



## درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغوط العمل

"دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي"

إعداد:

نجوى عزالدين مصطفى حدور

تحت إشراف:

د. عبدالقادر انويجي البدري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

خريف 2017

Copyright © 2017 All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy, recording scanning, or any information, without the permission in writhing from the author or the directorate of graduate studies and training university of Benghazi

حقوق الطبع 2017 محفوظة. لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.

نوقشت هذه الرسالة المرسومة (درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغوط

العمل)، وأجيزت بتاريخ 18 /10 /2017.

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
التوقيع .....	د. عبدالقادر انوجي البدري مشرفاً رئيسياً
التوقيع .....	د. عبدالقادر عياد عامر ممتحناً داخلياً
التوقيع .....	د. وائل محمد جبريل ممتحناً خارجياً

.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا

مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا

عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة آل عمران الآية (159)

## الإهداء

إلى روح من كان نبراساً بيضياً حياتي.. وزرع حب التعليم في نفسي..

إلى والدي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من خجل العطاء من عطائها.. وأثنى الثناء على أفضالها..

إلى والدتي أطلال الله في عمرها.

إلى إخواني وأخواتي وأزواجهم وذرياتهم عرفاناً وتقديراً.

إلى أخواتي اللواتي لم تلدن أمي.. صديقاتي العزيزات.

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذه الرسالة، واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم فإنني أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الدكتور عبدالقادر البدري الذي شرفني بقبوله الإشراف على هذه الرسالة ومتابعة جميع مراحلها أسأل الله أن يجعله في ميزان حسناته.

وبسرنى أن أوجه أسمى آيات التقدير والعرفان إلى زميلي الأستاذ وليد الخليفي وإلى صديقتي الأستاذة مريم العبيدي وصديقتي الأستاذة أميرة الفصعوني فقد قدموا لي أكثر مما طلبت منهم.

وأقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد في قراءة طيات هذه الرسالة وإثرائها بالتوجيهات النافعة، والشكر موصول للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد في تحكيم الاستبانة، كما أقدم شكري لمديري المدارس المعنيين بالدراسة لتعاونهم في ملء الاستبانة.

كما لا يفوتوني أن أسجل كلمة شكر و عرفان بالجميل إلى الأخت الغالية نجوى العبيدي على كل ما قدمته لي من دعم، وشكراً جزيلاً لكل من مد لي يد العون وساهم في إنجاز هذا الجهد المتواضع وسهوت عن ذكر اسمه.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية	أ
	الإهداء	ب
	الشكر والتقدير	ج
	قائمة المحتويات	د
	قائمة الجداول	ي
	قائمة الأشكال	ل
	ملخص الدراسة	م
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	المقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	9
4.1	أهداف الدراسة	11
5.1	أهمية الدراسة	11
6.1	مجتمع الدراسة	12
7.1	متغيرات الدراسة	13
8.1	حدود الدراسة	13
9.1	منهجية الدراسة	14
10.1	مصطلحات الدراسة	14
<b>الفصل الثاني: القيادة التحويلية</b>		
<b>1.2</b>	<b>المبحث الأول: القيادة</b>	17
1.1.2	تمهيد	17
2.1.2	تعريف القيادة	17
1.2.1.2	تعريف القيادة في اللغة	17
2.2.1.2	تعريف القيادة في الاصطلاح	18
3.1.2	تعريف القيادة الإدارية	19

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4.1.2	أهمية القيادة	20
5.1.2	الفرق بين القائد والمدير	21
6.1.2	القيادة في الدين الإسلامي	22
<b>2.2</b>	<b>المبحث الثاني: القيادة التحويلية</b>	23
1.2.2	تمهيد	23
2.2.2	نشأة القيادة التحويلية	24
3.2.2	تعريف القيادة التحويلية	25
4.2.2	الفرق بين القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية	28
5.2.2	أبعاد القيادة التحويلية	28
1.5.2.2	التأثير المثالي	29
2.5.2.2	الحفز الإلهامي	29
3.5.2.2	الاعتبار الفردي	30
4.5.2.2	الاستشارة الفكرية	30
6.2.2	مهام القائد التحويلي	32
1.6.2.2	إدراك الحاجة إلى التغيير	32
2.6.2.2	صياغة الرؤية والرسالة	32
3.6.2.2	اختيار نموذج التغيير ومسارته	32
4.6.2.2	تكوين الإستراتيجية الجديدة	33
5.6.2.2	تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة	33
6.6.2.2	إدارة المرحلة الانتقالية	33
7.2.2	أنماط القيادة التحويلية	35
1.7.2.2	القيادة العقلانية	35
2.7.2.2	القيادة الإصلاحية	35
3.7.2.2	القيادة الثورية	35
4.7.2.2	القيادة البطولية	36
5.7.2.2	القيادة الأيديولوجية	36
8.2.2	الطرق المتعددة التي تؤدي إلى ظهور القيادة التحويلية	36



الصفحة	الموضوع	الترقيم
37	خصائص القائد التحويلي	9.2.2
40	موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية	10.2.2
<b>الفصل الثالث: ضغوط العمل</b>		
42	تمهيد	1.3
42	تعريف الضغوط بشكل عام	2.3
42	تعريف الضغوط في اللغة	1.2.3
42	تعريف الضغوط في الاصطلاح	2.2.3
43	تعريف ضغوط العمل	3.3
45	العلامات الدالة على الضغوط	4.3
46	عناصر الضغوط	5.3
46	أنواع الضغوط	6.3
46	من حيث ايجابيتها وسلبيتها	1.6.3
46	الضغوط الإيجابية	1.1.6.3
47	الضغوط السلبية	2.1.6.3
47	من حيث شدة الضغوط	2.6.3
47	الضغوط الفائقة	1.2.6.3
47	الضغوط المتوسطة	2.2.6.3
47	الضغوط العادية	3.2.6.3
48	من حيث محور وموضوع الضغوط	3.6.3
48	الضغوط المادية	1.3.6.3
48	الضغوط المعنوية	2.3.6.3
48	الضغوط السلوكية	3.3.6.3
48	الضغوط الوظيفية	4.3.6.3
49	مراحل الضغوط	7.3
49	مرحلة التعرض للخطر	1.7.3
49	مرحلة التعامل مع الخطر	2.7.3
49	مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف	3.7.3
49	مرحلة التعب والإنهاك	4.7.3

الصفحة	الموضوع	التقييم
50	مصادر ضغوط العمل	8.3
50	المصادر المتعلقة بالفرد	1.8.3
50	مصادر متعلقة بشخصية الفرد	1.1.8.3
51	المصادر النفسية	2.1.8.3
52	المصادر السلوكية	3.1.8.3
53	المصادر المتعلقة بالمنظمة	2.8.3
53	ثقافة المنظمة	1.2.8.3
53	طبيعة الوظيفة	2.2.8.3
54	الإحباط الوظيفي	3.2.8.3
55	العمليات التنظيمية	4.2.8.3
57	ظروف العمل المادية	5.2.8.3
58	التغير في بيئة العمل	6.2.8.3
60	الآثار الناتجة عن ضغوط العمل	9.3
60	الآثار الإيجابية لضغوط العمل	1.9.3
61	الآثار السلبية لضغوط العمل	2.9.3
62	إدارة ضغوط العمل	10.3
62	إدارة الضغوط على مستوى الفرد	1.10.3
63	إدارة الضغوط على مستوى المنظمة	2.10.3
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>		
65	تمهيد	1.4
65	منهجية الدراسة	2.4
66	مجتمع الدراسة	3.4
67	الدراسة الاستطلاعية	4.4
67	وصف مقاييس الدراسة	5.4
71	ثبات أداة الدراسة	1.5.4
72	صدق أداة الدراسة	2.5.4
73	إجراءات توزيع أداة الدراسة	3.5.4
74	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	6.4

الصفحة	الموضوع	الترقيم
74	تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة	7.4
74	مجتمع الدراسة حسب النوع	1.7.4
75	مجتمع الدراسة حسب العمر	2.7.4
76	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	3.7.4
77	مجتمع الدراسة حسب التخصص	4.7.4
78	مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة كمدير مدرسة	5.7.4
79	التحليل الإحصائي للبيانات	8.4
79	تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية	1.8.4
81	تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة التأثير لمثالي	1.1.8.4
84	تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الحفز الإلهامي	2.1.8.4
87	تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الاعتبار الفردي	3.1.8.4
90	تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الاستثارة الفكرية	4.1.8.4
93	تحليل العبارات المتعلقة بضغط العمل	2.8.4
100	تحديد علاقة القيادة التحويلية بضغط العمل	9.4
100	التساؤل الأول: هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية وضغط العمل؟	1.9.4
101	التساؤل الفرعي الأول: هل توجد علاقة بين التأثير المثالي وضغط العمل؟	2.9.4
101	التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد علاقة بين الحفز الإلهامي وضغط العمل؟	3.9.4
102	التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وضغط العمل؟	4.9.4
102	التساؤل الفرعي الرابع: هل توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وضغط العمل؟	5.9.4
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		
105	تمهيد	1.5

الصفحة	الموضوع	الترقيم
105	نتائج الدراسة	2.5
107	توصيات الدراسة	3.5
108	مقترحات لدراسات مستقبلية	4.5
109	قائمة المراجع	
	الملاحق	
	ملحق رقم (1) رسالة الإرفاق	
	ملحق رقم (2) استمارة الاستبيان	
	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة	
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	

## قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(7.1)	مجتمع الدراسة	12
(1.2)	الفرق بين القائد والرئيس	21
(2.2)	الفرق بين القيادة والقيادة التحويلية	28
(3.2)	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	31
(1.3)	العلامات الدالة على الضغوط	45
(1.4)	مجتمع الدراسة	66
(2.4)	توزيع الدرجات على عبارات القيادة التحويلية	68
(3.4)	طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة ممارسة القيادة التحويلية	69
(4.4)	توزيع الدرجات على عبارات ضغوط العمل	70
(5.4)	طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة ضغوط العمل	70
(6.4)	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة	72
(7.4)	معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لأداة الدراسة	73
(8.4)	مجتمع الدراسة حسب النوع	75
(9.4)	مجتمع الدراسة حسب العمر	76
(10.4)	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	77
(11.4)	مجتمع الدراسة حسب التخصص	77
(12.4)	مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة كمدير مدرسة	78
(13.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	80
(14.4)	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة التأثير المثالي	83
(15.4)	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة الحفز الإلهامي	86

89	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة الاعتبار الفردي	(16.4)
92	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة الاستثارة الفكرية	(17.4)
97	إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بضغط العمل	(18.4)
100	نتائج معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وضغوط العمل	(19.4)
101	نتائج معامل الارتباط بين التأثير المثالي وضغوط العمل	(20.4)
101	نتائج معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وضغوط العمل	(21.4)
102	نتائج معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وضغوط العمل	(22.4)
102	نتائج معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وضغوط العمل	(23.4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الترقيم
13	متغيرات الدراسة	(7.1)
39	خصائص القائد التحويلي	(1.2)
59	مصادر ضغوط العمل	(1.3)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وعلاقتها بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي للعام الدراسي 2016/2017 والبالغ عددهم 60 مديراً ومديرة، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإن الدراسة اتبعت طريقة المسح الشامل، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، وبعد معالجة بيانات استمارة الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، قامت الباحثة بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

1. إن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي مرتفعة.
2. بينت الدراسة إن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لمديري المدارس قيد الدراسة مرتفعة، واحتل بُعد الاعتبار الفردي المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية
3. بينت الدراسة أن هناك مستوى متوسطاً لضغوط العمل لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي.
4. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين ممارسة القيادة التحويلية وأبعادها وبين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي.



وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها:

1. وجوب تدريب مديري المدارس على فهم طبيعة وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية ممارستها في الواقع العملي.

2. إجراء دورات تدريبية للمديرين باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

3. وجوب تدريب مدراء المدارس على طرق وآليات القيادة الحديثة في المدارس، وكيفية استغلال هذه القيادة في التخفيف من ضغوط العمل لديهم.

# الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

تعد ضغوط العمل من الموضوعات الشائعة التي سبغت حياة الناس بطابعها الثقيل على النفس البشرية وعلى كافة مجالات العمل، وباتت تلك الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، وذات تأثير كبير على كثير من جوانب حياة الفرد، والجماعة، والمجتمع، فعندما نتحدث عن ضغوط العمل فإننا نعني بذلك قضية لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، فقد وجد ليعمل وكان هذا العمل ولا يزال مصدر الشقاء، وذلك مصداقاً لقوله تعالى {لقد خلقنا الإنسان في كبد} (هيجان، 1998).

إن من أهم الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي هو نمط القيادة التحويلية، وأن ما يميز هذا النمط هو قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم (نعساني، 2008).

تعتبر مهنة مدير المدرسة من المهن التي تكثر فيها ضغوط العمل التي تنطوي عليها تكاليف إدارية بمهام كبيرة، وعليه فإن موضوع ضغوط العمل من الموضوعات التي تناولها الكثير من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي والإداري، لاسيما داخل المؤسسات التعليمية إدراكاً منهم بخطورة ضغوط العمل على النظام التعليمي برمته (شبير، 2009).

ولأننا نعيش اليوم في عالم سريع التغير فقد ظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطاً كبيرة على العاملين وعلى المنظمات التي يعملون فيها، ولهذا فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحويلية حيث أصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات، لذلك أصبح لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى والقيام بالأدوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد

العاملون في المنظمات (النجار، 2012)، وبالتالي فإن ضغوط العمل التي يتعرض لها مدير المدرسة إحدى الظواهر السلبية التي تؤثر على سير العملية التعليمية داخل المدرسة وتختلف أسباب هذه الضغوط من مدرسة لأخرى، وأن ممارسة مدير المدرسة للقيادة التحويلية قد تقلل من درجة الشعور بضغوط العمل.

## 2.1 الدراسات السابقة:

لاشك أن الدراسات السابقة تشكل مصدراً علمياً هاماً للباحث نظراً لما تحتويه من نتائج ومعلومات تساعد الباحث في اختيار مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلات الدراسة، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمحاور الدراسة حسب الترتيب الزمني.

### 1.2.1 الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحويلية:

دراسة (Lucks، 2002):

بعنوان "القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في المدارس الثانوية بنيويورك"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في المدارس الثانوية بنيويورك، ومعرفة إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية، وتكونت عينة الدراسة من 1080 معلماً من مدارس مدينة نيويورك الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة نيويورك.

## دراسة العازمي (2006):

بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض؟، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان وزارة الداخلية والبالغ عددهم 300 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية، ووجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.

## دراسة عيسى (2008):

بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل التالي: ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؟، وتكونت عينة الدراسة من 110 مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية بنسبة أقل من 60%، واحتلت الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى بوزن نسبي 48.82%.

## دراسة الغامدي (2011):

بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات بقيادة حرس الحدود للسلوك القيادي التحويلي وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط

الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم 253 ضابطاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية بلغت 155 ضابطاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن القيادات بالمجتمع قيد الدراسة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي ومستويات الولاء التنظيمي لدى أفراد المجتمع قيد الدراسة.

### دراسة الجهيمي (2011):

بعنوان "الأنماط القيادية التحويلية والتبادلية وعلاقتها بتمكين العاملين"، تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على النمط القيادي السائد بشركات التأمين الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي وعلاقته بدرجة إدراك العاملين للتمكين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي والبالغ عددهم 131 عاملاً، وقد تم إتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ونتائج الدراسة أشارت إلى أن النمط القيادي التحويلي هو النمط السائد في الشركات قيد الدراسة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتمكين.

### دراسة الغزالي (2012):

بعنوان "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المديرين العاملين في شركات التأمين الأردنية لنمط القيادة التحويلية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددهم 489 مديراً، وقد تم إتباع أسلوب المسح الشامل لمجتمع

الدراسة، وتم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى توافر القيادة التحويلية في شركات التأمين قيد الدراسة مرتفع، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### دراسة مددين (2013):

بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية، وتكون مجتمع الدراسة من كوادر أكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً وإناثاً حسب الرتبة العلمية بجامعة أم القرى وجامعة تبوك وجامعة الملك خالد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الخصائص المتعلقة بالقيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.

### 2.2.1 الدراسات التي اهتمت بضغوط العمل:

#### دراسة العبيدي (2003):

بعنوان "العوامل المسببة لضغط العمل وعلاقتها بشعور المديرين بالرضا عن العمل"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل المسببة لضغط العمل وبين الشعور بالرضا عن العمل، وقد أجريت الدراسة على 41 مديراً في الشركات الصناعية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وقد بينت نتائج التحليل للبيانات أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في: غموض الدور وتعارض الدور والدعم الاجتماعي والمشاركة في

اتخاذ القرارات، وبين المتغير التابع الرضا عن العمل، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة عبء العمل والشعور بالرضا عن العمل، وأن هناك تأثيراً معنوياً لتعارض الدور وغموضه والمشاركة في اتخاذ القرارات والدعم الاجتماعي من الرؤساء وبين الشعور بالرضا عن العمل.

**دراسة شبير (2009):**

بعنوان "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ضغوط العمل التي تواجه مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتحديد أهم السبل للتغلب على ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من 374 مديراً ومديرة، حيث أجرى الباحث مسح شامل لمجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تعرض مديري المدارس قيد الدراسة لمستوى متوسط من الضغوط حيث بلغت نسبته 53.81%.

**دراسة عثمان (2010):**

بعنوان "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية"، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بمدينة سكرة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الضغوط المهنية ودافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية بسكرة، وقد أجريت الدراسة على عينة من أعوان الحماية المدنية بلغ عددها 119 عوناً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الضغوط المهنية ودافع الإنجاز.



## دراسة (Boyland، 2011):

بعنوان "ضغوط العمل واستراتيجيات التصدي له عند مدراء المدارس الابتدائية بالولايات المتحدة الأمريكية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ضغوط العمل لدى مدراء المدارس الابتدائية في ولاية انديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ومعرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها المدراء في التصدي لضغوط العمل، وتكونت عينة الدراسة من 140 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن مديري المدارس قيد الدراسة يعانون من ضغوط العمل بدرجة متوسطة.

## دراسة النجار (2012):

بعنوان "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين ضغوط العمل والقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من 329 مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة تكونت من 271 مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها: حصول درجة شعور المديرين قيد الدراسة بضغط العمل بوزن نسبي قدره (44.17%)، وممارسة القيادة التحويلية بوزن نسبي قدره (86.93%) بدرجة كبيرة جداً، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة الشعور بضغوط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس قيد الدراسة.

## دراسة العبيدي (2013) :

بعنوان "العوامل المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين"، أجريت هذه الدراسة على قطاع النقل الجوي بمدينة بنغازي للتعرف على طبيعة العلاقة بين العوامل المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارات الرئيسية بهذه الشركات والبالغ عددهم 289 عاملاً، وتم إجراء مسح شامل لأفراد المجتمع، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج: وجود علاقة طردية بين العوامل المسببة لضغوط العمل وأداء العاملين، وذلك في حالة المتغيرات المستقلة (العلاقات داخل بيئة العمل، الراتب، ظروف العمل المادية، والترقية)، ووجود علاقة عكسية بين العوامل المسببة لضغوط العمل وأداء العاملين وذلك في المتغيرات المستقلة (تعارض الدور، زيادة عبء العمل، الروتين الوظيفي، وغموض الدور)، ووجود العوامل المسببة لضغط العمل لدى العاملين بالشركات قيد الدراسة ولكن بمقدار ضئيل.

## دراسة حسين (2014):

بعنوان "ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي"، دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الحقيقية التي تسهم في زيادة الضغوط النفسية لدى الأستاذ الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من 40 أستاذ من أساتذة الجامعات بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: كلما ازدادت الفجوة بين الأساتذة الجامعيين وبين رئاسة القسم زادت ضغوط العمل لديهم، وأن الرقابة على الأستاذ الجامعي تولد ضغوطاً لديه.

### 3.2.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن جميعها تناولت موضوع القيادة التحويلية وموضوع ضغوط العمل لما لهما من دور في تطوير وتنمية العنصر البشري، واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراستها الحالية وفي إعداد استمارة الاستبيان وصياغة فقراتها.

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية تعد امتداداً واستكمالاً للدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في كونها تعد الأولى التي تبحث في العلاقة بين القيادة التحويلية وضغوط العمل لمديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي، حيث إن معظم الدراسات السابقة درست كل متغير على حده وهذا ما يضيف تميزاً لهذه الدراسة التي ربطت بين هذين المتغيرين.

### 3.1 مشكلة الدراسة:

إن الواقع الذي نعيشه اليوم يعد سبباً رئيسياً للضغوط، وأن الضغوط التي يعاني منها مديرو المدارس هي نتاج عن التفاعل بين الظروف البيئية المحيطة بالمدرسة وخصائص الأفراد أنفسهم، وهذه الظروف ناشئة عن صعوبات ومعوقات تقف أمام مدير المدرسة أو مطالب تفرض عليه تحملها (حسين، 2004).

إن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق التغيير للوضع الراهن من خلال التوضيح للأفراد للمشاكل في النظام الحالي، وعرض الرؤية للكيفية التي ستكون عليها المنظمة الجديدة، فالقائد

التحويلي يحث التابعين على أن يذهبوا لما هو أبعد من مصالحهم الشخصية وأن يعملوا لصالح المنظمة من خلال إظهار قيم أخلاقية ومثل عليا (حسن، 2014).

إن ما يعانيه المديرون في المدارس الحكومية في مدينة بنغازي من ضغوط نتيجة لطبيعة عملهم والأعباء الملقاة على عاتقهم ومشاكل الطلبة والظروف الأمنية في المدينة، كلها تؤثر في عمل المدير وأسلوبه القيادي، وقد أكدت العديد من الدراسات من بينها دراسة (شبير، 2009) أن مديري المدارس يتعرضون لمستوى متوسط من ضغوط العمل، هذا وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة (العازمي، 2006)، ودراسة (الغامدي، 2011)، أن موضوع القيادة التحويلية بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث والتحليل، ومن هنا اختارت الباحثة دراسة النمط القيادي التحويلي وربطه بموضوع ضغوط العمل، حيث ترى الباحثة أن ممارسة المدير لأسلوب القيادة التحويلية قد يخفف من ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي إن وجدت، وذلك بالأخذ بمبدأ القيادة التحويلية إن أظهرت النتائج أنها تقلل من درجة الشعور بضغوط العمل، أو البعد عنها إن أظهرت النتائج عكس ذلك.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"هل هناك علاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وبين ضغوط العمل التي

يتعرضون لها في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي؟".

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين ممارسة المديرين للتأثير المثالي وبين ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي؟.

- هل هناك علاقة بين ممارسة المديرين للحفز الإلهامي وبين ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي؟.
- هل هناك علاقة بين ممارسة المديرين للاعتبار الفردي وبين ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي؟.
- هل هناك علاقة بين ممارسة المديرين للاستثارة الفكرية وبين ضغوط العمل التي يتعرضون لها في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي؟.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) تحديد درجة ممارسة المديرين في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي لنمط القيادة التحويلية.
- (2) تحديد مستوى ضغوط العمل الذي يواجه المديرين في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي.
- (3) الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وبين ضغوط العمل التي يتعرض لها المدير في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي.
- (4) محاولة تقديم التوصيات والمقترحات التي قد تفيد مدرء المدارس.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أنها تتناول موضوعاً على جانب كبير من الأهمية وهو درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بظغوط العمل، ويمكن توضيح أهمية الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً في النقاط التالية:

- 1) تساعد الدراسة مديري المدارس على اختيار نمط القيادة السليم، وتساعدهم في تخفيف ضغوط العمل لديهم.
- 2) ربط موضوع ضغوط العمل بموضوع حديث وهو موضوع القيادة التحويلية، فبالرغم من الدراسات العديدة لموضوع ضغوط العمل والقيادة التحويلية إلا أنه لم يتم الربط بينهما في البيئة المحلية على حسب علم الباحثة.
- 3) تأمل الباحثة أن تفيد نتائج الدراسة أصحاب القرار عند تعيين المديرين في المدارس.
- 4) تأمل الباحثة أن تساهم الدراسة في تطوير المعرفة العلمية بموضوع ضغوط العمل والقيادة التحويلية.

## 6.1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 60 مديراً ومديرة، وفقاً لديوان التربية والتعليم بنغازي للعام الدراسي 2016/2017، موزعين على 9 مكاتب خدمات، والجدول رقم (1.1) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول رقم ( 1 . 1 )

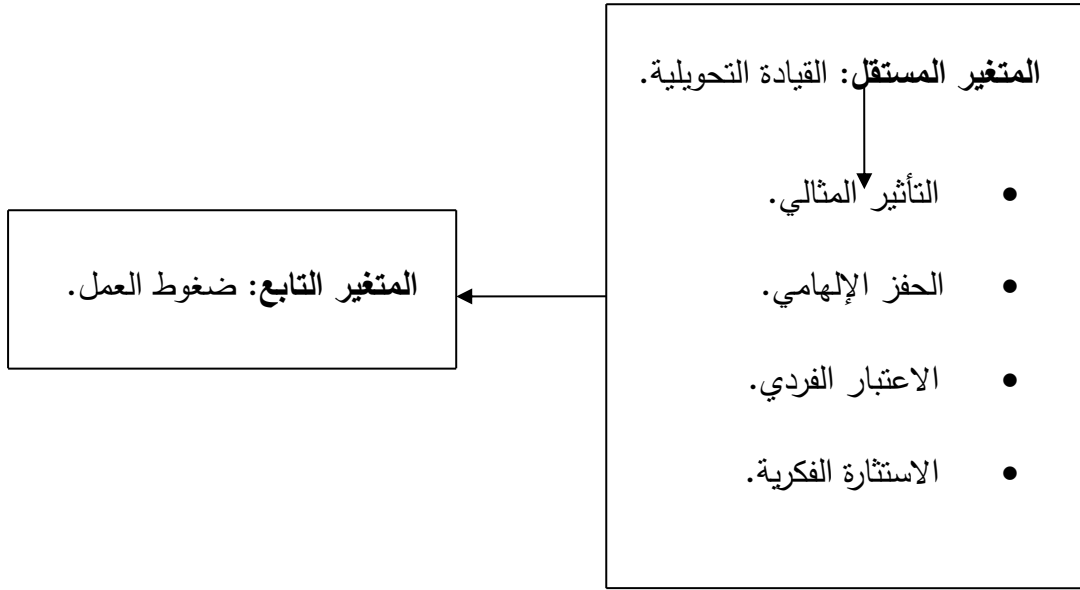
مجتمع الدراسة

التسلسل	مكتب الخدمات	عدد المديرين	النسبة
1	البركة 1	10	%17
2	البركة 2	8	%13
3	البركة 3	8	%13
4	بنغازي المركز	14	%23
5	السلوي 1	5	%9
6	السلوي 2	6	%10
7	السلوي 3	2	%3
8	سيدي خليفة	2	%3
9	سلوق	5	%9
	المجموع	60	%100

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فإنه تمت دراسته بالكامل وذلك بإجراء مسح شامل

لعناصر المجتمع، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

## 7.1 متغيرات الدراسة:



## 8.1 حدود ونطاق الدراسة:

- (1) **الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وعلاقتها بضغط العمل في المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، وذلك وفقاً لمقياس Bass و Avogio المعروف بمقياس MLQ.
- (2) **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية العامة في نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحثة.
- (3) **الحدود البشرية:** تمثلت في مديري المدارس الثانوية العامة في نطاق مدينة بنغازي.
- (4) **الحدود الزمنية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال فصل الخريف 2016-2017.



## 9.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين للوصول إلي استنتاجات تساعد في فهم وتوضيح مشكلة الدراسة. واشتملت هيكلية الدراسة على جانبين مهمين مكملين لبعضهما، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الجانب النظري:

تم في هذا الجانب تغطية الإطار النظري لموضوع الدراسة عن طريق الإطلاع على الكتب والدوريات والتقارير والرسائل الجامعية وشبكة المعلومات العالمية "الانترنت" المتعلقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والانجليزية.

### ثانياً: الجانب الميداني:

تم في هذا الجانب تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام استمارة الاستبيان، وتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## 10.1 مصطلحات الدراسة:

- **القيادة التحويلية:** "هي تلك القيادة التي تقوم بتمكين وتشجيع المرؤوسين لجعل أدائهم أعلى مما هو متوقع تحقيقه وتحقيق الأهداف الأكثر أهمية" (Bass، 1985، نقلا عن نجم، 2011: 2).
- **ضغوط العمل:** "هي تجربة ذاتية تؤدي إلى خلق مرحلة من عدم التوازن النفسي والعضوي داخل الفرد، وهي نتاج عوامل بيئية أو تنظيمية أو فردية" (جودة واليافي، 2002: 86).

- **التأثير المثالي:** "هو أن يتمتع القائد بالاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، وأن تتميز سلوكياته بمستويات أخلاقية عالية، فيصبح القائد نموذجاً يسعى التابعون لمحاكاته" (مددين، 2013: 4).
- **الحفز الإلهامي:** "هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة" (خيرى، 2013: 256).
- **الاعتبار الفردي:** "هو الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع ومعرفة إمكانيات النمو والتطور لديهم" (سادلر، 2008: 43).
- **الاستشارة الفكرية:** "هي قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها" (خيرى، 2013: 256).

# الفصل الثاني

## القيادة التحويلية

# المبحث الأول

## القيادة

### 1.1.2 تمهيد:

إن موضوع القيادة تناوله الفلاسفة والكتاب والمؤرخون منذ القدم، ومازالت تستمر الدراسات في القيادة إلى يومنا هذا، حيث أضحت ذات أهمية بالغة في القرن الحادي والعشرين الذي يشهد تطورات متسارعة في شتى المجالات، وما يشير بوضوح إلى أهمية الدور القيادي في المنظمات هي الحالات المتكررة التي نسمع البعض يردد أن هذه المنظمة أو تلك تفتقر إلى القيادة، فهذا اعتراف واضح بأن نجاح المنظمة يتوقف كثيراً على دور القائد فيها (حريم، 2013).

تناول المبحث الأول من هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية حيث تطرقت الباحثة إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها والفرق بينها وبين الإدارة والقيادة من منظور إسلامي، أما المبحث الثاني تناول موضوع القيادة التحويلية وما يتعلق بها من المفاهيم والأدبيات.

### 2.1.2 تعريف القيادة:

#### 1.2.1.2 تعريف القيادة في اللغة:

القول: "نقيض السَّوق، فهو من أمام، وذاك من خلف. كالقيادة، والمقادة، والافتتاد" (الزاوي،

1971: 515).

## 2.2.1.2 تعريف القيادة في الاصطلاح:

على الرغم من اهتمام الفلاسفة والكتاب بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من وضع تعريف موحد لمفهوم القيادة، وبالتالي سنتطرق إلى عدد من التعريفات منها:

عرفها (عبد الباقي وآخرون، 2007: 166) فقالوا إن القيادة "هي العملية التي يتم من خلالها قيام فرد (القائد) بالتأثير على مجموعة من الأفراد (التابعين) بغرض تحقيق هدف (أهداف) معين".

ولخصها (الصالح، 2011: 21) بأنها "عملية التأثير في الناس لغاية انجاز هدف معين".

بينما قام (العلي، 2011: 126) بتعريف القيادة بأنها "هي قدرة شخصية يتميز بها القائد، حيث يرغب العاملون معه على إتباعه وتقبل قيادته لأنهم يرون فيه شخصاً قادراً على تأمين حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وأهدافهم".

وعرفها (الطراونة، 2013: 24) بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

وأشار (حسن، 2014: 30) بأن القيادة "هي عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد والتابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير".

### 3.1.2 تعريف القيادة الإدارية:

إن الكثير من الباحثين وكُتاب الإدارة اهتموا بموضوع القيادة الإدارية، وقد تعددت

تعريفات القيادة الإدارية وسنستعرض بعضاً منها:

عرفها (أبو الفضل، 1996: 30) بأنها "هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة".

يُعرف (بدوي وآخرون، 2001: 106) القيادة الإدارية بأنها "هي تلك العملية التي يمارسها القائد الإداري للتأثير على مرؤوسيه وتوجيههم بهدف تحقيق الأهداف الإدارية المحددة".

وتناولها (المغربي، 2004: 199) بأنها "هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، وبواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير".

وتطرق (السكرانة، 2010: 10) بقوله أنها "هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة".

وعرفها (عبوي، 2012: 25) "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".

## 4.1.2 أهمية القيادة:

من خلال التعريفات السابقة للقيادة، يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيًا كان نوع النشاط الذي تمارسه، وبالتالي فإن أهميتها تتبع من ضرورة وجودها؛ وتتمثل هذه الأهمية فيما يؤديه القادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وأن القيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة، وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى في المنظمات الخدمية والإنتاجية، حيث أصبحت المعيار الأول الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري (خلف، 2010).

ويمكن أن نجمال أهمية القيادة في النقاط التالية (العجمي، 2015: 66):

- 1) إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) إنها الوعاء الذي ينصهر في داخله طاقة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- 3) إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4) تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5) السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6) تنمية وتدريب الأفراد ورعايتهم، إذ أنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
- 7) مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

## 5.1.2 الفرق بين القائد والمدير:

في البداية يجب التمييز بين الإدارة و القيادة عن طريق تعريف كل منهما، فالإدارة "هي عبارة عن عملية ذهنية ومادية يتم بمقتضاها تكليف العاملين بمهام معينة وذلك من أجل تحقيق هدف أو أهداف مرسومة"، أما القيادة فهي "عبارة عن العملية التي يقوم بمقتضاها شخص "القائد" بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين في الجماعة، وذلك عن طريق استغلال ما يمنحه له التنظيم من قوة يؤثر بها على سلوك و تصرفات الآخرين" (بعيرة، 2004: 309).

ويوضح (زايد، 2013: 15) الفرق بين القائد والمدير (الرئيس) في الجدول (1.2).

### الجدول (1.2)

#### الفرق بين القائد والرئيس

القائد	المدير أو الرئيس
1. القيادة تكون عن طريق إقرار الجماعة واعترافها التلقائي بما قدم لها.	1. تكون بفعل نظام محدد.
2. الجماعة هي التي ترسم الهدف المشترك الذي ينبع من باطنها وينفذه القائد.	2. يخبر الرئيس الهدف المشترك في حدود مصالحه الشخصية.
3. تفاعل إيجابي، وعلاقة تعاونية بين الطرفين.	3. توجد فجوة كبيرة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعمل الرئيس على أن تبقى هناك مسافة اجتماعية.
4. الجماعة تعترف بسلطاته عليها بطريقة تلقائية وعن رضا وطوعية.	4. تأثير الرئيس على الأتباع معتمد على السلطة المفروضة ويستمد سلطته من قوة خارجية من نطاق الجماعة.



## 6.1.2 القيادة في الدين الإسلامي:

القيادة في الفكر الإسلامي هي مقدره الفرد الذي يتمتع بصفات القيادة الإسلامية في التأثير على سلوك مرؤوسيه بأسلوب إسلامي وذلك بتطبيق شرع الله الوارد في القرآن والسنة، وإن القائد الإسلامي لابد أن يتمتع بصفات معينة من أهمها: الاعتدال والاستقامة والمشورة والعدل والتواضع، وأن يكون قوي الإيمان، ويتقبل النصيحة، وأن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه وأن يكون على مستوى المسؤولية، والحكم بالقرآن والسنة إذا وجد نص فيهما (عيسى، 2008).

إن الدين الإسلامي يؤكد على حتمية وجود قيادة موجهة رشيدة من أجل وحدة الأمة، فقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية لقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"، وما يميز القيادة في الإسلام أنها قيادة روحية وسياسية في وقت واحد، وتقوم على مبادئ عديدة كمبدأ الشورى والقدوة الحسنة، فالقائد في الإسلام مثله مثل الأب الرحيم يرفع أسرته وأبناءه، ويرشدهم ويوجههم (الطراونة، 2013).

## المبحث الثاني

### القيادة التحويلية

#### 1.2.2 تمهيد:

إن القيادة التحويلية هي القيادة التي تحاول تغيير المنظمة بشكل كامل من حالة إلى أخرى أو من ثقافة إلى أخرى، حيث ينمي القادة التحويليون مشاعر الثقة القوية نحوهم، وبهذه الطريقة يشجعون على إحداث عدة تحويلات داخل ثقافة المنظمة، ولهذا نرى أساتذة الإدارة في أمريكا يقولون أن القادة التحويليين مطالبون بتحويل أمريكا من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات المنافس (سوليم، 1997).

وقد شبهت عملية القيادة التحويلية بالمحول الكهربائي الذي يستخدم لتحويل الطاقة الكهربائية، فهذا المحول يستقبل الطاقة الكهربائية التي تصل إليه ويحولها إلى مستويات متفاوتة من الطاقة، كذلك فإن السلوك القيادي التحويلي في المنظمات يمكن أن يقوم بتغيير المنظمة من مستوى سلبي إلى آخر إيجابي (رشيد، 2003)، فالقيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق التغيير للوضع الراهن من خلال التوضيح للأفراد المشاكل في النظام الحالي، وعرض الرؤية التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل، حيث يقوم القائد التحويلي ببحث التابعين على أن يذهبوا لما هو ابعدهم من مصالحهم الشخصية وأن يعملوا لصالح المنظمة، من خلال إظهار القادة التحويليين للتابعين مثلاً علياً وقيماً أخلاقية فهم مؤثرون وملهمون ولديهم جاذبية شخصية (حسن، 2014).

## 2.2.2 نشأة القيادة التحويلية:

يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثاً في مجال القيادة، حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام 1978م بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي James Burns في كتابه "القيادة"، حيث قدم شرحاً كاملاً لمفهوم القيادة التحويلية، فقد ركزت نظريته حول نمط القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها كي تصبح أكثر إنتاجية، حيث تجمع القيادة التحويلية القادة والأتباع في علاقة متبادلة وفعالة، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة، ومن أهمها (الحرية والعدالة والمساواة) والتي أطلق عليها Burns اسم "ثالث القيم" (الهالي، 2001).

ثم قام عدد من الباحثين بتوسيع مفهوم القيادة التحويلية من أهمهم "Bernard Bass" في عام 1985م حيث قام بنشر كتاب بعنوان "القيادة والأداء غير المتوقع"، وطرح فيه أفكار نظرية Burns بشيء من النقد والتعديل، ثم في عام 1993 عاد Bass بالاشتراك مع Avogio وقدم نموذجاً حديثاً للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية، وقد سمي هذا النموذج MLQ اختصاراً لجملة Multifactor Leadership Questionnaire وتعني استبانة القيادة متعددة العوامل (الهالي، 2001)، بعد ذلك جاء Jantzi و Leithwood بدراسة في عام 1996م حددوا فيها ستة أبعاد للقيادة التحويلية بالإضافة إلى أبعاد Bass و Avogio الأربعة إذ أضافا بعدين هما: وجود رؤية واضحة، وتعزيز الرضا عن أهداف المجموعة، وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية محل دراسة واختبار إلى يومنا هذا، وتعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة (الحراشنة، 2015).

### 3.2.2 تعريف القيادة التحويلية:

إن مصطلح القيادة التحويلية يعتبر من المصطلحات الحديثة في مجال القيادة، ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد للقيادة التحويلية وربما يعود السبب لحدثة هذا الموضوع، واختلاف مدارس وميول والاتجاهات العلمية للباحثين والكتاب وفيما يلي عرض الباحثة لعدد من التعريفات:

عرف (العامري، 2002: 7) القيادة التحويلية بأنها "هي قيادة تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".

بينما عرفها (رشيد، 2003: 474) بأنها "هي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مُثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية".

بينما عرفها (سادلر، 2008: 43) بأنها "هي العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة و الرؤية المشتركة".

وعرفها (عيسى، 2008: 8) بأنها "هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكليّة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة".

كما عرفها (درويش، 2009: 107) بأنها "هي القيادة التي تتمتع برؤية واضحة تعتنقها بإخلاص والتزام وتسوقها بنجاح للآخرين".

بينما يرى (عبدالله وآخرون، 2009: 29) القيادة التحويلية بأنها "عملية تحفيز التابعين من خلال الإيحاء بالقيم الأخلاقية والمُثل العليا، فيمتلك القادة التحويليون القدرة على توضيح الرؤية للمستقبل".

وذكر (السكرانة، 2010: 358) أن القيادة التحويلية "هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والتي تروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".

أما (السميح، 2010: 245) فعرف القيادة التحويلية بأنها "هي نمط القيادة الذي يسعى القائد من خلاله للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة عن طريق التأثير والإلهام والإقناع والإثارة والتعاون بينه وبين التابعين من أجل تحقيق مستوى عالٍ من تلك الأهداف".

وعبر (أبوسمرة وآخرون، 2011: 267) عن القيادة التحويلية بقولهم إنها "هي قيادة تسعى إلى إدخال تغييرات إيجابية في المؤسسات، من خلال مجموعة من الأفكار القيادية التي تركز بالدرجة الأولى على قيم القائد القدوة، والاستثارة الفكرية من أجل الإبداع، وتشجيع العاملين بمنحهم الفرصة ليكونوا مبدعين وخالقين".

وعرفها (حماد، 2011: 391) بأنها "هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين".

أما (الفار، 2013: 65) فقد عرف القيادة التحويلية بأنها "هي القيادة التي تقوم على فرضية القائد الملهم، وتركز على تطوير رؤية للمنظمة، وتتنظر إلى المستقبل، وتسعى إلى إشباع الحاجات العليا للتابعين، مما يزيد دافعيتهم وولاءهم".

وعرف (حسن؛ مسلم، 2014) القيادة التحويلية بأنها "هي التأثير على سلوك المرؤوسين من خلال تحويل قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم النفسية نحو بناء التزام وولاء قوي لأهداف المنظمة بدلا عن أهدافهم الشخصية".

أما (العجمي، 2015: 89) فقد أجمل تعريف القيادة التحويلية في النقاط التالية:

- 1) يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة.
- 2) وظيفته حضارية، ينقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- 3) أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.
- 4) يتمتع باحترام الآخرين ويحبون أن يقلدوه.
- 5) ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- 6) يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
- 7) يتصف بالديمقراطية.

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها:

هي القيادة التي تسعى إلى الرقي بمستوى المرؤوسين عن طريق تحفيزهم وإلهامهم وإشباع حاجاتهم والتعامل معهم باحترام حتى تزيد دافعيتهم للعمل وحتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة بمستوى عالٍ.

## 4.2.2 الفرق بين القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية:

قام (عبد الوهاب، 2009) بإعداد الجدول (2.2) الذي يوضح فيه الفرق بين القيادة بصفة عامة والقيادة التحويلية.

### جدول (2.2)

#### الفرق بين القيادة والقيادة التحويلية

القيادة التحويلية	القيادة بصفة عامة
يجعل الناس يرغبون بالقيام بما يجب القيام به	يجعل الناس يقومون بما يجب القيام به
يتواصل	يأمر
يفعل الأشياء الصحيحة	يفعل الأشياء بشكل صحيح
يركز على الناس	يركز على الأنظمة
يتحدى الوضع الراهن	يتبع النظام
يركز على الرؤية والتحفيز	يركز على العمليات
يفكر في التجديد	يفكر في الاستمرار

المصدر: (عبد الوهاب، 2009: 106).

## 5.2.2 أبعاد القيادة التحويلية:

ركزت دراسة Bass في عام 1985م على تحديد أبعاد القيادة التحويلية، حيث قام بتحديد ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية هي الكاريزما والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية، ثم في عام 1996م قام Bass بالاشتراك في دراسة مع Avogio تم فيها تقسيم عامل الكاريزما إلى شقين

هما التأثير المثالي والحفز الإلهامي، وبذلك فقد أصبحت أبعاد القيادة التحويلية أربعة أبعاد وفقاً لمقياس Bass و Avogio المعروف بمقياس MLQ (نجم، 2011):

### 1.5.2.2 التأثير المثالي (الكاريزما):

يتمثل التأثير المثالي في قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، فإذا ما جعلهم مستعدين لإتباعه، وأدى عمله على خير وجه، فإنه بذلك يكون قادراً على إحداث تغيير شامل في المنظمة وسيحظى بتقدير المرؤوسين له وإيمانهم به (رشيد، 2003).

والتأثير المثالي يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويأتي ذلك عن طريق تقديم القائد احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي (العتيبي، 2005)، وتتجسد الكاريزما بقدرة القائد على التأثير والتعبير عن موهبته من خلال تصرفه على أنه نموذج ورمز يجذب الإعجاب والاحترام والتقدير (علي؛ الياسري، 2009: 116).

### 2.5.2.2 الحفز الإلهامي:

ينعكس هذا البعد من خلال سلوك القائد الذي يثير روح الفريق من خلال الحماسة والتفاؤل، ويقدم التحدي لعمل التابعين مما يظهر الالتزام بالأهداف التنظيمية (عبدالله وآخرون، 2009)، ويقول (مددين، 2013) إن بُعد الحفز الإلهامي يكون يتعامل القائد مع المرؤوسين بطريقة تحفزهم وتلهمهم حتى يساعد على زيادة الفهم والإدراك المتبادل للأهداف المرجوة.

ويعرف (الحراشنة، 2015: 6) الحفز الإلهامي بأنه "مقدرة المدير على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام التحفيز، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز



أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهود المبذولة"، ويرى (البلتاجي؛ الحسيني، 2016) أن الحفز الإلهامي يتضمن إشراك القادة التحويليين لأتباعهم في محاولة لتحفيزهم ليكون لديهم رؤية تنظيمية واضحة، والتحدث معهم بحماس وتفاؤل، وأن يحدد لهم الفرص الجديدة والرؤية الواضحة للمستقبل.

### 3.5.2.2 الاعتبار الفردي:

يعني الاهتمام بحاجات الأفراد وتطويرها إلى حاجات المستوى الأعلى، وتقبل الفروق الفردية بين العاملين وتجنب المراقبة المباشرة والاهتمام بالمشكلات الفردية والمساعدة في حلها (علي؛ الياسري، 2009: 116)، ويرى (عبدالوهاب، 2009) أن هذا البُعد يعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع المرؤوسين على حل المشاكل، وتعليمهم ابتكار حلول عصرية، وترسيخ مفهوم أنه لا توجد مشكلة يصعب حلها.

ويعرف (أبوسمرة وآخرون، 2011: 262) الاعتبار الفردي بأنه "مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم باحترام". إن بُعد الاعتبار الفردي يهتم بالنواحي الشخصية للتابعين، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، والنظر إليهم باعتبارهم أشخاصاً كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً (الفار، 2013).

### 4.5.2.2 الاستشارة الفكرية:

تعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخالقة، وكذلك قدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة،

وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها (أبوسمرة وآخرون، 2011)، ويصف هذا البعد نمط تفكير القائد غير التقليدي والمبتكر، فهو يشجع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل، بدلا من الطرق التقليدية القديمة، وباستثارة نماذج جديدة لتفكير الأفراد فإن القائد يحث التابعين على التشكيك في معتقداتهم ومن ثم يتعلمون طرقاً مبتكرة لحل المشاكل بأنفسهم (حسن، 2014: 183).

ويوضح (الرقب، 2010) في الجدول (3.2) السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية:

### الجدول (2 . 3)

#### السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
* الرؤية * الثقة * الاحترام * الصدق	* مشاركة المخاطر * التكامل * القوة
* الحماس * الاتصالات * الالتزام بالأهداف	* الرؤية * النصح والإقناع
* العقلانية * حل المشاكل	* الإبداع * التعزيز
* الاهتمام الشخصي * المساواة * المتابعة	* الاستماع * التمكين

المصدر: (الرقب، 2010: 19).

## 6.2.2 مهام القائد التحويلي:

إن وظيفة القائد التحويلي هي التغيير، ولهذا نجده يتميز عن بقية القادة لأنه وكيل التغيير وداعية له، ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام: (الهوري، 1999).

### 1.6.2.2 إدراك الحاجة إلى التغيير:

إن القائد التحويلي باعتباره قائد المستقبل قادر على إقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير سواء من خلال جاذبيته الشخصية (الكاريزما) أو قدرته الإلهامية، وهو قادر أيضاً على استثارة عقولهم وعلى الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لهم (بابكر، 2011).

### 2.6.2.2 صياغة الرؤية والرسالة:

لابد للقائد التحويلي أن يهتم بوضع رسالة مكتوبة توضح التوجه الأساسي للمنظمة فهذه الرؤية هي التي تربط أعضاء المنظمة بعضهم ببعض حتى في أسوأ الحالات (الهوري، 1999)، فالقائد التحويلي صاحب رؤية واضحة تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة، ويشجع الأتباع في المنظمة لتبني هذه الرؤية والالتزام بها (حماد، 2011).

### 3.6.2.2 اختيار نموذج التغيير ومسارته:

إن القائد التحويلي يختار نموذج التغيير المناسب لمنظّمته ويتمثل هذا النموذج في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة (الغزالي، 2012).

#### 4.6.2.2 تكوين الإستراتيجية الجديدة:

يهتم القائد التحويلي بتكوين الإستراتيجية الجديدة التي تأخذ في الحسبان الرؤية الجديدة والفرص المتاحة والتحديات المتوقعة ونقاط القوة والضعف الذاتية (الهوري، 1999).

#### 5.6.2.2 تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والإستراتيجية يتطلب التزاماً برؤية وإستراتيجية جديدة، وبالتالي فعلى القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، وأن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يتحقق إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، ولقيت قبولاً وعزماً من العاملين على تبنيها (الغزالي، 2012).

#### 6.6.2.2 إدارة المرحلة الانتقالية:

إن القائد التحويلي يسعى إلى التأكد من أن التابعين قد تحرروا من انتمائهم القديم وبدؤوا في تنفيذ عملية التغيير، فأصعب فترات التغيير هي الفترة الانتقالية وليس التغيير نفسه (حماد، 2011).

ويجمل (عبوي، 2012) مهام القائد التحويلي كما يلي:

- (1) تطوير التابعين ليصبحوا قادة من خلال إعطائهم حرية أكبر في التحكم بسلوكهم.
- (2) رفع اهتمام التابعين من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الأقل (الأمن) إلى مستوى فسيولوجي أعلى مثل تحقيق الذات.

(3) إلهام التابعين لتجاوز مصالحهم الشخصية والاهتمام بمصلحة الجماعة، فالقائد التحويلي يحفز الأفراد حتى يزيد إيمانهم في مدى الحاجة للتغيير وأن يكونوا راغبين في تقديم تضحيات شخصية لتحقيق الهدف الأعظم.

(4) رسم رؤية عن المستقبل المرغوب فيه وربطه بطريقة تجعل ألم التغيير يستحق الجهد المبذول، وربما أن أهم دور للقائد التحويلي هو أن يجد رؤية للمنظمة وأن يحث التابعين على المشاركة في هذه الرؤية، فبدون رؤية لا يمكن أن توجد عملية تحويلية.

(5) خلق تغيير مهم في أتباعهم ومنظماتهم.

وكذلك يرى (الحراشنة، 2015) أن للقائد التحويلي عدة مهام هي:

(1) **إدارة التنافس:** وهي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة ومحاولة زيادة الميزة التنافسية لها.

(2) **إدارة التعقيد:** بمعنى التعامل مع كثرة المتغيرات بغض النظر عن درجة التعقيد والغموض.

(3) **إدارة الفرق العالمية:** أي ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

(4) **إدارة المفاجآت:** على القائد التحويلي التعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

(5) **إدارة التعليم والتدريب المستمر:** يحتاج القائد التحويلي لنظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة للاستجابة إلى التغيرات المتسارعة، والتي تتطلب مقدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

## 7.2.2 أنماط القيادة التحويلية:

نمط القيادة هو نوع السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم حتى يحققوا الأهداف التنظيمية المحددة، ويرى Burns أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية تتضمن ما يلي (بابكر، 2011):

### 1.7.2.2 القيادة العقلانية:

القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوفر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (بابكر، 2011: 246).

### 2.7.2.2 القيادة الإصلاحية:

إن القيادة الإصلاحية هي أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية، لأنها تحتاج إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ (النجار، 2012).

### 3.7.2.2 القيادة الثورية:

القيادة الثورية تعني تحولاً شاملاً في النظام الاجتماعي ككل، ويحذر Burns من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً، ويؤكد أن أهم خطوة يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع هي إيجاد رؤية مشتركة حتى تصبح القيادة الثورية هي قيادة تحويلية (الهالي، 2001).

#### 4.7.2.2 القيادة البطولية:

القائد البطولي هو الذي يمتلك شخصية قوية يفضلها الأتباع لكثرة تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره Burns لهذه الشخصية هو موسى عليه السلام الذي وجه القيادة البطولية في قيادته لبني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد (الأغا، 2011).

#### 5.7.2.2 القيادة الأيديولوجية:

هي القيادة التي تحمل فكراً معيناً فهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات القادة ومعتقدات الأتباع، والقبول المسلم به للقائد والشعور العاطفي نحوه (بابكر، 2011: 249).

#### 8.2.2 الطرق المتعددة التي تؤدي إلى ظهور القيادة التحويلية:

أوضح (حسن، 2014: 180) عدة طرق لظهور القيادة التحويلية في المنظمة وهي:

- (1) زيادة وعي الأفراد بأهمية وقيمة مكافآت معينة، وكيف يمكن الحصول عليها. ويتم هذا من خلال توضيح المكافآت المترتبة على نجاح الشركة وجعلها في موقف ريادي.
- (2) تشجيع الأفراد على تخطي اهتماماتهم ومصالحهم الشخصية من خلال جعل الأفراد ينظرون إلى الصورة الأكبر من أجل مصلحة الفريق والمنظمة.
- (3) مساعدة الأفراد على تحقيق ذاتهم.
- (4) مساعدة الأفراد على فهم الحاجة إلى التغيير، سواء على المستوى العاطفي أو العقلي والفكري، لأن التغيير دائماً ما يأتي معه الشعور بعدم الراحة والمقاومة، ومن أحد الطرق

التي يمكن أن تساعد القائد على عمل ذلك، هو المناقشة الجماعية التي ينفس فيها الفرد ويعبر عن مخاوفه من التغيير.

(5) إعطاء الإحساس للمدير بحتمية التغيير بتعظيم الفرص المتاحة.

## 9.2.2 خصائص القائد التحويلي:

يضع (سلطان، 2002) خصائص عديدة للقائد التحويلي، ويقول إن تأثيرها يكون له واقع أكبر في حالة وجود علاقة إيجابية بين القائد والتابعين، وأهم هذه الخصائص هي:

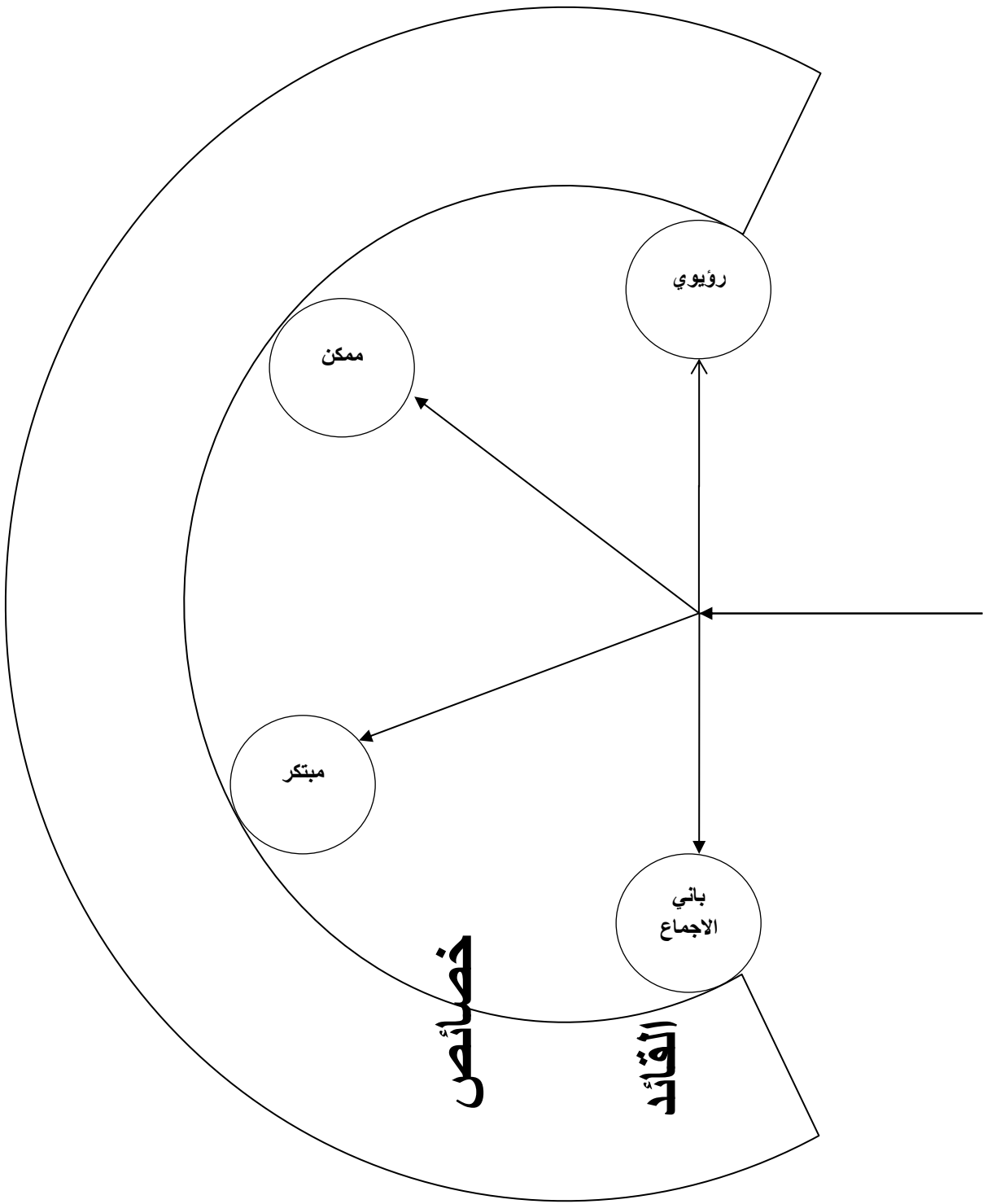
- (1) امتلاك قدر كبير من الثقة بالنفس.
- (2) امتلاك رؤية معينة للأمور، ومقدرة القائد التحويلي على شرح وتوضيح هذه الرؤية لمرؤوسيه.
- (3) تصرف القائد التحويلي بطريقة استثنائية.
- (4) ينظر له على أنه عامل من عوامل التغيير المنتظر.
- (5) يمتلك حاسة مرهفة تجاه العوامل المؤثرة في المحيط.
- (6) أن يكون عنده مؤثرات ذهنية، بمعنى مساعدة مرؤوسيه على تحديد مشاكلهم وكيفية حلها.
- (7) يهتم اهتماماً شخصياً بمرؤوسيه كل على حده، بحيث يقوم بتشجيع ودعم التابعين لأداء وظائفهم على أكمل وجه.
- (8) يوصل بوضوح مهام المنظمة وأهميتها باستخدام الرموز والشعارات للمساعدة على تركيز مجهودات المرؤوسين.



وأضاف (الحراشنة، 2015) خصائص القائد التحويلي كما يلي:

- (1) ينظر إلى نفسه على أنه داعية للتغيير ولا يحب الأحوال المستقرة.
- (2) شجاع ويحب المخاطرة المحسوبة.
- (3) يؤمن ويحس بمشاعر الناس.
- (4) لا يحب الأحوال المستقرة.
- (5) موجه إلى القيم الأخلاقية، ويتصرف وفقاً لتلك القيم.
- (6) يتعلم من أخطائه، وينظر لها على أنها تجربة مفيدة.
- (7) صاحب رؤية، وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- (8) قادر على أن يحلم، وأن يترجم أحلام الآخرين.

والشكل (2 . 1) يوضح خصائص القائد التحويلي:



الشكل (1.2)

### خصائص القائد التحويلي

المصدر: (صالح؛ الغالبي، 2010: 165).

## 10.2.2 موقف القائد التحويلي من التحديات المستقبلية:

إنه من السهل على القائد الإداري قيادة منظمته في حالة الاستقرار والثبات، وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، وتصبح المنظمة أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي وذلك باستخدام أسلوب تطوري أكثر مرونة وأكثر إقبالاً على التغيير، حتى لا يفقد السيطرة على سير المنظمة بالشكل الصحيح (العازمي، 2006).

وبالتالي يجب على القائد التحويلي أن يتأقلم مع متطلبات هذا العصر عن طريق تحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة، وأن هذا التغيير في المنظمات ليس بالأمر السهل لأنه يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين تحد من قدرة المنظمة في التغيير (الغامدي، 2011).

# الفصل الثالث

## ضغوط العمل

### 1.3 تمهيد:

يمكن النظر إلى الضغوط على أنها مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغيير، فالعالم اليوم يبدو فيه الشيء الوحيد الثابت هو "التغيير"، وبالتالي لا نستغرب أن يكون العمل مصدراً رئيسياً للضغوط، ففي مجال الاقتصاد العالمي نجد أن الضغوط هي العدو الأول له فمثلاً: في اقتصاد أمريكا الشمالية نجد أن تكلفة الضغوط 200 بليون دولار في العام، وإذا ما نظرنا أيضاً إلى الجانب الصحي فإن الضغوط تمثل نسبة 80% من مجموع الأمراض التي يعاني منها الناس وهي السبب في وفاة الملايين من البشر، ولكن من ناحية أخرى فإن الضغوط قد تكون حافزاً إلى الإنجاز، فالمهمات التي يحدد لها وقت تنجز بمستوى أعلى من تلك التي تكون بلا موعد محدد لتنفيذها (هانسون، 1998).

### 2.3 تعريف الضغوط بشكل عام:

#### 1.2.3 تعريف الضغوط في اللغة:

ضغط: "ضغطه بمعنى عصره، ومنه ضغطة القبر" (الزاوي، 1971: 373).

#### 2.2.3 تعريف الضغوط في الاصطلاح:

لم يوضع تعريف محدد وشامل لمفهوم الضغوط فقد تباينت التعريفات لهذا المفهوم، لذا سنذكر بعض هذه التعريفات.

عرفها (عبدالوهاب، 2000: 77) "هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على البعد عن سلوكه المعتاد".

وعرف (عثمان، 2001: 96) الضغوط بأنها "هي تلك الظروف المرتبطة بالضغط والتوتر والشدة الناتجة عن المتطلبات التي تستلزم نوعاً ما من إعادة توافق عند الفرد وما ينتج عن ذلك من آثار جسمية ونفسية".

كما عرفها (حسين، 2004: 225) بأنها "رد فعل نفسي تجاه المطالب الموروثة عن الموقف الضاغط، والتي لديها القدرة على جعل الشخص يشعر بالتوتر والقلق لأنه ليس لديه القدرة على التوافق مع هذه المطالب".

وقام (العابدة، 2007: 109) بتعريف الضغوط بأنها "عبارة عن حالة أو وضع نفسي مضطرب لدى الفرد ناتج عن المتطلبات الملحة للمحيط البيئي أو الاجتماعي للفرد أو عن شعور داخلي متعلق بذات الفرد أو كليهما معاً".

### 3.3 تعريف ضغوط العمل:

لقد تعددت وجهات النظر في تعريف ضغوط العمل نظراً لتعدد اتجاهات ومدارس الباحثين في هذا المجال، وسنعرض مجموعة من التعريفات من وجهات نظر مختلفة.

يرى (هاشم، 2003: 365) أن ضغوط العمل "هي مجموعة من العناصر التي تجعل الفرد يشعر بأن متطلبات العمل تزيد بدرجة كبيرة عن قدراته وإمكانياته مما يؤدي به إلى حالة من عدم التوازن بين ما هو مطلوب منه وما يستطيع القيام به".

أما (الطعاني، 2005: 208) عرفها بأنها "هي مجموعة من ردود الفعل السلوكية، والفسولوجية، والمعرفية، والانفعالية الناتجة عن حالة نفسية تنشأ عن تغيرات بيئية تتطلب من الفرد التكيف".

بينما عرفها (عبد الباقي وآخرون، 2007: 255) بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".

وعرف (شبير، 2009: 9) ضغوط العمل بأنها "شعور سلبي غير سار يتولد لدى المديرين نتيجة الأعباء، والمهام، والمسؤوليات، والذي من شأنه أن يؤثر على سير العمل أو يعرقله حسب قوة هذا الشعور".

وقد عرفها (خليفة؛ المطارنة، 2010: 605) "هي ردود الأفعال التي تنتج عن التفاعل ما بين الظروف البيئية التي يعمل بها الفرد، وخصائص الفرد نفسه من قدرات ومهارات وخبرات، مما يؤثر على استجابة الأفراد للمثيرات الداخلية والخارجية البيئية المختلفة".

ويرى (عثمان، 2010: 6) بأن ضغوط العمل "هي حالة تصيب الفرد نتيجة عدم توافقه مع بيئة العمل، لتعرضه لمثيرات ذاتية وبيئية تفوق طاقته التكيفية وينتج عنها مجموعة من الآثار السلبية التي تؤثر على الحالة النفسية والفسولوجية والسلوكية".

وعرفها (عمر، 2015: 9) بأنها "هي الحالة النفسية والجسدية للشخص والتي تجعله متوتراً وتهدهه ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله أو تجاوزه".

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة أنه يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها:

مجموعة من المثيرات التي يتعرض لها الفرد داخل بيئة العمل نتيجة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تجعل من الصعب على الفرد التكيف معها، وينتج عنها عدة آثار سلبية تؤثر على حالة الفرد الفسيولوجية والنفسية والسلوكية.

### 4.3 العلامات الدالة على الضغوط:

هناك علامات يمكن للفرد أن يلاحظها في نفسه أو في غيره تدل على التعرض لضغوط مرتفعة نسبياً، والجدول (1.3) يبين هذه العلامات (شاهين، 2007).

#### الجدول ( 1 . 3 )

##### العلامات الدالة على الضغوط

العلامات الدالة على الضغوط في غيرك	العلامات الدالة على الضغوط في نفسك
<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة في نبضات القلب.</li> <li>• ضعف العلاقات مع الآخرين.</li> <li>• الغياب والتأخر.</li> <li>• التعرض المتكرر للحوادث.</li> <li>• تعاطي المخدرات.</li> <li>• الإفراط في التدخين.</li> <li>• الانفعال الشديد.</li> <li>• الشكوى الدائمة.</li> <li>• الشعور بالذنب.</li> <li>• الضحك الهستيري.</li> <li>• سوء استغلال الوقت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة في نبضات القلب.</li> <li>• جفاف الفم.</li> <li>• قلة التركيز.</li> <li>• القلق الزائد.</li> <li>• الأرق.</li> <li>• فقدان الشهية.</li> <li>• آلام في الصدر.</li> <li>• ضيق التنفس.</li> <li>• آلام في المعدة.</li> <li>• توتر الأعصاب.</li> <li>• الاندفاع.</li> <li>• النسيان.</li> </ul>

المصدر: (شاهين، 2007: 288).



### 5.3 عناصر الضغوط:

حدد (عبدالباقي وآخرون، 2007) ثلاثة عناصر رئيسة للضغوط في المنظمة هي:

- (1) **عنصر المثير:** يشمل الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط.
- (2) **عنصر الاستجابة:** يشتمل هذا العنصر على ردود الفعل الفسيولوجية والسلوكية للضغوط  
مثل: القلق والإحباط.
- (3) **عنصر التفاعل:** هو الذي يحدث التفاعل بين المثيرات والاستجابات، ويأتي هذا التفاعل من العوامل التنظيمية في العمل والعوامل البيئية.

### 6.3 أنواع الضغوط:

الضغوط في مجال العمل متعددة، وأهم أنواع هذه الضغوط ما يلي (عمر، 2015):

#### 1.6.3 من حيث إيجابيتها وسلبيتها:

##### 1.1.6.3 الضغوط الايجابية:

هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من الضغوط الايجابية مثل اجتياز دورة تدريبية معينة للترقية، وقد أوضح بعض الكتاب الحاجة إلى ضغوط مثالية للوظيفة لأنها تستخدم كمنبه أو أداة تحذير للمشاكل التي تتعرض لها المنظمة والأفراد (الصيرفي، 2007).

### 2.1.6.3 الضغوط السلبية:

هي ضغوط ذات تأثير غير محبب ويمكن وصفها بأنها "ضغوط هدم" ولها انعكاسات سلبية على الأفراد والمنظمة، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط والأرق والانخفاض في الروح المعنوية، ومن أمثلتها فقدان الرغبة في العمل (شبير، 2009: 67).

### 2.6.3 من حيث شدة الضغوط:

### 1.2.6.3 الضغوط الفائقة:

هي ضغوط طويلة الأجل تمارس على الإدارة، وهذه الضغوط لا يمكن تجاهلها من قبل المدير لأنها تفرض تهديدات على المنظمة واستمرارها (عمر، 2015).

### 2.2.6.3 الضغوط المتوسطة:

هي الضغوط التي تتصل بالسياسات الإدارية للمنظمة مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة (عمر، 2015).

### 3.2.6.3 الضغوط العادية:

هي الضغوط التي تنشأ عن المعاملات اليومية مثل: الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على باقي العاملين المتواجدين (عمر، 2015).

### 3.6.3 من حيث محور وموضوع الضغوط:

#### 1.3.6.3 الضغوط المادية:

تتصل بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين مثل المكافآت والحوافز، وهي من أقوى الضغوط التي يمارسها العاملين على المدير، ومن أمثلة الضغوط المادية ارتفاع مستوى المعيشة مع ثبوت الرواتب (حسين، 2004: 228).

#### 2.3.6.3 الضغوط المعنوية:

هذه الضغوط لها علاقة بالمناخ العاطفي والنفسي لمتخذ القرار، وقد تؤدي إلى اضطراب في تفكيره واهتزاز في قدرته على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب (حسين، 2014).

#### 3.3.6.3 الضغوط السلوكية:

هي القيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار أوامره الإدارية وتوجيهاته التنظيمية (حسين، 2004).

#### 4.3.6.3 الضغوط الوظيفية:

هي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والأهداف المتصلة بكل منها، والغايات التي يسعى العاملون إلى تحقيقها (حسين، 2004: 228).

### 7.3 مراحل الضغوط:

يذكر (عثمان، 2010) بأن مراحل الضغوط هي أربعة مراحل وسنعرضها كما يلي:

#### 1.7.3 مرحلة التعرض للخطر:

هي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وتبدأ بتعرض الفرد لمثير معين، سواء كان داخلياً أو خارجياً (عثمان، 2010).

#### 2.7.3 مرحلة التعامل مع الخطر:

هذه المرحلة تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم محاولة التعامل مع هذه التغيرات، وفي هذه المرحلة يأخذ رد الفعل احد الاتجاهين إما مواجهة هذه التغيرات ومحاولة التغلب عليها، أو الهروب منها والتخلص منها بسرعة، وإذا لم ينجح في ذلك ينتقل للمرحلة التالية ألا وهي مرحلة المقاومة (حسين، 2014).

#### 3.7.3 مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:

يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تطورات إضافية، وكذلك محاولة التكيف مع ما حدث فعلاً، فإذا ما نجح في ذلك قد يستقر الوضع عند هذا الحد أما إذا فشل في ذلك فإنه ينتقل إلى مرحلة التعب والإنهاك (بلال، 2005).

#### 4.7.3 مرحلة التعب والإنهاك:

تبدأ هذه المرحلة عند انتهاء قدرة الفرد على التكيف مع ذلك المثير، وفي هذه الحالة قد يؤدي الضغط المستمر إلى الفناء (الصيرفي، 2007).

### 8.3 مصادر ضغوط العمل:

لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين لمصادر ضغوط العمل ولكن مع اختلاف الآراء إلا أن هناك قواسم مشتركة فيما بينهم، حيث أن مجملها تجمع على أن العوامل الفردية والتنظيمية تعد من أهم مصادر ضغوط العمل، وفيما يلي نستعرض هذه المصادر (هيجان، 1998).

#### 1.8.3 المصادر المتعلقة بالفرد:

##### 1.1.8.3 مصادر متعلقة بشخصية الفرد:

###### أ. مفهوم الذات:

هو اتجاه الإنسان أو فكرته الشاملة عن ذاته، وتتمثل خصائص هذا المفهوم في مدى حاجة الفرد إلى تقدير الذات والاحترام من قبل الآخرين (هيجان، 1998).

###### ب. نمط وسلوك الشخصية (أ) و (ب):

يعود هذا المصطلح إلى فترة السبعينات من القرن العشرين، حيث قام كل من Freedman و Rosen man في عام 1974م بالفصل بين هاتين الشخصيتين، فنمط الشخصية (أ) يكون متمسماً بالإقدام والطموح والجرأة، أما نمط الشخصية (ب) فإنه يعتمد إلى إيقاع منتظم، وبالتالي يمكن القول بأن أعمال Freedman و Rosen man في التفرقة بين نمطي الشخصية (أ) و(ب) قد أسهمت بقدر كبير في معرفتنا للضغوط النفسية ونتائجها (هيجان، 1998).

### ج. القلق (الشخصية القلقة):

"هو إحساس لدى الفرد بأن حالات إخفاق أو كارثة بالنسبة له وشيكة الوقوع وأنه ليس لديه أي قدرة على اتخاذ أي إجراء إزاء ذلك" (العابدة، 2007: 110).

ويقول (الصيرفي، 2007) أن ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق، وفي حين أن ضغط العمل له وجهان أحدهما سالباً والآخر ايجابي فإن القلق يمثل الجانب السلبي فقط لضغط العمل.

### د. مركز التحكم:

يعني اعتقاد الفرد بأن ما يحدث له من نجاحات وإخفاقات، إنما هو إما أن يكون محكوم بتصرفات وإرادة الشخص ذاته، أو أنه خاضع لعوامل خارجة عن إرادته (هيجان، 1998).

### 2.1.8.3 المصادر النفسية:

#### أ. التكيف:

يقول (هيجان، 1998) أن التكيف هو العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها الشخص إلى تغيير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافق بينه وبين البيئة المحيطة به، وبالتالي فإن تكرار الحوادث الكبيرة أو المزعجة في حياة الفرد وصعوبة تكيفه معها تعتبر من أهم أسباب الضغوط التي يتعرض لها الأفراد سواء في بيئة العمل أو خارجها.

## ب. الإحباط:

إن الإحباط يحدث عندما يواجه الفرد عقبات تمنعه من تحقيق أهدافه، وهذه العقبات قد تكون اقتصادية أو مرضية أو اجتماعية أو مهنية، والإحباط ليس سيئاً في كل الحالات فقد يدفع بعض الأفراد إلى تحسين مساعيهم لتحقيق هدفهم (هيجان، 1998).

### 3.1.8.3 المصادر السلوكية:

#### أ. سوء إدارة الوقت:

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية المؤدية إلى ضغوط العمل، وتتمثل في عدم قدرة الفرد في تنظيم وقته حتى في غياب أعباء العمل، وترجع سوء إدارة الوقت إلى عدة أسباب أهمها عدم تنظيم المهام بصورة جيدة وغياب الأسلوب الملائم الذي يمكن أن تتبعه في التعامل مع الآخرين الذين يضيعون الوقت (هيجان، 1998).

#### ب. الصراع الشخصي:

إن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع في المنظمة، بعضها مرتبط بالمنظمة نفسها مثل عدم العدالة في توزيع المكافآت، والبعض الآخر مرتبط بالعلاقات الشخصية في بيئة العمل ومن أهمها الصراع مع المدراء والمشرفين والصراع مع الزملاء في العمل (هيجان، 1998).

### 2.8.3 المصادر المتعلقة بالمنظمة:

#### 1.2.8.3 ثقافة المنظمة:

يعرف (النجار، 2012: 30) ثقافة المنظمة بأنها "هي مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما، وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتكون هذه الخصائص لها صفة الاستمرارية النسبية وتؤثر على سلوك أفرادها" وتتكون مما يلي:

- أ. فلسفة المنظمة: تتعكس في أهداف، وغايات المنظمة، وسياساتها، واستراتيجياتها.
- ب. بناء المنظمة: تتعكس في حجم الهيكل التنظيمي ونوعه، ومركزية ولا مركزية أداء المنظمة.
- ج. قواعد السلوك السارية في المنظمة: هي اللوائح والتوجيهات الداخلية في العمل في المنظمة.

#### 2.2.8.3 طبيعة الوظيفة:

تعد الوظيفة في حد ذاتها مصدراً من مصادر ضغوط العمل لدى الفرد، وهناك ثلاثة جوانب أساسية في طبيعة الوظيفة ذات علاقة بضغوط العمل هي: (هيجان، 1998).

#### أ. الفئة الوظيفية:

إن الوظيفة التي يشغلها الفرد من الممكن أن تكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل، وهناك اختلافات كبيرة بين الأفراد في درجة الضغوط التي يتعرضون لها وذلك يرجع للفروق الفردية بينهم (هيجان، 1998).



## ب. المكانة الوظيفية:

تعتبر المكانة الوظيفية التي يشغلها الأفراد سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية مصدراً من مصادر ضغوط العمل، وذلك بسبب عدة عوامل منها الأدوار التي يقومون بها والتغيرات في بيئة عملهم (هيجان، 1998).

## ج. عبء العمل:

يقصد به قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح، أو أنه يفتقر للمهارات العالية لانجازها (النجار، 2012)، وينقسم عبء العمل إلى:

1. **عبء العمل الزائد:** هو زيادة حجم العمل الذي يؤديه الفرد إما زيادة كمية أو نوعية (النجار، 2012).

2. **عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة):** يقصد به أن عمل الفرد غير كافٍ لاستيعاب طاقاته وقدراته، وبالتالي يفتقر إلى الشعور بالأهمية أو الإثارة في عمله وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والشكاوى والعصبية والعزلة (بلال، 2005).

## 3.2.8.3 الإحباط الوظيفي:

هو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المحدد والمطلوب منه في المنظمة، وذلك بسبب العوائق في بيئة العمل (النجار، 2012: 31)، وقد قسمه (هيجان، 1998) إلى النوعين التاليين:

#### أ. غموض الدور:

يقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذا يؤدي إلى سوء استغلال وقت العمل وحدث نوع من العشوائية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الوظيفة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل وانخفاض الدافع عن العمل وضعف العلاقات الأسرية وارتفاع ضغط الدم والإصابة بالاكنتئاب (شاهين، 2007).

#### ب. صراع الدور:

هو ذلك الموقف الذي يتعرض له الفرد في مجال عمله والذي يؤدي إرضائه لشخص معين إلى إغضاب شخص آخر، مثال: أن يطلب مدير الإنتاج من المسئول عن عمليات الشراء أن يشتري مستلزمات إنتاج بمبلغ خمسة آلاف دينار، على الرغم من أن التعليمات الصادرة إليه من مدير التمويل هي عدم شراء خامات بأكثر من مبلغ ثلاثة آلاف دينار يومياً، فالموظف في هذا الموقف تعرض إلى ما يسمى بصراع الدور (شاهين، 2007).

#### 4.2.8.3 العمليات التنظيمية:

تعني الممارسات الإدارية التي تسعى إلى توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وفي حالة ممارسة هذه العمليات بشيء من العشوائية فإنها تصبح مصدراً من مصادر الضغوط في المنظمة (حسين، 2004)، وفيما يلي عرض لهذه العمليات التنظيمية (هيجان، 1998):

#### أ. طبيعة الإشراف:

يلعب الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه المديرون على التابعين في المنظمة دوراً هاماً في الصورة التي يؤدون بها، فإذا كانت نظرة المدير ايجابية تجاه التابعين فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع

الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، أما إذا كانت سلبية فإنها تصبح مصدرًا من مصادر ضغوط العمل (حسين، 2004).

#### ب. اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر سبباً من أسباب ضغوط العمل، وخاصة إذا كانت هذه القرارات قائمة على أساس المركزية الشديدة، أو عدم توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، أو الاستعجال أو البطء في اتخاذها (حسين، 2004).

#### ج. الدوافع:

إن الدوافع إذا ما توفرت بشكل ملائم أدت إلى رضا الأفراد العاملين في المنظمة، ويترتب على عدم توفرها وقوع الفرد تحت الضغوط التي تؤدي به على عدم التكيف مع المنظمة وعدم انسجامه في بيئة العمل (هيجان، 1998).

#### د. الاتصال:

للاتصال دور رئيسي لا يمكن تجاهله في أي منظمة، ووجود أي اختلاف أو تشويش في الاتصال يعتبر مشكلة يمكن أن تقع فيها المنظمة، وهذا ما يخلق جو للمنظمة تسوده الضغوط (عثمان، 2010).

#### هـ. تقويم الأداء:

إن تقييم الأداء عندما لا يؤسس بطريقة موضوعية وتتدخل فيه العلاقات الشخصية والمحسوبية بين القائد والتابعين، فإنه يولد نوعاً من الإحباط لدى التابعين وبالتالي يكون تقييم الأداء سبباً أو مصدرًا من مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد (عثمان، 2010).

### 5.2.8.3 ظروف العمل المادية:

إن بيئة العمل المادية تختلف من وظيفة لأخرى، وهي تؤثر بالإيجاب أو السلب على اتجاهات العاملين نحو العمل، وبالرغم من تعدد مصادر الضغوط في بيئة العمل المادية إلا أن أكثرها شيوعاً ما يلي (هيجان، 1998):

#### أ. الضوضاء:

إن الضوضاء مصدر رئيسي لضغط العمل وتسبب في مشاكل صحية كبيرة للعاملين في المنظمات، ففي الولايات المتحدة تعد مشكلة فقدان السمع نتيجة الضوضاء في مكان العمل إحدى المشاكل المنتشرة هناك (شاهين، 2007).

#### ب. الضوء:

يحتاج الأفراد في بعض المهن إلى الإضاءة القوية، فإذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق، كما تتسبب الإضاءة الضعيفة في قضاء الفرد لوقت أطول في العمل مما قد يؤدي إلى شعوره بالإحباط (عبدالوهاب، 2000: 87).

#### ج. درجة الحرارة:

قد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد بصفة خاصة عندما يكون العمل خارج المباني وفي جو شديد الحرارة أو البرودة، فعندما تتجاوز درجة الحرارة الحدود القصوى لتحمل الفرد فإن قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة، ويصبح أكثر تعرضاً للحوادث (شاهين، 2007: 296).

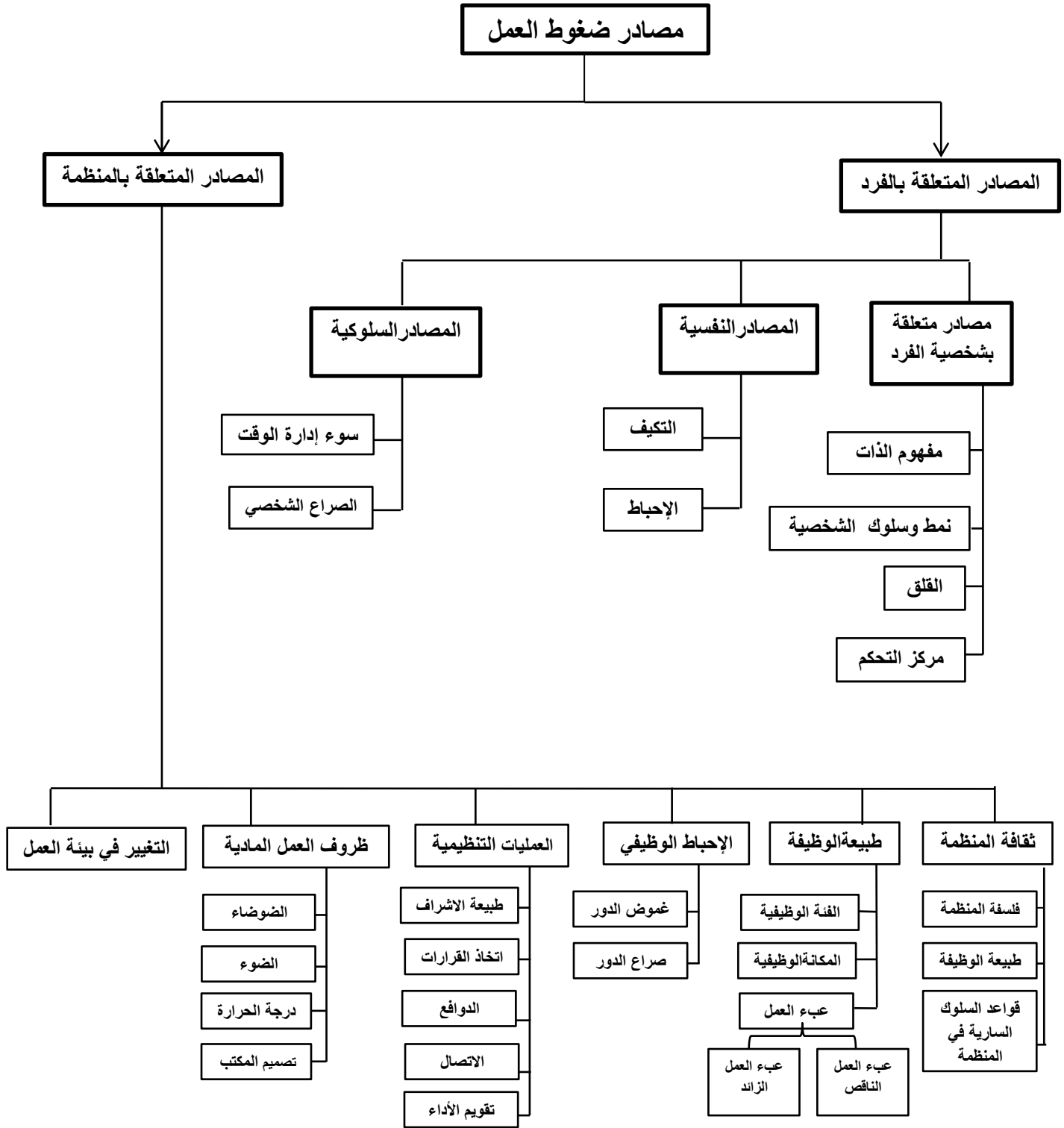
#### د. تصميم المكتب:

إن تصميم المكتب ينبغي أن تتوفر فيه عدة عوامل كالعامل الصحي من حيث النظافة وطريقة الجلوس وعوامل الإضاءة والتهوية والتأثير، وما لم تتوفر هذه العوامل فقد يكون مصدراً من مصادر الضغوط بالنسبة للأفراد داخل المنظمة (هيجان، 1998).

#### 6.2.8.3 التغيير في بيئة العمل:

لقد أصبح التغيير سمة من سمات العصر الحديث، وبالرغم من مزاياه إلا أنه يعتبر مصدراً للضغوط لما ما يحمله من مخاطر لا يمكن التنبؤ بها، وتهديد مكانة بعض الموظفين ووظائفهم بسبب هذا التغيير، فالتغيير يصبح ضاراً عندما يستنزف جميع طاقات الفرد (هيجان، 1998).

والشكل (3 . 1) يلخص مصادر ضغوط العمل.



شكل (3 . 1)

مصادر ضغوط العمل

المصدر: من إعداد الباحثة.

### 9.3 الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

بالنظر إلى ظاهرة ضغوط العمل نجد أنها تترك آثارها الواضحة على الفرد والمنظمة ككل، وقد ركز الباحثين في مجال السلوك الإداري على محاولة التعرف على آثار وعواقب ضغوط العمل المختلفة ما بين الآثار الايجابية والسلبية لهذه الضغوط (شبير، 2009).

#### 1.9.3 الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

إن ضغوط العمل تعتبر عاملاً محفزاً لحسن الأداء، وكذلك وقوداً محركاً لطاقت الفرد، فضغوط العمل تحمل في داخلها جانب ايجابي له آثاره المحفزة والمشجعة على العمل (شبير، 2009: 73).

وقد حدد (عمر، 2015: 69) عدد من النقاط للآثار الايجابية للضغوط تتمثل فيما يلي:

- (1) التعاون لحل المشكلات.
- (2) التنافس البناء.
- (3) الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.
- (4) الشعور بالرضا الوظيفي.
- (5) الشعور بالإنجاز.
- (6) انخفاض الغياب والتأخر.
- (7) المشاركة في حل المشكلات.

### 2.9.3 الآثار السلبية لضغوط العمل:

يترتب على ضغوط العمل آثار سلبية متنوعة تشمل الفرد والمنظمة، وتتمثل في انخفاض الأداء والملل والتعب والتعب والتعب والمشاكل الصحية (عثمان، 2010).

وفيما يلي عدد من الآثار السلبية لضغوط العمل كما ذكرها (عمر، 2015: 69):

(1) الغياب والتأخر عن العمل.

(2) الإحجام والتوقف عن العمل

(3) ترك العمل.

(4) كثرة الشكاوي والتظلمات.

(5) ضعف الاتصال.

(6) اتخاذ القرارات الخاطئة.

(7) علاقات العمل السيئة.

ويلخص (النجار، 2012) نتائج وآثار ضغوط العمل في النقاط التالية:

(1) التخبط في القرارات داخل المنظمة.

(2) زيادة الأعباء على عاتق المدير، بالإضافة إلى زيادة التكاليف المادية.

(3) انتشار النزاعات الشخصية والجماعية داخل المنظمة.

(4) كثرة الاستقالات وطلب الانتقال إلى أماكن أخرى.

(5) تدني الروح المعنوية، والرضا الوظيفي بين العاملين.



ويصنف الكاتب COX الآثار المترتبة على ضغوط العمل في خمس مجموعات هي (حريم،  
2013):

- 1) آثار سلوكية: ومنها الإفراط في الأكل والتدخين والإدمان على الخمر واستخدام المسكنات والمخدرات،
- 2) آثار موضوعية: مثل القلق والإحباط والاكتئاب والوحدة واللامبالاة.
- 3) آثار ذهنية: هي عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز وانتباه قصير المدى.
- 4) آثار فسيولوجية: تتمثل في زيادة ضربات القلب وانخفاض أو ارتفاع الحرارة في الجسم، وزيادة ضغط الدم.
- 5) آثار تنظيمية: مثل انخفاض الإنتاجية وعدم الرضا الوظيفي، والغياب، والعزلة عن الأصدقاء.

### 10.3 إدارة ضغوط العمل:

عرف (يوسف، 2004) إدارة ضغوط العمل بأنها "هي أساليب أو استراتيجيات أو برامج تقدم بأشكال مختلفة وبوسائل متعددة للأفراد المضغوطين فعلاً أو المعرضين للضغوط، ومن ثم فهي تقتضي أن يتدرب هؤلاء الأفراد على كيفية استخدامها للتخفيف أو التخلص من الآثار السلبية للضغوط". وقد صنفها إلى محورين هما:

#### 1.10.3 إدارة الضغوط على مستوى الفرد:

- 1) إصلاح العلاقة بين الفرد وربه والتوكل عليه مع الأخذ بالأسباب.

(2) التخلص من الأساليب غير الفعالة مثل: إضاعة الوقت والتمسك بالمركزية في الإدارة.

(3) إحلل الأساليب الإيجابية محل الأساليب غير الفعالة كالتعلم من الأشخاص الذين لا

يعانون من الضغوط، والوعي بالأشياء التي تجعل الفرد أقل توتراً.

### 2.10.3 إدارة الضغوط على مستوى المنظمة:

(1) العناية بالبيئة الفيزيائية في العمل مثل: ضبط درجات الإضاءة والتهوية.

(2) اختيار العامل المناسب ووضعه في المكان المناسب.

(3) توفير فرص التدريب للعاملين.

(4) العناية بنظم الاتصال في المنظمة.

(5) تفويض بعض المهام للعاملين لتوفير الوقت والجهد وتقليل الأعباء وبالتالي التخفيف من ضغوط العمل.

(6) العناية بنظام المكافآت والحوافز.

(7) تقييم الأفراد على أدائهم، وتنمية أساليب التقييم الذاتي لديهم.

(8) العناية بمواجهة الصراعات في بيئة العمل.

(9) إنشاء مكتب للخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية.

ويضيف (بلال، 2005) بأن للفرد والمنظمة دور في إدارة الضغوط فدور المنظمة يكمن

في الاستراتيجيات التي تستخدمها مثل: إعادة تصميم العمل ومعالجة المشاكل السلوكية وتصميم

نظم حوافز، أما دور الفرد في إدارة الضغوط يكون بعدة ممارسات مثل: التفكير الإيجابي والحياد الفكري والاسترخاء والسيطرة على الضغوط والانسحاب من المواقف الضاغطة. وقد أشار (شاهين، 2007) أن جوهر عملية إدارة ضغوط العمل هو تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها، ومن أمثلة هذه البرامج إجراء بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة والمعاونة في حل المشاكل الخاصة بالعاملين، وتشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وفي هذا الصدد يقول (عمر، 2015) إن إدارة ضغوط العمل لا تقتصر فقط على معالجة الضغوط وإنما تشمل أيضاً استثارة وتنشيط الضغوط في المنظمة، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، وإن المهمة الأولى للمدير في محاولة التعامل مع ضغوط العمل هي الاعتراف بوجود هذه الضغوط، ومن ثم يتم البحث عن مداخل للتعامل مع هذه الضغوط، وهذه المداخل هي:

### **(1) تعظيم التوفيق بين حاجة الفرد والمنظمة:**

هو المدى الذي يقوم فيه التنظيم بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية وغير الرسمية التي تتوافق مع احتياجاته.

### **(2) برامج منع الضغوط وإدارتها:**

تتمثل في مساعدة الأفراد والحوافز والمكافآت والبدلات وغيرها.

### **(3) المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط:**

تتمثل في إضافة أنشطة ترويقية ودينية وثقافية، وعدم الاعتماد على القرارات الرسمية.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

## 1.4 تمهيد:

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة للمفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية وضغوط العمل، سنتناول الباحثة في هذا الفصل الإطار العملي للدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## 2.4 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة والذي يُعرّف على أنه "طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها" (خلف، 2010: 70)، وباستخدام هذا المنهج حاولت الباحثة وصف وقياس "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بضغوط العمل".

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر البيانات:

**المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والأبحاث وشبكة المعلومات العالمية "الانترنت" والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

**المصادر الأولية:** تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Science" واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات يُستفاد منها لتحقيق أهداف الدراسة.

### 3.4 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي والبالغ عددهم 60 مديراً ومديرة، وفقاً لديوان التربية والتعليم بنغازي للعام الدراسي 2017/2016 موزعين على 9 مكاتب خدمات، والجدول (1.4) يوضح مجتمع الدراسة.

#### الجدول (1.4)

#### مجتمع الدراسة

التسلسل	مكتب الخدمات	عدد المديرين	النسبة
1	البركة 1	10	%17
2	البركة 2	8	%13
3	البركة 3	8	%13
4	بنغازي المركز	14	%23
5	السلامي 1	5	%9
6	السلامي 2	6	%10
7	السلامي 3	2	%3
8	سيدي خليفة	2	%3
9	سلوق	5	%9
	المجموع	60	%100

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإنه تم دراسته بالكامل وذلك بإجراء مسح شامل لأفراد

المجتمع، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

#### 4.4 الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي اللبنة الأولى للدراسة الميدانية والغرض منها هو معرفة إمكانية القيام بالدراسة الأصلية من عدمها ومعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية 10 مديرين من الجنسين، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بغرض تقنين أدوات الدراسة عليهم من خلال حساب صدق وثبات أدوات الدراسة بالطرق الإحصائية المناسبة.

#### 5.4 وصف مقاييس الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استمارة الاستبيان المستخدمة في عدد من الدراسات مثل دراسة (عبدالعال، 2015) فيما يخص موضوع القيادة التحويلية، ودراسة (الطعاني، 2005) فيما يخص موضوع ضغوط العمل، ثم تم عرض استمارة الاستبيان الأولية على بعض من المتخصصين والاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وبعد إجراء التعديلات اللازمة قامت الباحثة بتصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية المتكونة من ثلاثة أجزاء، انظر الملحق (1)،(2).

الجزء الأول: خاص بالأسئلة العامة ويشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، مدة الخدمة كمدير مدرسة).

الجزء الثاني: يتضمن عدد 16 عبارة لقياس القيادة التحويلية، ومقسم إلى أربعة محاور هي (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية)، وكل محور يتكون من

أربع عبارات، ويقابل كل عبارة من العبارات الخاصة بهذا الجزء قائمة تحمل العبارات التالية:  
(كبير جداً، كبير، متوسط، قليل، قليل جداً).

الجزء الثالث: يتضمن عدد 16 عبارة تتعلق بضغوط العمل ويقابل كل عبارة من عبارات هذا  
الجزء قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).

لقد تبنت الباحثة في إعداد استمارة الاستبيان الشكل المحدود الذي يحدد الإجابات المحتملة  
لكل سؤال، واستخدمت مقياس (Likert) الخماسي للجزء الثاني والثالث لاستمارة الاستبيان،  
والذي يعتبر أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الاتجاهات، وقد قامت الباحثة بتقدير درجات  
استمارة الاستبيان بالنسبة للجزء الخاص بالقيادة التحويلية كما هو موضح بالجدول (2.4).

#### جدول (2.4)

توزيع الدرجات على عبارات القيادة التحويلية

الاستجابة	كبير جداً	كبير	متوسط	قليل	قليل جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد طول الخلية (الفئة) تم استخدام المعادلة التالية:

(كبير جداً، كبير، متوسط، قليل، قليل جداً)، بناءً على المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

$$= \frac{1-5}{5} \text{ طول الفئة} =$$

عدد المستويات



$$.0.80 = \frac{4}{5}$$

من خلال المعادلة السابقة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين الدرجات (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.8)، وبعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي 1، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبذلك يكون طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (3.4).

#### جدول (3.4)

طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة ممارسة القيادة التحويلية

درجة ممارسة القيادة التحويلية	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ممارسة بدرجة ضعيفة جداً	قليل جداً	من 1 إلى أقل من 1.80
ممارسة بدرجة ضعيفة	قليل	من 1.80 إلى أقل من 2.60
ممارسة بدرجة متوسطة	متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40
ممارسة بدرجة كبيرة	كبير	من 3.40 إلى أقل من 4.20
ممارسة بدرجة كبيرة جداً	كبير جداً	من 4.20 إلى 5

أما تقدير درجات استمارة الاستبيان للجزء الخاص بمستوى ضغوط العمل فكانت كما هو

موضح في الجدول (4.4).

#### جدول (4.4)

توزيع الدرجات على عبارات ضغوط العمل

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

وبنفس المعادلة السابقة تم تحديد درجة الموافقة على عبارات ضغوط العمل والجدول

(5.4) يوضح طول الخلايا لمقياس الدراسة بالنسبة لضغوط العمل.

#### جدول (5.4)

طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة ضغوط العمل

قيمة ضغوط العمل	الفئة في مقياس ليكرت	طول الخلية
ضغوط عمل بدرجة كبيرة جداً	أعراض بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
ضغوط عمل بدرجة كبيرة	أعراض	من 1.80 إلى أقل من 2.60
ضغوط عمل بدرجة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
ضغوط عمل بدرجة ضعيفة	أوافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
ضغوط عمل بدرجة ضعيفة جداً	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5

#### 1.5.4 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان "أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتائج إذا ما وُزع أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي بمعنى الاستقرار في نتائج استمارة الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة" (الرقب، 2010: 67).

قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على العينة الاستطلاعية، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق معادلة معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha Coefficient).

$$S = \left[ \frac{N}{N-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma t^2} \right]$$

حيث إن:

S = معامل الثبات (ألفا). = مقدار ثابت.

( $\sigma^2 q$ ) = تباين كل بند من بنود المقياس. = عدد عبارات الأسئلة.

( $\sigma t^2$ ) = تباين الاختبار ككل. = المجموع.

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى

الثقة، كما هو موضح في الجدول (6.4).

#### جدول (6.4)

قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
القيادة التحويلية	0.63
ضغوط العمل	0.81
المقياس الكلي للأداة	0.76

#### 2.5.4 صدق أداة الدراسة:

يُعرف صدق أداة الدراسة بأنه "قدرة أداة الدراسة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة" (حماد، 2011: 396)، وقد عرضت الباحثة استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وقد أعطى المحكمون ملاحظاتهم وأسماء المحكمين مرفقة بالملحق (1)، وهذا ما يُعرف بالصدق الظاهري، أما الصدق الذاتي فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويمكن تحديد الصدق الذاتي بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث أن:

$V$  = معامل الصدق الذاتي.

$S$  = معامل الثبات.

والجدول (7.4) يوضح معاملات الصدق لمقاييس الدراسة.

#### الجدول (7.4)

معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	معامل الصدق
القيادة التحويلية	0.79
ضغوط العمل	0.90
المقياس الكلي للأداة	0.87

#### 3.5.4 إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، قامت الباحثة بأخذ رسالة من إدارة الدراسات العليا بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي، تم التوجه بها إلى ديوان التربية والتعليم بنغازي لتحديد مجتمع الدراسة، وبعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة بالكامل المتمثل في مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، وذلك وفقاً لأسلوب الحصر الشامل باستثناء 3 مدارس حيث تعذر الوصول إلى مديري ثلاث مدارس نظراً لوقوع هذه المدارس في مناطق الاشتباكات وعدم نقلها لمكان آخر مثل باقي المدارس الموجودة بمناطق الاشتباكات، وبالتالي تم توزيع 57 استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة، واستغرقت مدة توزيع استمارات الاستبيان واستلامها ما يقارب الشهر، وبعد تفحص استمارات الاستبيان لم يتم استبعاد أي استمارة نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على هذه الاستمارات، وبذلك يكون عدد استمارات الاستبيان الخاضعة للدراسة 57 استمارة استبيان.

#### 6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

نظراً لأن الباحثة قد قامت باستخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فإن الأسلوب الإحصائي المناسب في هذه الحالة هو أسلوب الإحصاء الوصفي المتمثل في جداول التوزيعات التكرارية، والمئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول أبعاد وعبارات المقاييس، فضلاً عن استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها وضغوط العمل، ومعامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

#### 7.4 تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

لقد تم تحليل خصائص عناصر مجتمع الدراسة من حيث النوع، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، مدة الخدمة كمدير مدرسة.

##### 1.7.4 مجتمع الدراسة حسب النوع:

بالنظر إلى الجدول (8.4) يلاحظ من توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث، حيث تصل نسبة الذكور إلى (63.2%) من إجمالي المجتمع، بينما بلغت نسبة الإناث إلى (36.8%).

#### جدول (8.4)

##### مجتمع الدراسة حسب النوع

النسبة المئوية %	التكرار	فئات النوع
63.2	36	ذكور
36.8	21	إناث
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 2.7.4 مجتمع الدراسة حسب العمر:

يلاحظ من الجدول (9.4) أنه قد تم تقسيم أعمار أفراد مجتمع الدراسة إلى أربع فئات، حيث كانت الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) تشكل أعلى نسبة عمرية حيث بلغت نسبتها (45.6%)، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 50 فما فوق) بنفس النسبة المئوية حيث بلغت نسبة هاتين الفئتين (26.3%)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة قليلة جداً بلغت (1.8%)، وهنا يلاحظ أن أكثر من 70% من مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة، وهذا يدل على أن أغلب مديري المدارس قيد الدراسة في مقتبل حياتهم الوظيفية مما يتيح لديوان التربية والتعليم الاستفادة منهم في إدارة المدارس لمدى زمني طويل نسبياً.

#### جدول (9.4)

مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
1.8	1	أقل من 30 سنة
26.3	15	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
45.6	26	من 40 إلى أقل من 50 سنة
26.3	15	من 50 سنة فما فوق
%100	57	الإجمالي

#### 3.7.4 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (10.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث يتضح أن أعلى نسبة من مديري المدارس الثانوية قيد الدراسة هم من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس أو ليسانس) بنسبة (56.1%)، ثم تليها فئة حملة الدبلوم العالي بنسبة (22.8%)، ويأتي بعد ذلك فئة الدبلوم الخاص بنسبة (15.8%)، وأخيراً فئة الدبلوم المتوسط بنسبة قليلة بلغت (5.3%)، وهذه النسب تدل على أن المستوى التعليمي لمديري المدارس قيد الدراسة جيد.



جدول (10.4)

مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
15.8	9	دبلوم خاص
5.3	3	دبلوم متوسط
22.8	13	دبلوم عالي
56.1	32	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>الإجمالي</b>

4.7.4 مجتمع الدراسة حسب التخصص:

يوضح الجدول (11.4) توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب التخصص، ويلاحظ أن المدراء التربويين يشكلون نسبة (54.4%)، أما المدراء غير التربويين فقد بلغت نسبتهم (45.6%)، مما يدل على عدم تقيد ديوان التربية والتعليم باختيار المديرين التربويين عند التعيين.

جدول (11.4)

مجتمع الدراسة حسب التخصص

النسبة المئوية %	التكرار	التخصص
54.4	31	تربوي
45.6	26	غير تربوي
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>الإجمالي</b>

#### 5.7.4 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة كمدير مدرسة:

يبين الجدول (12.4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة كمدير مدرسة حيث يلاحظ أن عدد سنوات الخدمة للفئة الأكبر من بين أفراد مجتمع الدراسة هي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتها (29.8%)، وتليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.4%)، وهذا يدل على أن أكثر من نصف المجتمع ذو خدمة قصيرة في عملهم مما يدل على أن هناك تغييرات قام بها ديوان التربية والتعليم في السنوات العشر الماضية نتيجة للأحداث السياسية التي شاهدها مدينة بنغازي، أما الفئة التي تليها هي (من 20 فما فوق) بنسبة 15.8%، وهذه الفئة تشكل المديرين القدامى الذين لديهم خبرة عالية في إدارة المدارس، وكانت الفئتين الأخيرتين فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وفئة (من 15 إلى أقل من 20 سنة) بنفس النسبة حيث بلغت نسبة هاتين الفئتين (14%).

جدول (12.4)

مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة كمدير مدرسة
26.4	15	أقل من 5 سنوات
29.8	17	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.0	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14.0	8	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
15.8	9	من 20 فما فوق
<b>%100</b>	<b>57</b>	<b>الإجمالي</b>

## 8.4 التحليل الإحصائي للبيانات:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه، وبناء على نتائج المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها، سوف يتم عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها على النحو التالي:

### 1.8.4 تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية:

تضمنت استمارة الاستبيان (16) عبارة تتعلق بممارسة القيادة التحويلية مقسمة إلى أربعة أبعاد، حيث تضمن كل جزء (4) عبارات خاصة بأبعاد القيادة التحويلية، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح بالجدول (13.4) أن المتوسط الحسابي العام لممارسة القيادة التحويلية بلغ (3.98)، وبانحراف معياري (0.39)، وهذا يدل على درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية من قبل مديري المدارس قيد الدراسة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية بين (3.71 - 4.25)، وفيما يلي استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي:

1) حصل بُعد الاعتبار الفردي على المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري (0.45)، مما يدل على أن هناك اتجاهاً عاماً لمديري المدارس قيد الدراسة بالاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم وتشجيعهم وتوجيههم وتقديم النصح لهم، ومراعاة الفروق الفردية بينهم عند إسناد المهام لهم.

2) جاء في المرتبة الثانية بُعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي عام (4.13)، وبانحراف معياري (0.47)، مما يدل على أن مديري المدارس قيد الدراسة يعطون معنى للعمل من خلال تحفيز وتشجيع العاملين معهم.

3) بُعد الاستثارة الفكرية حصل على الترتيب الثالث من بين أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي عام (3.80)، وانحراف معياري (0.64)، تدل هذه النتيجة على احترام المديرين للعاملين معهم من خلال مشاركتهم في إبداء آرائهم وطرح أفكارهم، وأيضاً معاملتهم للعاملين معهم معاملة جيدة، فالتعامل برفق مع العاملين مطلب إنساني وأخلاقي من الضروري مراعاته.

4) جاء بُعد التأثير المثالي في آخر الترتيب بمتوسط حسابي عام (3.71)، وانحراف معياري (0.60)، مما يدل على أن أغلب مديري المدارس قيد الدراسة يتصدون للمصاعب التي تواجه تطور العمل بشجاعة، بمعنى أن لديهم قدرًا كافيًا من الشجاعة للتصدي لمصاعب العمل المختلفة.

#### جدول (13.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة التحويلية
4	0.60	3.71	التأثير المثالي
2	0.47	4.13	الحفز الإلهامي
1	0.45	4.25	الاعتبار الفردي
3	0.64	3.80	الاستثارة الفكرية
	<b>0.39</b>	<b>3.98</b>	<b>القيادة التحويلية</b>

من خلال ما سبق يلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة بنغازي للقيادة التحويلية مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى تأثير المديرين الكبير في المعلمين والذي تمثل في العلاقات الإنسانية الإيجابية، والاهتمام بأفكار وتوجيهات المعلمين فيما يخص العمل داخل المدرسة، وكذلك حرص المديرين على تجنب التعامل بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها، حيث إن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة الفعالة التي لممارستها دور في تطوير المدرسة وتطوير المعلمين بها، وأيضاً رغبة المديرين في أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملهم مع المعلمين من أجل تحقيق أداء جيد تسوده أجواء إنسانية وتعاونية، وفيما يلي تحليل للعبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية:

#### 1.1.8.4 تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة التأثير المثالي:

يتبين من خلال الجدول (14.4) أن عناصر مجتمع الدراسة موافقون على ممارسة التأثير المثالي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.71)، وبانحراف معياري (0.60)، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للتأثير المثالي أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، أما على مستوى العبارات فقد تضمن هذا البُعد 4 عبارات، وسنستعرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي:

1) "تستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12)، وبانحراف معياري (0.76)، حيث نجد أن هذا المتوسط أكبر من المتوسط الافتراضي للدراسة، وهذا يدل على قدرة المديرين على حل المشكلات التي تواجههم داخل المدرسة بأسلوب علمي مناسب.

(2) "حازم في اتخاذ القرارات"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.91)، وبانحراف معياري (0.95)، مما يدل على أن مديري المدارس قيد الدراسة يتسمون بالحزم في اتخاذ القرارات، وهذا يظهر في قدرتهم على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة.

(3) "تتخذ من التغيير منهجاً في قيادة المدرسة قولاً وعملاً"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.67)، وبانحراف معياري (0.91)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التغيير يتناسب مع طبيعة الإنسان لكونه يميل دائماً إلى التجديد في حياته.

(4) "تتخذ قرارات مدرسية جريئة" بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.16)، وبانحراف معياري (1.26)، وهذا يدل على جرأة المديرين قيد الدراسة على اتخاذ القرارات.

جدول (14.4)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة التأثير المثالي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليل جداً		قليل		متوسط		كبير		كبير جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	1.26	3.16	12.3	7	17.5	10	29.9	17	22.8	13	17.5	10	تتخذ قرارات مدرسية جريئة.	1
1	0.76	4.12	0	0	1.8	1	17.5	10	47.4	27	33.3	19	تستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	2
3	0.91	3.67	1.8	1	8.8	5	26.3	15	47.3	27	15.8	9	تتخذ من التغيير منهجاً في قيادة المدرسة قولاً وعملاً.	3
2	0.95	3.91	0	0	8.8	5	22.8	13	36.8	21	31.6	18	حازم في اتخاذ القرارات.	4
		<b>3.71</b>											<b>المتوسط الحسابي العام</b>	
	<b>0.60</b>												<b>الانحراف المعياري العام</b>	

#### 2.1.8.4 تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الحفز الإلهامي:

من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (15.4) يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لُبُعد الحفز الإلهامي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري (0.47)، وهو يشير إلى أن مديري المدارس قيد الدراسة يستخدمون التحفيز بدرجة مرتفعة، أما على مستوى العبارات فقد تضمن هذا البُعد 4 عبارات وكانت كل العبارات بمتوسطات حسابية مرتفعة، وفيما يلي استعراض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي:

1) "تعمل على تطوير الموظفين والإلهامهم وتمكينهم"، جاءت هذه العبارة في أعلى مراتب بُعد الحفز الإلهامي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.25)، وبانحراف معياري (0.63)، تعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى أن مديري المدارس قيد الدراسة يعملون على تطوير وتأهيل ونصح وتمكين العاملين معهم، مما يجعل هؤلاء العاملين يشعرون باحترام وتقدير المدير لهم.

2) "تطلع المعلمين على أهداف الخطة المدرسية"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16)، وبانحراف معياري (0.84)، مما يدل على أن مديري المدارس قيد الدراسة يطلعون المعلمين معهم على الأهداف الكلية للمدرسة.

3) "تعترف بالأخطاء عند اكتشافها"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10)، وبانحراف معياري (0.72)، مما يدل على تقبل معظم مديري المدارس قيد الدراسة للنقد البناء من خلال الأخذ بآراء المعلمين بالمدرسة حول الموضوعات المطروحة والاعتراف بالأخطاء عند اكتشافها، وكذلك لأنه من طبيعة العمل الإداري الناجح تصحيح السلوك الخاطئ وعدم الإصرار عليه عند معرفته.



4) "تمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس"، بالرغم من حصول هذه العبارة على أدنى الترتيب في عبارات بُعد الحفز الإلهامي إلا أنها جاءت بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.02)، وبانحراف معياري (0.74)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس قيد الدراسة يرون في أنفسهم أنهم قادرون على تحويل الخطط والأهداف الموضوعة إلى أرض الواقع.

جدول (15.4)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة الحفز الإلهامي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليل جداً		قليل		متوسط		كبير		كبير جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	0.74	4.02	0	0	0	0	26.3	15	45.6	26	28.1	16	تمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	1
2	0.84	4.16	0	0	5.3	3	12.3	7	43.9	25	38.5	22	تطلع المعلمين على أهداف الخطة المدرسية.	2
3	0.72	4.10	0	0	1.8	1	15.8	9	52.6	30	29.8	17	تعترف بالأخطاء عند اكتشافها.	3
1	0.63	4.25	0	0	0	0	10.5	6	54.4	31	35.1	20	تعمل على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم.	4
		<b>4.13</b>											المتوسط الحسابي العام	
	<b>0.47</b>												الانحراف المعياري العام	

#### 3.1.8.4 تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الاعتبار الفردي:

تشير نتائج الجدول (16.4) إلى ارتفاع مستوى الأهمية للاعتبار الفردي إذ بلغ متوسطه الحسابي (4.25)، وبانحراف معياري (0.45)، وقد تبين بأن جميع عبارات قياسه بمستوى أهمية مرتفعة، أما على مستوى العبارات فقد تضمن 4 عبارات وفيما يلي عرض لهذه العبارات وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي:

1) "تستمع باهتمام لآراء المعلمين واحترام قناعاتهم"، جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، وبانحراف معياري (0.60)، تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن مدير المدرسة ينصت للعاملين معه، ويشعر من يتحدث إليه بأنه معه بكل حواسه ويؤدي اهتماماً بما يطرحه العاملون معه من ملحوظات ومقترحات أو حتى مشكلات، بالإضافة إلى تقدير مديري المدارس قيد الدراسة لأهمية الاستماع والإنصات لحديث المعلمين وما له من أثر على الجانب النفسي للمعلم.

2) "تتعامل مع كل فرد من المعلمين بطريقة مناسبة له"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.35)، وبانحراف معياري (0.69)، تعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مدير المدرسة يشعر كل فرد من العاملين معه بأنه موضع اهتمام مراعيًا الفروق الفردية بين العاملين، وهذا يدل على حنكة هؤلاء المديرين في التعامل مع الآخرين حيث إنهم يعلمون أن العاملين يختلفون في قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم.

3) "تسند بعض من مهامك للعاملين معك لتزيد من خبراتهم"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.26)، وبانحراف معياري (0.77)، تعزو الباحثة هذه النتيجة بأن مدير المدرسة يفوض

بعضاً من صلاحياته إلى العاملين معه ويطلب منهم تنفيذ بعضاً من مهامه حسب قدراتهم وحاجاتهم مما يزيد من خبراتهم المهنية.

(4) "تُبدى اهتماماً شخصياً بالمعلمين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.91)، وبانحراف معياري (0.79)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس قيد الدراسة على غرس الثقة في نفوس المعلمين.

جدول (16.4)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة الاعتبار الفردي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليل جداً		قليل		متوسط		كبير		كبير جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
3	0.77	4.26	0	0	3.5	2	8.8	5	45.6	26	42.1	24	تسند بعض من مهامك للعاملين معك لتزيد من خبراتهم.	1
1	0.60	4.49	0	0	0	0	5.3	3	40.3	23	54.4	31	تستمع باهتمام لآراء المعلمين واحترام قناعاتهم.	2
2	0.69	4.35	0	0	0	0	12.3	7	40.3	23	47.4	27	تتعامل مع كل فرد من المعلمين بطريقة مناسبة له.	3
4	0.79	3.91	0	0	3.5	2	24.6	14	49.1	28	22.8	13	تبدي اهتماماً شخصياً بالمعلمين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.	4
		<b>4.25</b>											<b>المتوسط الحسابي العام</b>	
	<b>0.45</b>												<b>الانحراف المعياري العام</b>	

#### 4.1.8.4 تحليل العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة الاستثارة الفكرية:

يتبين من خلال الجدول (17.4) أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على ممارسة الاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (0.64)، وتم قياس بُعد الاستثارة الفكرية من خلال 4 عبارات، ويلاحظ من خلال الجدول أن جميع العبارات كانت مابين الارتفاع والمتوسطة، وفيما يلي عرض للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي:

1) "تشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.05)، وانحراف معياري (0.85)، مما يدل على رغبة مديري المدارس قيد الدراسة على استخدام الأساليب الحديثة في المدرسة، وتشجيع المعلمين على الإبداع في عملهم.

2) "تشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.05)، وانحراف معياري (0.85)، مما يدل على أن إجماع الرأي حول أهداف المدرسة يؤدي إلى إقناع العاملين بالأعمال التي يقومون بها، وبالتالي يؤدون عملهم المطلوب بكفاءة.

3) "تثق بقدرات المعلمين بالمدرسة بشكل كبير"، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.82)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه من خلال تعامل المدير المثالي مع المعلمين جعلهم يخلصون في عملهم مما اكسبهم ثقة مديريهم بقدراتهم.

4) "تسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات"، احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، وانحراف معياري (1.22)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ثقة بعض مديري المدارس قيد الدراسة بقدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة في توجيه العملية التعليمية داخل المدرسة، وتخوف البعض الآخر من تحمل المسؤولية تجاه القرارات الخارجة عن اللوائح والقوانين المفروضة عليهم من ديوان التربية والتعليم.

جدول (17.4)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بدرجة الاستثارة الفكرية

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليل جداً		قليل		متوسط		كبير		كبير جداً		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
3	0.82	3.88	0	0	3.5	2	29.8	17	42.1	24	24.6	14	تثق بقدرات المعلمين بالمدرسة بشكل كبير.	1
4	1.22	3.23	10.5	6	14.0	8	36.9	21	19.3	11	19.3	11	تسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	2
1	0.85	4.05	0	0	5.3	3	17.5	10	43.9	25	33.3	19	تشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.	3
2	0.85	4.05	1.8	1	1.8	1	17.5	10	47.3	27	31.6	18	تشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	4
		<b>3.80</b>											<b>المتوسط الحسابي العام</b>	
	<b>0.64</b>												<b>الانحراف المعياري العام</b>	



#### 2.8.4 تحليل العبارات المتعلقة بضغط العمل:

تضمنت استمارة الاستبيان 16 عبارة تتعلق بضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (18.4) أن المتوسط الحسابي العام لضغوط العمل بلغ (2.70)، وبانحراف معياري (0.46)، وهو أقل من متوسط المقياس الذي افترضناه (3) عن طريق حساب (مجموع حالات الإجابة / عددها)، مما يدل على وجود ضغوط العمل بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس قيد الدراسة، وفيما يلي استعراض للعبارات الخاصة بضغط العمل وفقاً لترتيبها تنازلياً كالتالي:

1) "أشعر بالضيق والانزعاج عند غياب بعض المعلمين عن الدوام الرسمي"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00)، وبانحراف معياري (0.94)، تعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدير يسعى إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية وبالتالي يرى أن غياب المعلمين قد يؤدي إلى تأخير في تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي يؤثر سلباً على نجاح الطلبة والعملية التعليمية.

2) "أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في المدرسة"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.39)، وبانحراف معياري (1.36)، مما يدل على أن نقص التقنيات الحديثة في المدارس مثل أجهزة الحاسب والانترنت يؤدي إلى عدم استغلال الوقت والجهد، وبالتالي يؤدي ذلك إلى وجود ضغط عمل عند مديري المدارس.

3) "أعاني من النقص في الأدوات والوسائل اللازمة لأداء مهامي"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.33)، وبانحراف معياري (1.23)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى صعوبة الأوضاع

الاقتصادية التي تمر بها البلاد عامة ومدينة بنغازي خاصة التي تحول دون توفير بعض  
الإمكانات المطلوبة لسير العمل.

(4) "الراتب الذي أتقاضاه عن عملي كمدير مدرسة لا يكفي"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة  
(3.32)، وبانحراف معياري (1.18)، مما يدل على عدم رضا مديري المدارس قيد الدراسة عن  
راتبهم الشهري الذي يتلقونه، وخصوصاً في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد من غلاء  
الأسعار ونقص السيولة.

(5) "أجد صعوبة في الاتصال المباشر مع وزير التربية والتعليم"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه  
العبارة (2.98)، وبانحراف معياري (1.19)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بعضاً من  
مديري المدارس قيد الدراسة يجدون صعوبة في التواصل مع وزير التربية والتعليم لوقوع مدارسهم  
في مناطق بعيدة عن ديوان التربية والتعليم وعدم قدرتهم على الاتصال به.

(6) "تزعجني الضوضاء وأصوات الطلبة في الفصول"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة  
(2.84)، وبانحراف معياري (1.13)، وهذا يدل على أن بعضاً من مديري المدارس قيد الدراسة  
ينزعجون من الضوضاء التي تصدر من الطلبة من داخل الفصول ويرون أنها تؤثر عليهم في  
أداء عملهم، وتؤثر أيضاً على أداء المعلمين وتركيز الطلبة.

(7) "يتم تكليفي بمهام خارج وقت الدوام الرسمي"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.68)،  
وبانحراف معياري (1.21)، وهذا يدل على أن بعضاً من أفراد مجتمع الدراسة يؤدون عملهم  
حتى بعد فترة الدوام الرسمي.

8) "قليلا ما أشارك المعلمين والمعلمات في مناسباتهم بسبب ضغط العمل"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.53)، وانحراف معياري (1.10)، مما يدل على مشاركة أغلب المديرين قيد الدراسة في مناسبات العاملين معهم ولا توجد ضغوط عمل تمنعهم من ذلك.

9) "دوري كمدير يضعني في مواقف لا تتلاءم مع شخصيتي"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.46)، وانحراف معياري (1.20)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انسجام مديري المدارس قيد الدراسة في عملهم وبالتالي فهم لا يتعرضون لمواقف محرجة أو ضاغطة.

10) "أشعر بأن وقت الدوام الرسمي غير كاف لانجاز العمل"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.42)، وانحراف معياري (1.02)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس قيد الدراسة على إدارة الوقت بنجاح مما يجعل وقت الدوام الرسمي كافٍ لأداء مهامهم.

11) "إذا كان طموحي الحصول على ترقية يجب على أن ابحت عن عمل آخر"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.40)، وانحراف معياري (1.05)، وهذا يدل على أن نظام الترقيات والعلاوات في ديوان التربية والتعليم مناسب ومُرضي لمديري المدارس قيد الدراسة.

12) "أشعر بأن المشكلات التي أواجهها مع أسرتي تنعكس على أدائي في العمل"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.32)، وانحراف معياري (1.07)، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مشاكل المديرين قيد الدراسة الشخصية لا تؤثر على أدائهم في عملهم لأنهم قادرون على الفصل بين حياتهم الاجتماعية وعملهم.

13) "وظيفتي كمدير لا تتناسب مؤهلاتي العلمية والشخصية"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.23)، وانحراف معياري (1.36)، مما يدل على أن مديري المدارس قيد الدراسة يرون أن

وظيقتهم مناسبة لمؤهلاتهم، حيث إن أعلى المؤهلات العلمية للمديرين قيد الدراسة هي المؤهل الجامعي، وبالتالي فإن هذا المؤهل يناسب تماماً عمل مدير المدرسة.

14) "أشعر بالتوتر والانزعاج من هذه المهنة عند وضع التقارير السنوية للمعلمين"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.14)، وبانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن مديري المدارس قيد الدراسة يرون أن وضع التقارير السنوية للمعلمين مثله كمثل باقي الأعمال الإدارية التي يقومون بها، وبالتالي لا يشعرون بأي انزعاج عند وضع هذه التقارير.

15) "أشعر بأن وظيفتي ليس لها أهمية كبيرة في المجتمع بالمقارنة مع وظائف أخرى"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.12)، وبانحراف معياري (1.20)، تدل هذه النتيجة على شعور مديري المدارس قيد الدراسة بأن وظيفة مدير المدرسة لا تقل أهمية عن باقي الوظائف.

16) "أشعر بأن عملي روتيني ممل"، بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2.02)، وبانحراف معياري (0.99)، مما يدل على انسجام أغلب مديري المدارس قيد الدراسة في عملهم وعدم شعورهم بالملل أثناء فترة عملهم.

جدول (18.4)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الأسئلة المتعلقة بضغوط العمل

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعراض بشدة		أعراض		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
10	1.02	2.42	12.3	7	56.1	32	12.3	7	15.8	9	3.5	2	اشعر بأن وقت الدوام الرسمي غير كافٍ لانجاز العمل.	1
12	1.07	2.32	22.8	13	43.9	25	14.0	8	17.5	10	1.8	1	أشعر بأن المشكلات التي أواجهها مع أسرتي تنعكس على أدائي في العمل.	2
8	1.10	2.53	14.0	8	47.4	27	15.8	9	17.5	10	5.3	3	قليلاً ما أشارك المعلمين والمعلمات في مناسباتهم بسبب ضغط العمل.	3
14	0.97	2.14	22.8	13	54.4	31	12.3	7	7.0	4	3.5	2	أشعر بالتوتر والانزعاج من هذه المهنة عند وضع التقارير السنوية للمعلمين.	4
15	1.20	2.12	36.9	21	38.6	22	3.5	2	17.5	10	3.5	2	أشعر بأن وظيفتي ليس لها أهمية كبيرة في المجتمع بالمقارنة مع	5

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعراض بشدة		أعراض		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
													وظائف أخرى.	
16	0.99	2.02	29.8	17	52.7	30	7.0	4	7.0	4	3.5	2	أشعر بأن عملي روتيني ممل.	6
13	1.36	2.23	35.1	20	40.3	23	5.3	3	5.3	3	14.0	8	وظيفتي كمدير لا تناسب مؤهلاتي العلمية والشخصية.	7
9	1.20	2.46	21.1	12	42.1	24	14.0	8	15.8	9	7.0	4	دوري كمدير يضعني في مواقف لا تتلاءم مع شخصيتي.	8
6	1.13	2.84	10.5	6	35.1	20	19.3	11	29.8	17	5.3	3	تزعجني الضوضاء وأصوات الطلبة في الفصول.	9
3	1.23	3.33	8.8	5	21.1	12	14.0	8	40.3	23	15.8	9	أعاني من النقص في الأدوات والوسائل اللازمة لأداء مهامتي.	10
7	1.21	2.68	19.3	11	28.1	16	24.6	14	21.0	12	7.0	4	يتم تكليفي بمهام خارج وقت الدوام الرسمي.	11
2	1.36	3.39	12.3	7	19.3	11	8.8	5	36.8	21	22.8	13	أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في المدرسة.	12
1	0.94	4.00	3.5	2	5.3	3	7.0	4	56.1	32	28.1	16	أشعر بالضيق والانزعاج عند غياب بعض المعلمين عن الدوام الرسمي.	13

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أعراض بشدة		أعراض		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات	ت
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
5	1.19	2.98	10.5	6	31.6	18	14.0	8	36.9	21	7.0	4	أجد صعوبة في الاتصال المباشر مع وزير التربية والتعليم.	14
11	1.05	2.40	15.8	9	50.9	29	14.0	8	15.8	9	3.5	2	إذا كان طموحي الحصول على ترقية يجب على أن ابحث عن عمل آخر.	15
4	1.18	3.32	8.8	5	19.3	11	15.8	9	43.8	25	12.3	7	الراتب الذي أتقاضاه عن عملي كمدير مدرسة لا يكفي.	16
		<b>2.70</b>											<b>المتوسط الحسابي العام</b>	
	<b>0.46</b>												<b>الانحراف المعياري العام</b>	

#### 9.4 تحديد علاقة القيادة التحويلية بضغط العمل:

لتحديد درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة

وضغوط العمل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائجه على النحو التالي:

1.9.4 التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية وضغوط العمل؟

جدول (19.4)

نتائج معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وضغوط العمل.

المتغير	ضغوط العمل
	معامل الارتباط (r)
القيادة التحويلية	-0.178

يبين الجدول (19.4) العلاقة التي تربط القيادة التحويلية وضغوط العمل، حيث بلغ معامل

الارتباط بيرسون (-0.178)، مما يدل على أن هناك ارتباطاً عكسياً ضعيفاً بين القيادة

التحويلية وضغوط العمل، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت القيادة التحويلية قل ضغوط العمل، مما

يدل على أن ممارسة القيادة التحويلية تخفف من ضغوط العمل.



#### 2.9.4 التساؤل الفرعي الأول: هل توجد علاقة بين التأثير المثالي وضغوط العمل؟

جدول (20.4) نتائج معامل الارتباط بين التأثير المثالي وضغوط العمل.

المتغير	ضغوط العمل
	معامل الارتباط (r)
التأثير المثالي	-0.168

يبين الجدول (20.4) العلاقة التي تربط التأثير المثالي بضغوط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (-0.168)، مما يدل على أن هناك ارتباطاً عكسياً ضعيفاً بين التأثير المثالي وضغوط العمل، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد التأثير المثالي قلت ضغوط العمل.

#### 3.9.4 التساؤل الفرعي الثاني: هل توجد علاقة بين الحفز الإلهامي وضغوط العمل؟

جدول (21.4) نتائج معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي وضغوط العمل

المتغير	ضغوط العمل
	معامل الارتباط (r)
الحفز الإلهامي	-0.042

يبين الجدول (21.4) العلاقة التي تربط الحفز الإلهامي بضغوط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (-0.042)، مما يدل على أن هناك ارتباطاً عكسياً ضعيفاً بين الحفز الإلهامي وضغوط العمل، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد الحفز الإلهامي قلت ضغوط العمل.

#### 4.9.4 التساؤل الفرعي الثالث: هل توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وضغوط العمل؟

جدول (22.4) نتائج معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي وضغوط العمل

المتغير	ضغوط العمل
	معامل الارتباط (r)
الاعتبار الفردي	-0.087

يبين الجدول (22.4) العلاقة التي تربط الاعتبار الفردي بضغوط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (-0.087)، مما يدل على أن هناك ارتباطاً عكسياً ضعيفاً بين الاعتبار الفردي وضغوط العمل، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد الاعتبار الفردي قلت ضغوط العمل.

#### 5.9.4 التساؤل الفرعي الرابع: هل توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وضغوط العمل؟

جدول (23.4) نتائج معامل الارتباط بين الاستثارة الفكرية وضغوط العمل

المتغير	ضغوط العمل
	معامل الارتباط (r)
الاستثارة الفكرية	-0.182

يبين الجدول (23.4) العلاقة التي تربط الاستثارة الفكرية بضغوط العمل، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (-0.182)، مما يدل على أن هناك ارتباطاً عكسياً ضعيفاً بين الاستثارة الفكرية وضغوط العمل، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الاستثارة الفكرية قلت ضغوط العمل.

مما سبق يلاحظ أن جميع معاملات الارتباط كانت سالبة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية) وبين ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي للقيادة التحويلية قلت ضغوط العمل لديهم ولكن بدرجة ضعيفة، حيث إن ممارسة المدير للقيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة بأقل وقت وجهد، وتجعل العاملين يُقبلون على العمل بجد واقتناع وذلك لأن العمل يتناسب مع طاقاتهم وإمكاناتهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تخفيف ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

# الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

## 1.5 تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي وتشمل التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية والتعرف على ضغوط العمل التي يواجهها هؤلاء المديرون، كما هدفت أيضا إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وضغوط العمل، وفي هذا الفصل يتم استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة.

## 2.5 نتائج الدراسة:

بعد إجراء التحليل الإحصائي لعبارات العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة، تم التوصل إلى

النتائج التالية:

1) أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي يتمتعون بدرجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام تساوي (3.98)، وبانحراف معياري يساوي (0.39).

2) أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الاعتبار الفردي احتل المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية بمتوسط حسابي بلغ (4.25). وهذه النتيجة تدل على أن ممارسة المديرين قيد الدراسة للاعتبار الفردي مرتفع، وتشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي يستمعون ويحترمون آراء المعلمين، ويتعاملون مع المعلمين بالمدرسة بطريقة تناسب شخصية كل معلم.

3) بينت الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يمارسون بُعد الحفز الإلهامي بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البُعد (4.13)، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس قيد الدراسة يمتلكون القدرة على تطوير الموظفين، وعلى تحويل الرؤى التي يرسمونها إلى واقع ملموس.

4) أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد مجتمع الدراسة يمارسون بُعد الاستثارة الفكرية بدرجة مرتفعة، حيث كان المتوسط الحسابي (3.80)، وهذه النتائج تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يشاركون العاملين معهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة، ويتخذون قرارات جريئة فيها نوع من المخاطرة.

5) أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس قيد الدراسة يتمتعون بدرجة ممارسة مرتفعة لبُعد التأثير المثالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، تشير هذه النتائج إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون الأسلوب العلمي في حل مشاكل العمل التي تواجههم، ويؤمنون بالتغيير نحو الأفضل في قيادتهم للمدرسة.

6) بينت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي يعانون من ضغوط العمل بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.70)، حيث تشير النتائج إلى أن مديري المدارس قيد الدراسة يعانون من بعض الضغوط خلال عملهم منها: غياب المعلمين عن الدوام الرسمي، وعدم توفر التقنيات الحديثة في المدرسة، ونقص الأدوات والمهمات اللازمة لأداء العمل.

7) بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ضعيفة بين ممارسة القيادة التحويلية وضغوط العمل.

8) بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ضعيفة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية) وبين ضغوط العمل.

### 3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة وبلاستفادة من الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تفيد مديري المدارس وأصحاب قرار تعيين المديرين في المدارس في رفع درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والتقليل من ضغوط العمل التي يواجهونها، وتتمثل هذه التوصيات في التالي:

1) وجوب تدريب مديري المدارس على فهم طبيعة وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية ممارستها في الواقع العملي، بما يؤدي إلى تحسين السلوكيات القيادية التحويلية لديهم وليكونوا أكثر ممارسة للسلوكيات القيادية التحويلية.

2) وجوب تدريب مدراء المدارس على طرق وآليات القيادة الحديثة في المدارس، وكيفية استغلال هذه القيادة في التخفيف من ضغوط العمل لديهم.

3) إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

4) توفير الإمكانيات المادية والتقنية لإدارة المدرسة حتى يتم تأدية عملها على أفضل وجه.

5) إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز ومحاولة تعديلها بالشكل الذي يضمن مستوى معيشة مناسب لمديري المدارس.

6) اختيار مديري المدارس عند التعيين ممن تتوفر لديهم صفات القادة التحويليين.

7) وجوب عمل دورات في التربية وعلم النفس لمدراء المدارس غير التربويين.

#### 4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات التالية:

1) إجراء المزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الأخرى مثل: الإبداع الإداري والجودة الشاملة والهندرة والولاء التنظيمي وغيرها من المتغيرات التي تتأثر بالنمط التحويلي في القيادة.

2) رغم أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إلا أنها تظل خطوة أولية لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وضغوط العمل في المدارس الليبية، فقد اقتصرَت الدراسة الحالية على المدارس الثانوية العامة بمدينة بنغازي، لذا فمن المحبذ إعادة الدراسة الحالية على مدارس أخرى غير الثانوية لتشمل المدارس الابتدائية والإعدادية.

3) دراسة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وضغوط العمل على مجتمعات أخرى غير المدارس مثل: قطاع الصحة والمصارف والشركات النفطية.

4) عمل دراسة تبحث عن العلاقة بين القيادة التحويلية وضغوط العمل من وجهة نظر المعلمين.



# قائمة المراجع

## -المراجع العربية:

### أولاً: الكتب:

1. أبو الفضل، عبدالشافى محمد (1996)، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامى.
2. بدوى، هناء حافظ؛ خاطر، أحمد مصطفى؛ فهمى، سامية محمد (2001)، الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.
3. بعيرة، أبو بكر مصطفى (2004)، مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات، بنغازى، دار الفضيل.
4. بلال، محمد إسماعيل (2005)، السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
5. حريم، حسين (2013)، السلوك التنظيمى: سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع،
6. حسن، راوية (2014)، القيادة (الماضى\_الحاضر\_المستقبل)، الإسكندرية، الدار الجامعية.
7. \_\_\_\_\_؛ مسلم، على عبدالهادى (2014)، السلوك التنظيمى، الإسكندرية، دار فاروس العلمية.
8. خيرى، أسامة (2013)، القيادة الإدارية، عمان، دار الراية.
9. الزاوى، الطاهر أحمد (1971)، مختار القاموس: مرتب على طريقة مختار الصحاح والمصباح المنير، طرابلس، الدار العربية للكتاب.

10. زايد، فهد خليل (2013)، **فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً**، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. متاح على: <https://books.google.com> تاريخ الزيارة: 2016/2/3.
11. سادلر، فيليب (2008)، **القيادة**، ترجمة: هدى فؤاد محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
12. السكارنة، بلال خلف (2010)، **القيادة الإدارية الفعالة**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
13. سلطان، محمد سعيد (2002)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
14. السميح، عبدالمحسن بن محمد (2010)، **دراسات في الإدارة الجامعية**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
15. سويلم، محمد (1997)، **الإدارة في القرن الحادي والعشرين**، المنصورة، دار الهاني للطباعة.
16. صالح، أحمد علي؛ الغالبي، طاهر محسن (2010)، **التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي**، عمان، دار وائل للنشر.
17. الصالحي، نبيل محمود (2011)، **إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة**، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع. متاح على: <https://books.google.com> تاريخ الزيارة: 2016/2/15.
18. الصيرفي، محمد (2007)، **السلوك التنظيمي\_العلاقات الإنسانية**، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.

19. الطراونة، هاني خلف (2013)، علم المكتبات ومركز المعلومات\_القيادة والمبادئ، عمان، دار يافا العلمية.
20. عبدالباقي، صلاح الدين؛ مسلم، علي؛ سليم، أحمد (2007)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار أليكس لتكنولوجيا المعلومات.
21. عبدالوهاب، أحمد جاد (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، المنصورة، دار الوفاء للطباعة والنشر.
22. عبوي، زيد منير (2012)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
23. عثمان، فاروق السيد (2001)، القلق وإدارة الضغوط النفسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
24. العجمي، محمد حسنين (2015)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
25. العزاوي، رحيم يونس (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي، عمان، دار دجلة.
26. عمر، عصام عبداللطيف (2015)، مهارات التغلب على ضغوط العمل والسكرتارية التنفيذية، القاهرة، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب.
27. الفار، شهناز إبراهيم (2013)، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس، القاهرة، دار الشروق للنشر والتوزيع.
28. المغربي، كامل محمد (2004)، مفاهيم وأسس السلوك التنظيمي: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

29. هانسون، بيتر (1998)، **ضغوط العمل طريقك إلى النجاح**، ترجمة: مكتبة جرير، الرياض، مكتبة جرير. متاح على: <http://www.4shared.com> تاريخ الزيارة: 2016/2/15.
30. الهواري، سيد (1999)، **القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21**، القاهرة، مكتبة عين شمس.
31. \_\_\_\_\_ (2004)، **دليل الباحثين في إعداد البحوث العلمية**، القاهرة، مكتبة عين شمس.
32. هيجان، عبدالرحمن بن أحمد (1998)، **ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**، الرياض، معهد الإدارة العامة.
33. يوسف، جمعة سيد (2004)، **إدارة ضغوط العمل - نموذج للتدريب والممارسة**، القاهرة، إيتراك للنشر والتوزيع.

## ثانياً: الدوريات:

1. أبو سمرة، محمود؛ الطيبي، محمد؛ عمر، ميرفين (2011)، "القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين"، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد 12، العدد 2، ص 260-285.
2. بابر، كمال الدين حسن علي (2011)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري"، **دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان**، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد" المجلد 12، العدد 2، ص 239-260.

3. البلتاجي، إبراهيم؛ الحسيني، سوسن (2016)، "القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق"، مركز البيان للدراسات والتخطيط، ص ص 38-3. متاح على: <http://www.bayancenter.org> تاريخ الزيارة: 2017/6/7.
4. جودة، إيمان؛ اليافي، رنده (2002)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، ص ص 71-114.
5. حسين، حفصة عطا الله (2014)، "ضغوط العمل على الأستاذ الجامعي"، دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة الجامعات في بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الانبار، المجلد 6، العدد 11، ص ص 173-195.
6. حماد، إياد (2011)، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"، دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 4، ص ص 383-403.
7. خليفات، عبدالفتاح صالح؛ المطارنة، شيرين محمد (2010)، "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، المجلد 26، العدد 1-2، ص ص 599-636. متاح على: <http://www.damascusuniversity.edu.sy> تاريخ الزيارة: 2016/2/17.
8. درويش، ماهر صبري (2009)، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير"، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، ص ص 100-141.

9. رشيد، مازن فارس (2003)، "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 25، العدد 1-2، ص ص 467-500.
10. الطعاني، حسن أحمد (2005)، "مصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الحكومية (الأساسية والثانوية) في محافظة الكرك من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، المجلد 21، العدد 2، ص ص 199-209.
11. العابدة، محمد (2007)، "ضغوط العمل كآلية للتنمية الإدارية بالمغرب"، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 76-77، ص ص 107-116.
12. العامري، احمد (2002)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، ص ص 19-39.
13. عبدالله، كفاية محمد طه؛ الفاعوري، عبير حمود؛ الكساسبة، محمد مفضي (2009)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد 1، ص ص 19-45.
14. عبد الوهاب، ياسر (2009)، "تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 73، ص ص 85-127.
15. العلي، يسرى (2011)، "الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 19، ص ص 121-126.

16. علي، أمل محمد؛ أكرم، الياسري (2009)، "اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات"، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الكوفة، العدد11، ص ص 113-139.
17. نجم، عبدالحكيم أحمد (2011)، "العلاقة بين القيادة التحويلية والاستغراق الوظيفي"، دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد35، العدد2، ص ص 1-25.
18. نعلاني، عبدالمحسن (2008)، "اختبار اثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري"، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد30، العدد1، ص ص 67-87.
19. هاشم، عبدالعزيز (2003)، "ضغوط العمل والرضا الوظيفي"، دراسة تطبيقية على المرأة في الوظائف القيادية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد27، العدد4، ص ص 353-384.
20. الهلالي، الهلالي الشربيني (2001)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، دراسة ميدانية على عمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، القاهرة، المجلد7، العدد21، ص ص 10-69.

### ثالثاً: المؤتمرات والندوات:

1. الحراشنة، محمد عبود (2015)، "درجة ممارسة القيدة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، *المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية-آفاق مستقبلية*، جامعة الباحة، مركز الملك



عبدالعزیز الحضاری. متاح على: <http://www.buicfedu.gt4host.com> تاريخ الزيارة: 2016/2/10.

2. حسين، سلامة عبدالعظيم (2004)، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية على العاملين في مجال الإدارة المدرسية، المؤتمر العلمي السنوي لقسم أصول التربية (التعليم والتنمية المستدامة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ص 219-279.
3. شاهين، محمد عبدالنواب (2007)، "ضغوط العمل والصراعات بناء ثقافة إيجابية في المنظمة"، ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل تنمية الموارد البشرية "إدارة رأس المال العامل"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ص ص 287-351.
4. العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث\_ إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود. متاح على: <http://kenanaonline.com> تاريخ الزيارة: 2015/2/12.

#### رابعاً: الرسائل العلمية:

1. الجهيمي، بشير محمد (2011)، "الأنماط القيادية التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم إدارة أعمال.
2. خلف، محمد كريم حسني (2010)، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال. متاح على: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> تاريخ الزيارة: 2016/2/15.

3. الرقب، أحمد صادق محمد (2010)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر، قسم إدارة الأعمال. متاح على: <http://www.alazhar.edu.ps>، تاريخ الزيارة: 2014/4/22.
4. شبير، محمد عوض (2009)، "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم أصول التربية. متاح على: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> تاريخ الزيارة: 2014/4/22.
5. العازمي، محمد بزيح حامد (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية. متاح على: <http://www.nauss.edu.sa> تاريخ الزيارة: 2014/4/22.
6. عبدالعال، خولة مساعد (2015)، "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم الإدارة التربوية. متاح على: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> تاريخ الزيارة: 2016/11/1.
7. العبيدي، سليمان سالم (2003)، "العوامل المسببة لضغط العمل وعلاقته بشعور المديرين بالرضا عن العمل"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم إدارة أعمال.
8. العبيدي، مريم إبراهيم (2013)، "العوامل المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بأداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم إدارة أعمال.

9. عثمان، مريم (2010)، "الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة، جامعة الإخوة منتوري، قسم علم النفس والعلوم التربوية. متاح على: <http://bu.umc.edu.dz> ، تاريخ الزيارة: 2016/2/21.
10. عيسى، سناء محمد (2008)، "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم الإدارة التربوية. متاح على: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> تاريخ الزيارة: 2014/4/22.
11. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله (2011)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، متاح على: <http://www.nauss.edu.sa> ، تاريخ الزيارة: 2014/4/22.
12. الغزالي، حافظ عبدالكريم (2012)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال. متاح على: <https://meu.edu.jo> تاريخ الزيارة: 2016/2/21.
13. مددين، سحر بنت خلف سلمان (2013)، "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. متاح على <http://dr-meshaal.com> تاريخ الزيارة: 2015/4/20.

14. النجار، أمل عبدالرحمن محمد (2012)، "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم الإدارة التربوية. متاح على: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx> تاريخ الزيارة: 2014/2/30.

#### -المراجع الأجنبية:

- 1- Boyland, L ( 2011 ): Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals, **Current Issues in Education**, 14 (3) pp 1-11.
- 2- Lucks, Howard Jay (2002): Transformation leadership through amyers–Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level , **Dissertation abstract international** , 62 (11) p 36-42.

الملاحق

الملحق (1)

رسالة الإرفاق

**السيدة/مديرة المدرسة:**

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته**

تقوم الباحثة بدراسة عن نوعية الإشراف والقيادة وعلاقتها بضغوط العمل، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة من جامعة بنغازي.

وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبيان المرفق، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، بالإضافة إلى تعبئة البيانات العامة، علماً بأن المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

**وشكراً لحسن تعاونكم سائلين المولى أن يحفظكم ويسدد خطاكم**

**الباحثة**

الملحق (2)

استمارة الاستبيان



## أولاً: البيانات العامة:

ضع علامة (✓) في الخانة المناسبة والتي تنطبق عليك:

### (1) النوع:

ذكر .  أنثى .

### (2) العمر:

أقل من 30 سنة.   
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.   
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة.   
من 50 سنة فما فوق.

### (3) المستوى التعليمي:

دبلوم متوسط .  دبلوم خاص .   
جامعي .  دبلوم عالي .   
أخرى أذكرها.....  ماجستير .

### (4) التخصص:

تربوي.  غير تربوي

### (5) مدة الخدمة كمدير مدرسة:

أقل من 5 سنوات .  من 5 إلى أقل من 10 سنوات .   
من 10 إلى أقل من 15 سنة .  من 15 إلى أقل من 20 سنة .   
من 20 سنة فما فوق.

## ثانياً: القيادة التحويلية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخانة التي تراها مناسبة لك.

كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا	الفقرات
<b>التأثير المثالي</b>					
					1. تتخذ قرارات مدرسية جريئة.
					2. تستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
					3. تتخذ من التغيير منهجاً في قيادة المدرسة قولاً وعملاً.
					4. حازم في اتخاذ القرارات.
<b>الحفز الإلهامي</b>					
					5. تمتلك القدرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.
					6. تطلع المعلمين على أهداف الخطة المدرسية.
					7. تعترف بالأخطاء عند اكتشافها.
					8. تعمل على تطوير الموظفين وإلهامهم وتمكينهم.
<b>الاعتبار الفردي</b>					
					9. تسند بعض من مهامك للعاملين معك لتزيد من خبراتهم.
					10. تستمع باهتمام لأراء المعلمين واحترم قناعاتهم.
					11. تتعامل مع كل فرد من المعلمين بطريقة مناسبة له.
					12. تبدي اهتماماً شخصياً بالمعلمين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.
<b>الاستشارة الفكرية</b>					
					13. تنق بقدرات المعلمين بالمدرسة بشكل كبير.

					14. تسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
					15. تشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المدرسة.
					16. تشجع المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.

### ثالثاً: ضغوط العمل:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخانة التي تراها مناسبة لك.

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
					1. أشعر بأن وقت الدوام الرسمي غير كافٍ لانجاز العمل.
					2. أشعر بأن المشكلات التي أواجهها مع أسرتي تنعكس على أدائي في عملي.
					3. قليلاً ما أشارك المعلمين والمعلمات في مناسباتهم بسبب ضغط العمل.
					4. أشعر بأن وظيفتي ليست لها أهمية كبيرة في المجتمع بالمقارنة مع وظائف أخرى.
					5. أشعر بالتوتر والانعراج من هذه المهنة عند وضع التقارير السنوية للمعلمين.
					6. أشعر بأن عملي روتيني ممل.
					7. وظيفتي كمدير لا تناسب مؤهلاتي العلمية والشخصية.
					8. دوري كمدير يضعني في مواقف لا تتلاءم مع شخصيتي.

					9. تزعجني الضوضاء وأصوات الطلبة في الفصول.
					10. أعاني من النقص في الأدوات والوسائل اللازمة لأداء مهامي.
					11. يتم تكليفي بمهام خارج وقت الدوام الرسمي.
					12. أعاني من عدم توفر التقنيات الحديثة في المدرسة.
					13. أشعر بالضيق والانزعاج عند غياب بعض المعلمين عن الدوام الرسمي.
					14. أجد صعوبة في الاتصال المباشر مع وزير التربية والتعليم.
					15. إذا كان طموحي الحصول على ترقية يجب على أن ابحث عن عمل آخر.
					16. الراتب الذي أتقاضاه عن عملي كمدير مدرسة لا يكفي.

### الملحق (3)

#### قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	الكلية	القسم	الاسم	ت
بنغازي	الاقتصاد	الإدارة	د. الصديق بو سنيينة	1
عمر المختار	الاقتصاد	الإدارة	د. أحمد العوامي	2
بنغازي	العلوم	الإحصاء	د. عبدالغفار المنفي	3

ملخص الدراسة  
باللغة الانجليزية

## **Abstract**

This study aimed at measuring the degree of practicing the transformational leadership and its four dimensions (the idealized influence, the inspirational motivation, the individualized consideration and the intellectual stimulation) and its relation with job stress for the public secondary school managers in the city of Benghazi.

The population of study was formed of all public secondary school managers in the city of Benghazi and their number was 60 manager. According to the smallest studding community the researcher chose to follow the way of comprehensive inventory, To achieve the goal of the study the researcher used the descriptive method. The basic data was collected by questionnaire form, after Data was analyzed using the software SPSS and found the researcher the following results:

1. The degree of practicing the transformational leadership for the public secondary school managers in the city of Benghazi is high.
2. The study showed that the degree of practicing the dimensions of the transformational leadership for the public secondary school managers in the city of Benghazi is high, individualized consideration takes the first rank between all the transformational leadership dimensions.
3. The study showed that there is medial level of job stress the public secondary school managers in the city of Benghazi.
4. The study found out that there is weak reverse relation between practicing the transformational leadership and its dimensions and school managers' job stress under study.

This study is concluded with a number of recommendations:

1. Train the school managers on understanding the nature and dimensions of transformational leadership and the mechanism of practicing it in the practical reality.
2. Conducting continuous training courses for school managers for knowing how to face the job stresses and overcome them.
3. School principal should trins for the methods and ways of recent leaderships in schools, and how to use these leadership in alleviating their job stress .





# **The degree of practicing the Transformational Leadership and its relation with Job stress**

"An empirical study on the principals of secondary schools in the city of  
Benghazi"

**By:**

**Najwa Ezzldean M. Hadour**

**Supervisor:**

**Dr. Abdelgadir N. Elbadri**

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Master's  
degree in management.

University of Benghazi

Faculty of Economics

Fall 2017