



## القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

### دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان

الناشر: حسين محمد سعد، أستاذ محاضر في المعهد الفني التربوي /معركة وطالب دكتوراه في جامعة الجنان -

طرابلس/ لبنان. huosseinsaad@yahoo.com

أ.د بسام أحمد حجازي، عضو الهيئة التعليمية في كلية إدارة الاعمال / جامعة الجنان. vp.s@jinan.edu.lb

### مُلخَص الدراسة

تمحور عنوان الدراسة حول القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تجريبية أجريت على أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان، وهدفت الدراسة إلى وضع إطار نظري يشخص موضوع أبعاد القيادة التحويلية في ميدان التعليم المهني والتقني في لبنان، وما يتصل بها من قدرات تعزز الموقع القيادي الإداري والأكاديمي في تحقيق التميز المؤسسي، والتعرف على أبعاد القيادة التحويلية في التعليم المهني والتقني في لبنان. تكوّن مجتمع الدراسة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية من معاهد المهني والتقني في لبنان، حيث تمّ اختيار عينة قصدية مكونة من ١٧٧ موظفًا، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، وقد تمّ اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها: أن معاهد التعليم المهني والتقني محل الدراسة تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وذلك بالاعتماد على إجابات الباحثين التي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ (التأثير المثالي-التحفيز-الاستثارة الفكرية-الاعتبارية الفردية) وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان. وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات والمقترحات والتي يأمل الباحثان أن يتمّ الاستفادة منها في مؤسسات التعليم المهني والتقني.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، التعليم المهني والتقني.



## Abstract

The study aimed to demonstrate the role of transformational leadership in achieving institutional excellence through an experimental study conducted on professors of vocational and technical education in Lebanon. Administrative and academic leadership in achieving institutional excellence, and identifying the transformational dimensions of leadership in vocational and technical education in Lebanon. The study population consisted of the administrative and academic bodies of the vocational and technical institutes in Lebanon, where an intentional sample of 177 employees was chosen, and the two researchers relied on the descriptive analytical approach, and on the questionnaire as a study tool, and the study hypotheses were tested using a set of statistical methods. The study reached a set of conclusions, the most important of which are: The professional and technical institutes in Lebanon possess leadership characterized by the following dimensions: the ideal effect, motivation, intellectual arousal, and individual legal status, depending on the responses of the respondents that came with a high degree of approval of the existence of these dimensions, and there is also a statistically significant relationship between the dimensions of transformational leadership represented By (ideal effect - stimulation - intellectual stimulation - individual consideration) and achieving institutional excellence in the vocational and technical education sector in Lebanon. The study recommended a set of recommendations and proposals, which the researchers hope will be used in vocational and technical education institutions.

**Key words:** transformational leadership, organizational excellence, professional and technical education.



## مقدمة الدراسة

تتلاحق التطورات التكنولوجية وتتسارع نحو النهوض بالمؤسسات من أجل تقديم خدمة أفضل لجمهورها فتسعى المؤسسات إلى التميز في أدائها لكي تستمر وتنهض وتسير مع المؤسسات المتطورة والمتقدمة في جميع المجالات، ولكي يحصل ذلك لا بدّ من تبني قيادة حكيمة تكون ذات بُعد تحويلي ورؤية ثاقبة في استشراف المستقبل وما هو مجهول. ومن الأنماط القيادية التي أنتجها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال أمامهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم.

تحتاج المؤسسات التعليمية -إحدى تلك المنظمات -أكثر من غيرها إلى ذلك النمط القيادي الذي يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين فيها، وإتاحة الفرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة مما يستدعي توافر قيادة تحويلية لدى القائمين على قطاع التعليم المهني والتقني تعمل على تحقيق التميز بهذه المؤسسات لأداء دورها على أكمل وجه.

### أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتحدد مشكلة الدراسة بطرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز

المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان؟

ويتفرع عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

١. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم

المهني والتقني في لبنان؟

٢. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني

والتقني في لبنان؟

٣. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم

المهني والتقني في لبنان؟



٤. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى إظهار دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان من خلال الأهداف التالية:

١. وضع إطار نظري يشرح موضوع أبعاد القيادة التحويلية في ميدان التعليم المهني والتقني في لبنان، وما يتصل به من قدرات تعزز الموقع القيادي الإداري والأكاديمي في تحقيق التميز المؤسسي.

٢. التعرف على أبعاد القيادة التحويلية في التعليم المهني والتقني في لبنان.

٣. اختبار العلاقة التأثيرية بين أبعاد القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي على مستوى الإداريين والأكاديميين في المعاهد الفنية والتقنية.

### الإطار النظري للدراسة

**أولاً: القيادة التحويلية:** تُعدُّ القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وتركز أساساً على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار، فالقادة التحويليون يوفرّون محفزات لأتباعهم من أجل رفع الروح المعنوية، وتُنشِط سيادة القيم وتُثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ الأعمال. (الدليمي، ٢٠١٤، ص ٤٢). وقد عرفها علوان بأنها: "عملية المشاركة التي ينسق من خلالها القادة والمرؤوسين جهودهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم التنظيمية" (علوان، ٢٠١٧، ص ١٠٢١). إذ تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية (Hunt&Fitzgerald,2013, p30). ولكي تحقق المنظمات عامة والمنظمات التعليمية خاصة رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها وتستطيع ترجمتها إلى واقع عملي من خلال إنجاز أهدافها المحددة ضمن هذه الرسالة، فإنها تمارس العديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي توفر مناخاً تنظيمياً إيجابياً يمكنها من الوصول إلى غاياتها،



إذ تبقى القيادة التحويلية وكيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يعزز هذه الفعاليات التنظيمية المختلفة ويدعمها باتجاه تحقيق النجاح والتميز في الأداء (السوداني، ٢٠١٤، ص ٣٨). وتأسيساً لما سبق يمكن القول بأن القيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على خدمة التغيير، وتتعدى تقديم الحوافز مقابل الوصول إلى الأداء المتميز في المنظمات التعليمية وتحفز العاملين فيها وتشجعهم على الإبداع والابتكار وتدفعهم إلى مضاعفة جهودهم من خلال بناء جو تسوده الثقة المتبادلة بينهم وبين القادة لتحقيق رسالة تلك المنظمات وأهدافها المشتركة.

**ثانياً: خصائص القائد التحويلية:** يتصف القائد التحويلي بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة، ومن أهم الخصائص التي يجب أن يتصف بها القائد التحويلي تتلخص بالنقاط التالية (آل فطیح، ٢٠١٣، ص ١٩):

١. القدرة على إعادة تشكيل الثقافات التنظيمية مع موائمة هذه الثقافات مع الأنظمة الإدارية.
٢. تحفيز أتباعه على وضع مصالح الفريق أولاً، ويشجعهم على التفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة لحل المشاكل.
٣. المهارة في مواجهة الظروف الغامضة والمعقدة والمستقبلية، وتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد.
٤. وكيل تغيير، يسعى القائد التحويلي لخلق منظمات مبتكرة ومتجددة تتميز بالمرونة والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.

**ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية:** اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية).

**التأثير المثالي:** هي الدرجة التي يتصرف بها القائد بطرق مثيرة للإعجاب، بما يضمن اتخاذ مواقف محددة من قبل العاملين، تتفق مع القائد الذي لديه مجموعة واضحة من القيم ويكون بمثابة قدوة للعاملين (A.James&Ogbonna,2013, p356).

**الدافعية الإلهامية:** عبر هذا البعد عن قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، إذ القائد التحويلي يكون متفانلاً ومتحمساً حول المستقبل (Tims et all,2011, p123).



**الاستثارة الفكرية:** يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على جعل الآخرين يفكرون بطرق جديدة لأداء العمل وابتكاره لأفكار جديدة تثير التابعين لتشخيص المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل (Atkinson&Pilgreen, 2011, p4).

**الاعتبارية الفردية:** تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف واهتمام إلى العاملين معه، وإدراكه للفروق فيما بينهم، ولا سيما فيما يتعلق بحاجتهم للنمو المهني، ويولي اهتمامًا خاصًا لاحتياجات التابعين بصفة مستقلة ويساعدهم في إيجاد حلّ لمشكلاتهم، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء، ويتصف بهذا الصفة القائد الذي يعطي اهتمامًا شخصيًا وبطرق مختلفة للعاملين الذين يتم التعامل معهم. (الدليمي، ٢٠١٤، ص ٥٠).

**رابعاً: مفهوم التميز المؤسسي:** يدلّ مفهوم التميز المؤسسي على مجموعة من المعاني التي أدت إلى تفاعل الأفكار المتصلة به كما تعدد معانيته في مختلف مجالات الحياة، إذ يمثل أعلى مستوى من مستويات التميز التي يمكن أن تحققه المنظمة. فهو الاستراتيجية التي توجه العاملين لتحقيق منتجات وخدمات فريدة وموجهة لخدمة العملاء (يوسف ٢٠١٢، ص ٦٧). وفي ضوء ذلك، فالتميز المؤسسي هو الارتقاء بالخدمة أو المنتجات إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس وتحقيق التميز في المجالات المنظمة كافة.

**رابعاً: أهداف التميز المؤسسي:** لا يبيّن التميز المؤسسي بالاعتماد على أمر واحد وإنما هناك جملة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها فبالإمكان إجمالها بما يأتي (العبادي، ٢٠١١، ص ٥٩):

١. توفير مجموعة من المعايير التي تسهم في التحقيق من مدى قدرة الوحدات التنظيمية في المنظمة من تحقق أهدافها وللتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة.
٢. إظهار مدى الكفاءة المؤسسية في الحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمات المقدمة واستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، وهذا بدوره يظهر مدى كفاءة الإدارة في استغلالها لكافة الموارد المتاحة لها واستثمارها ببراعة.
٣. خلق بيئة تنافسية بين المستويات الإدارية لتحقيق تميز في الأداء مع تحفيز الإدارات لوضع نظم ومعايير متطورة وعادلة لتوزيع المكافآت لتحقيق نتائج فاعلة لتطوير التميز في أداء المنظمة.



### خامس: أبعاد التميز المؤسسي

١. إن من أهم المفاهيم الرئيسية للتميز مايلي: (أبو جمعة، ٢٠١٦، ص ٢٥).
٢. القيادة وثبات الغاية حيث أن القائد هو الداعم لجميع منهجيات التميز وذلك من خلال تشجيع الموظفين على التقدم والتميز.
٣. التميز المستمد من المتعاملين إذ تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على مستوى الخدمات ونوعية الإنتاج (الحجيج، ٢٠١٩، ص ٢٠).
٤. التوجيه الاستراتيجي من مفاهيم التميز حيث تؤكد منهجيات التميز على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل في جميع أجزاء المنظمة.
٥. التعلم والتحسين المستمر.

### الدراسة التطبيقية

#### أولاً: منهج الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي واقعاً، ويصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمّاً ونوعاً، ويوضح خصائصها وسماتها.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تمثل مجتمع الدراسة من الهيئتين الأكاديمية والإدارية في المعاهد الفنية والتقنية، وتمّ اختيار عينة قصدية بلغ عددهم ١٧٧ موظفاً وهم موزعون في الجدول على الشكل التالي: ١٨ مدير، ١٩ ناظر، ١٢٥ مدرس، ١٥ موظف إداري.

#### ثالثاً: صدق الاستبانة وثباتها

جدول رقم ١: اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	فقرات الاستبانة
5	0.889	التأثير المثالي
6	0.947	التحفيز
6	0.980	الاستثارة الفكرية
6	0.953	الاعتبارية الفردية
15	0.980	التميز المؤسسي



يظهر الجدول رقم (١) قوة ثبات فقرات الاستبانة، بحيث تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي وبلغت النسب ٠,٨٨٩% للفقرات التأثير المثالي، و٠,٩٤٧% للفقرات التحفيز، و٠,٩٨٠% للفقرات الاستثارة الفكرية، و٠,٩٥٣% للفقرات الاعتبارية الفردية، و٠,٩٨٠% للفقرات التميز المؤسسي، وهي نسب جيدة جداً يُعتمد عليها في اعتماد نتائج الدراسة.

#### رابعاً: تحليل أبعاد القيادة التحويلية

جدول رقم ٢: بعد التأثير المثالي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الفقرات	الرقم	
الثانية	موافق بدرجة عالية جداً	٠,٧٥٠	١,٥٨	يتمتع المدير بمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي						التكرار	٦
				-	٨	٤	٧١	٩٤	٩٤		
				-	٤,٥%	٢,٣%	٤٠,١%	٥٣,١%	٥٣,١%		
الرابعة	موافق بدرجة عالية	٠,٨٢٢	١,٨٩	يتصرف المدير بشكل نموذجي تسعى الهيئتين الأكاديمية والإدارية لمحاكاته						التكرار	٧
				-	١١	١٨	٨٩	٥٩	٥٩		
				-	٦,٢%	١٠,٢%	٥٠,٣%	٣٣,٣%	٣٣,٣%		
الثالثة	موافق بدرجة عالية جداً	٠,٨٩٥	١,٦٧	يملك المدير خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة						التكرار	٨
				٤	٣	١٨	٥٨	٩٤	٩٤		
				٢,٣%	١,٧%	١٠,٢%	٣٢,٧%	٥٣,١%	٥٣,١%		
الرابعة	موافق بدرجة عالية	٠,٩٧٦	١,٨٩	يملك المدير القدرة على إقناع الهيئتين الأكاديمية والإدارية لزيادة حماسهم للعمل						التكرار	٩
				٦	٣	٣٠	٦٤	٧٤	٧٤		
				٣,٤%	١,٧%	١٦,٩%	٣٦,٢%	٤١,٨%	٤١,٨%		
الأولى	موافق بدرجة عالية جداً	٢,٠٢	٠,٩٨٨	يعمل المدير على الاهتمام بحاجات الهيئتين الأكاديمية والإدارية						التكرار	١٠
				٥	١٠	٢٨	٧٥	٥٩	٥٩		
				٢,٨%	٥,٦%	١٥,٩%	٤٢,٤%	٣٣,٣%	٣٣,٣%		
موافق بدرجة عالية		٠,٩٧	٢,٢٣	متوسط بعد التأثير المثالي							

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي الـ SPSS

يلاحظ من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (٢) أنّ مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة الاتجاه العام متوسط التأثير المثالي كان (موافقاً بدرجة عالية)، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام (٢,٣٢)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدلُّ على عدم وجود تشتت كبير في إجابات العينة المدروسة. وجاءت تكرارات الفقرات ونسبها وترتيبها بحسب الأولوية وفقاً للآتي:



**الفقرة رقم (٦):** (يتمتع المدير بمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: جاءت نسبة ٥٣,١% (موافق بدرجة عالية جداً) و ٤٠,١% (موافق بدرجة عالية)، بينما ٢,٣% (موافق بدرجة متوسطة) و ٤,٥% (غير موافق). وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية جداً) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية).

**الفقرة رقم (٧):** (يتصرف المدير بشكل نموذجي تسعى الهيئتين الأكاديمية والإدارية لمحاكاته) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٣٣,٣% (موافق بدرجة عالية جداً) و ٥٠,٣% (موافق بدرجة عالية) بينما ١٠,٢% (موافق بدرجة متوسطة)، و ٦,٢% (غير موافق)؟ وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الرابعة).

**الفقرة رقم (٨):** (يملك المدير خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: جاءت نسبة ٥٣,١% (موافق بدرجة عالية جداً) و ٣٢,٨% (موافق بدرجة عالية)، بينما ١٠,٢% (موافق بدرجة متوسطة)، و ١,٧% (غير موافق) و ٢,٣% (غير موافق إطلاقاً). وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية جداً) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة).

**الفقرة رقم (٩):** (يملك المدير القدرة على إقناع الهيئتين الأكاديمية والإدارية لزيادة حماسهم للعمل) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إنّ نسبة ٤١,٨% (موافق بدرجة عالية جداً) و ٣٦,٢% (موافق بدرجة عالية) بينما ١٦,٩% (موافق بدرجة متوسطة) و ١,٧% (غير موافق) و ٣,٤% (غير موافق إطلاقاً). وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الرابعة).

**الفقرة رقم (١٠):** (يعمل المدير على الاهتمام بحاجات الهيئتين الأكاديمية والإدارية) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٣٣,٣% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٢,٤% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٥,٩% لموافق بدرجة متوسطة، و ٥,٦% لغير موافق، و ٢,٨% لغير موافق إطلاقاً، وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية جداً) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).



## جدول رقم ٣: بعد التحفيز

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الفقرات	الرقم	
الرابعة	موافق بدرجة عالية	١,١٦٦	٢,١٤	يحث المدير الهئتين الأكاديمية والإدارية للعمل بروح الفريق					التكرار	النسب	١١
				١١	١٣	٢٩	٦١	٦٣			
				%٦,٢	%٧,٣	%١٦,٤	%٣٤,٥	%٣٥,٦			
السادسة	موافق بدرجة متوسطة	١,١٨٥	٢,٩٩	يهتم المدير بتحفيز الهئتين الأكاديمية والإدارية مادياً لتحقيق أهداف المعهد					التكرار	النسب	١٢
				٢٢	٣٩	٥٠	٤٨	١٨			
				%١٢,٤	%٢٢	%٢٨,٣	%٢٧,١	%١٠,٢			
الأولى	موافق بدرجة عالية	١,٠٧٩	١,٩٦	يهتم المدير بتحفيز الهئتين الأكاديمية والإدارية معنوياً لتحقيق أهداف المؤسسة					التكرار	النسب	١٣
				٨	٩	٢٤	٦٣	٧٣			
				%٤,٥	%٥,١	%١٣,٦	%٣٥,٦	%٤١,٢			
الخامسة	موافق بدرجة عالية	١,٠٨٦	٢,٢٣	يعمل المدير على إثارة روح الحماس لدى الهئتين الأكاديمية والإدارية					التكرار	النسب	١٤
				١٣	٧	٣٠	٨٥	٤٢			
				%٧,٣	%٤	%١٧	%٤٨	%٢٣,٧			
الثالثة	موافق بدرجة عالية	١,٠٢٥	٢,٠٨	يقوم المدير على تشجيع الهئتين الأكاديمية والإدارية لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون					التكرار	النسب	١٥
				٩	٥	٣١	٧٨	٥٤			
				٥,١	%٢,٨	%١٧,٥	%٤٤,١	%٣٠,٥			
الثانية	موافق بدرجة عالية	١,٠٤٧	١,٩٨	يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمعهد					التكرار	النسب	١٦
				١٢	٢	١٧	٨٦	٦٠			
				%٦,٨	%١,١	%٩,٦	%٤٨,٦	%٣٣,٩			
موافق بدرجة عالية		١,٠٤	٢,٣٢	متوسط بعد التحفيز							

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي الـ SPSS

يلاحظ من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (٣) أنّ مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة الاتجاه العام متوسط التحفيز جاء (موافقاً بدرجة عالية) وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام (٢,٣٢)، وبانحراف معياري (١,٠٤)، وهذا يدلُّ على عدم وجود تشتت كبير في إجابات العينة المدروسة. وجاءت تكرارات الفقرات ونسبها وترتيبها بحسب الأولوية وفقاً للآتي:

**الفقرة رقم (١١):** (يحثُّ المدير الهئتين الأكاديمية والإدارية للعمل بروح الفريق) حيث كانت نسبة آراء الباحثين على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٣٥,٦% لموافق بدرجة عالية جداً و ٣٤,٥% لموافق بدرجة عالية،



بينما ١٦,٤% لموافق بدرجة متوسطة، و ٧,٣% لغير موافق، و ٦,٢% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الرابعة).  
**الفقرة رقم (١٢):** (يهتم المدير بتحفيز الهيئتين الأكاديمية والإدارية مادياً لتحقيق أهداف المعهد) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ١٠,٢% لموافق بدرجة عالية جداً و ٢٧,١% لموافق بدرجة عالية، بينما ٢٨,٣% لموافق بدرجة متوسطة، و ٢٢% لغير موافق، و ١٢,٤% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (السادسة).

**الفقرة رقم (١٣):** (يهتم المدير بتحفيز الهيئتين الأكاديمية والإدارية معنوياً لتحقيق أهداف المؤسسة) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٤١,٢% لموافق بدرجة عالية جداً و ٣٥,٦% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٣,٦% لموافق بدرجة متوسطة، و ٥,١% لغير موافق، و ٤,٥% لغير موافق إطلاقاً، وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).

**الفقرة رقم (١٤):** (يعمل المدير على إثارة روح الحماس لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٢٣,٧% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٨% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٧% لموافق بدرجة متوسطة، و ٤% لغير موافق، و ٧,٣% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الخامسة).

**الفقرة رقم (١٥):** (يقوم المدير على تشجيع الهيئتين الأكاديمية والإدارية لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٣٠,٥% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٤,١% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٧,٥% لموافق بدرجة متوسطة، و ٢,٨% لغير موافق، و ٥,١% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة).



**الفقرة رقم (١٦):** (يتمتع المدير بشخصية تفاؤلية عن المستقبل المنشود للمعهد) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٣٣,٩% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٨,٦% لموافق بدرجة عالية، بينما ٩,٦% لموافق بدرجة متوسطة، و ١,١% لغير موافق، و ٦,٨% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية).

جدول رقم ٤: بعد الاستشارة الفكرية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الفقرات	الرقم	
الثانية	موافق بدرجة عالية	١,٠٥١	٢,٢٧	يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للهيئتين الأكاديمية والإدارية						التكرار	١٧
				٨	١٥	٣٤	٧٩	٤١	٤١		
				%٤,٥	%٨,٥	%١٩,٢	%٤٤,٦	%٢٣,٢			
الأولى	موافق بدرجة عالية	١,١٠٢	٢,٠٨	يصف المشاكل التي تواجه المعهد على أنها معوقات يمكن حلها						التكرار	١٨
				١٢	٢	٣٧	٦٤	٦٢	٦٢		
				%٦,٨	%١,١	%٢٠,٩	%٣٦,٢	%٣٥			
الخامسة	موافق بدرجة عالية	١,٠٩٠	٢,٤٢	يقوم المدير بتشجيع الهيئتين الأكاديمية والإدارية على المشاركة في عملية صناعة القرار						التكرار	١٩
				١٠	٢١	٣٥	٧٩	٣٢	٣٢		
				%٥,٦	%١١,٩	%١٩,٨	%٤٤,٦	%١٨,١			
الرابعة	موافق بدرجة عالية	١,١٦٤	٢,٣٦	يتجنب المدير النقد العلني في حالة حدوث الأخطاء						التكرار	٢٠
				١٤	١٥	٣٣	٧٣	٤٢	٤٢		
				%٧,٩	%٨,٦	%١٨,٦	%٤١,٢	%٢٣,٧			
الثالثة	موافق بدرجة عالية	١,٠٧٢	٢,٣٢	يعمل المدير على إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية للتفكير الإبداعي في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة						التكرار	٢١
				٨	١٩	٣٣	٧٨	٣٩	٣٩		
				%٤,٥	%١٠,٨	%١٨,٦	%٤٤,١	%٢٢			
السادسة	موافق بدرجة عالية	١,١١٤	٢,٤٩	يقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره						التكرار	٢٢
				١٠	٢٧	٣٣	٧٧	٣٠	٣٠		
				%٥,٧	%١٥,٣	%١٨,٦	%٤٣,٥	%١٦,٩			
موافق بدرجة عالية		٠,٩	٢,٠٤	متوسط بعد الاستشارة الفكرية							

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي الـ SPSS

يلاحظ من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (٤) أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة الاتجاه العام لبُعد الاستشارة الفكرية كان (موافقاً بدرجة عالية) وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام (٢,٠٤)، وانحراف معياري (٠,٩)، وهذا يدل على أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات العينة المدروسة. وجاءت تكرارات الفقرات ونسبها وترتيبها بحسب الأولوية وفقاً للآتي:



**الفقرة رقم (١٧):** (يعطي المدير رؤيته عما يجب عمله ويترك التفاصيل للهيئتين الأكاديمية والإدارية) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٢٣,٢% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٤,٦% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٩,٢% لموافق بدرجة متوسطة، و ٨,٥% لغير موافق، و ٤,٥% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (**موافقة بدرجة عالية**) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (**الثانية**).

**الفقرة رقم (١٨):** (يصف المشاكل التي تواجه المعهد على أنها معوقات يمكن حلّها) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٣٥% لموافق بدرجة عالية جداً و ٣٦,٢% لموافق بدرجة عالية، بينما ٢٠,٩% لموافق بدرجة متوسطة، و ١,١% لغير موافق، و ٦,٨% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (**موافقة بدرجة عالية**) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (**الأولى**).

**الفقرة رقم (١٩):** (يقوم المدير بتشجيع الهيئتين الأكاديمية والإدارية على المشاركة في عملية صناعة القرار) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ١٨,١% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٤,٦% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٩,٨% لموافق بدرجة متوسطة، و ١١,٩% لغير موافق، و ٥,٦% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (**موافقة بدرجة عالية**) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (**الخامسة**).

**الفقرة رقم (٢٠):** (يتجنب المدير النقد العلني في حالة حدوث الأخطاء) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٢٣,٧% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤١,٢% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٨,٦% لموافق بدرجة متوسطة، و ٨,٦% لغير موافق، و ٧,٩% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (**موافقة بدرجة عالية**) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (**الرابعة**).

**الفقرة رقم (٢١):** (يعمل المدير على إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية للتفكير الإبداعي في حلّ المشاكل التي تواجه المؤسسة) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ٢٢% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٤,١% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٨,٦% لموافق بدرجة متوسطة، و ١٠,٨% لغير موافق، و ٤,٥% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (**موافقة بدرجة عالية**) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (**الثالثة**).



الفقرة رقم (٢٢): (يتقبل المدير الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره) حيث جاءت النسب على الشكل الآتي: بلغت نسبة ١٦,٩% لموافق بدرجة عالية جداً و ٤٣,٥% لموافق بدرجة عالية، بينما ١٨,٦% لموافق بدرجة متوسطة، و ١٥,٣% لغير موافق، و ٥,٧% لغير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (السادسة).

جدول رقم ٦: بعد الاعتبارية الفردية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية	الفقرات	الرقم		
الثانية	موافق بدرجة عالية	١,٠٢٢	٢,٠١	يوفر المدير وسائل الاتصال الفعال مع الجميع في الهيئتين الأكاديمية والإدارية في المعهد							التكرار النسب	٢٣
				٦	١٣	١٨	٨٠	٦٠	٣٣,٩%	٤٥,٢%		
				٣,٤%	٧,٣%	١٠,٢%	٤٥,٢%	٣٣,٩%				
الثالثة	موافق بدرجة عالية	٠,٩٢٨	٢,٠٦	يقوم المدير باحترام قرارات من يفوضهم من الهيئتين الأكاديمية والإدارية							التكرار النسب	٢٤
				٤	١١	٢٤	٩٠	٧٨	٢٧,١%	٥٠,٨%		
				٢,٣%	٦,٢%	١٣,٦%	٥٠,٨%	٢٧,١%				
الرابعة	موافق بدرجة متوسطة	١,٠٣٧	٢,٠٧	يتعامل المدير معي بطريقة تناسبني							التكرار النسب	٢٥
				١٠	٥	٢٦	٨٢	٥٤	٣٠,٥%	٤٦,٣%		
				٥,٧%	٢,٨%	١٤,٧%	٤٦,٣%	٣٠,٥%				
الخامسة	موافق بدرجة عالية	١,٠٠١	٢,٣٢	يبدى اهتماماً خاصاً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم.							التكرار النسب	٢٦
				٥	١٨	٤١	٧٧	٣٦	٢٠,٣%	٤٣,٥%		
				٢,٨%	١٠,٢%	٢٣,٢%	٤٣,٥%	٢٠,٣%				
الأولى	موافق بدرجة عالية	١,٠٠٤	١,٨١	يعبر المدير للهيئتين الأكاديمية والإدارية عن تقديره لهم عندما ينجزون عملاً جيداً							التكرار النسب	٢٧
				٦	٨	١٥	٦٥	٨٣	٤٦,٩%	٣٦,٧%		
				٣,٤%	٤,٥%	٨,٥%	٣٦,٧%	٤٦,٩%				
الثانية	موافق بدرجة عالية	١,٠٥٣	٢,٠١	يعطي المدير انتباهاً شخصياً للهيئتين الأكاديمية والإدارية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم							التكرار النسب	٢٨
				٧	١٠	٢٠	٧٦	٦٣	٣٥,٦%	٤٢,٩%		
				٤,٥%	٥,٧%	١١,٣%	٤٢,٩%	٣٥,٦%				
موافق بدرجة عالية		٠,٩١	٢,٣٦	متوسط بعد الاعتبارية الفردية								

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي الـ SPSS

يلاحظ من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (٦) أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة الاتجاه العام لبُعد الاعتبارية الفردية كان (موافقاً بدرجة عالية) وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٩١)، وهذا يدل على أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات العينة المدروسة. وجاءت تكرارات الفقرات ونسبها وترتيبها بحسب الأولوية وفقاً للآتي:



**الفقرة رقم (٢٣):** (يوفر المدير وسائل الاتصال الفعال مع الجميع في الهيئتين الأكاديمية والإدارية في المعهد) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إنَّ نسبة ٣٣,٩% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٥,٢% موافق بدرجة عالية، بينما ١٠,٢% موافق بدرجة متوسطة، و ٧,٣% غير موافق، و ٣,٤% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلَّت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية).

**الفقرة رقم (٢٤):** (يقوم المدير باحترام قرارات من يفوضهم من الهيئتين الأكاديمية والإدارية) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إنَّ نسبة ٢٧,١% موافق بدرجة عالية جداً و ٥٠,٨% موافق بدرجة عالية، بينما ١٣,٦% موافق بدرجة متوسطة، و ٦,٢% غير موافق، و ٢,٣% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلَّت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة).

**الفقرة رقم (٢٥):** (يتعامل المدير معي بطريقة تناسبني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إنَّ نسبة ٣٠,٥% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٦,٣% موافق بدرجة عالية، بينما ١٤,٧% موافق بدرجة متوسطة، و ٢,٨% غير موافق، و ٥,٧% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلَّت هذه الفقرة في المرتبة (الرابعة).

**الفقرة رقم (٢٦):** (بيدي اهتماماً خاصاً بالعاملين الذين لا يحظون بالقبول من زملائهم) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إنَّ نسبة ٢٠,٣% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٣,٥% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٣,٢% موافق بدرجة متوسطة، و ١٠,٢% غير موافق، و ٢,٨% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلَّت هذه الفقرة في المرتبة (الخامسة).

**الفقرة رقم (٢٧):** (يعبر المدير للهيئتين الأكاديمية والإدارية عن تقديره لهم عندما ينجزون عملاً جيداً) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إنَّ نسبة ٤٦,٩% موافق بدرجة عالية جداً و ٣٦,٧% موافق بدرجة عالية، بينما ٨,٥% موافق بدرجة متوسطة، و ٤,٥% غير موافق، و ٣,٤% غير موافق إطلاقاً، وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلَّت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).



**الفقرة رقم (٢٨):** (يعطي المدير انتباهاً شخصياً للهيئتين الأكاديمية والإدارية الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: إن نسبة ٣٥,٦% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٢,٩% موافق بدرجة عالية، بينما ١١,٣% موافق بدرجة متوسطة، و ٥,٧% غير موافق، و ٤,٥% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية).

### خامساً: تحليل التميز المؤسسي

جدول رقم ٧: التميز المؤسسي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الفقرات	الرقم																							
٢٩	موافق بدرجة عالية جداً	١,٠٢٣	١,٨٧	يوجد اهتمام من قبل المدير نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم المهني والتقني						التكرار	٢٩																						
				٦	٩	١٩	٦٥	٧٨	النسب																								
				%٣,٤						%٥,١						%١٠,٧						%٣٦,٧						%٤٤,١					
٣٠	موافق بدرجة عالية	١,٠٣٤	٢,٣٢	يوفر المدير المواد اللازمة للإبداع والتميز في مجال التعليم المهني والتقني						التكرار	٣٠																						
				١٠	١٢	٣٥	٨٧	٣٣	النسب																								
				%٥,٦						%٦,٨						%١٩,٨						%٤٩,٢						%١٨,٦					
٣١	موافق بدرجة عالية	١,٠٠٤	٢,٢٣	يهتم المدير بتعزيز التفاعل والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لدعم التعليم المهني والتقني						التكرار	٣١																						
				٨	٧	٤٥	٧٥	٤٢	النسب																								
				%٤,٥						%٤						%٢٥,٤						%٤٢,٤						%٢٣,٧					
٣٢	موافق بدرجة متوسطة	١,٠٣٥	٢,٠٩	يوفر المدير بيئة أكاديمية مميزة لإنجاح التعليم المهني والتقني						التكرار	٣٢																						
				١٢	٣	٢٢	٩٢	٤٨	النسب																								
				%٦,٨						%١,٧						%١٢,٤						%٥٢						%٢٧,١					
٣٣	موافق بدرجة متوسطة	٠,٨٩٧	٢,٠٨	يسعى المدير لتنمية الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية المهنية والتقنية						التكرار	٣٣																						
				٨	١	٢٨	١٠١	٣٩	النسب																								
				%٤,٥						%٠,٦						%١٥,٨						%٥٧,١						%٢٢					
٣٤	موافق بدرجة عالية	١,٠٤١	٢,٤١	يوظف المدير التعليم الإلكتروني في دعم البرامج التعليمية المهنية والتقنية						التكرار	٣٤																						
				٦	٢٣	٤١	٧٤	٣٣	النسب																								
				%٣,٤						%١٣						%٢٣,٢						%٤١,٨						%١٨,٦					
٣٥	موافق بدرجة متوسطة	1.072	2.90	يوفر المدير منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين						التكرار	٣٥																						
				13	٤٢	٤٨	٦٢	١٢	النسب																								
				7.3%						%٢٣,٧						%٢٧,٢						%٣٥						%٦,٨					
٣٦	موافق بدرجة عالية	١,٠٤٩	٢,٤٥	يدعم المدير مشاركة الطلبة في المسابقات المحلية والدولية						التكرار	٣٦																						
				١١	١٨	٣٥	٨٩	٢٤	النسب																								
				%٦,١						%١٠,٢						%١٩,٨						%٥٠,٣						%١٣,٦					



التاسعة	موافق بدرجة عالية	١,١١٣	٢,٤٥	يقيم المدير لبرامج التقنية المختلفة لمواكبة المستجدات المعرفية					٣٧	
				التكرار	٣٦	٦٧	٤١	٢٤		٩
				النسب	%٢٠,٣	%٣٧,٩	%٢٣,٢	%١٣,٥		%٥,١
الثانية عشرة	موافق بدرجة متوسطة	٠,٩٦٦	٢,٦٠	يوظف المدير البحث العلمي لتطوير التعليم المهني والتقني					٣٨	
				التكرار	١٢	٨٩	٣٩	٣١		٦
				النسب	%٦,٨	%٥٠,٣	%٢٢	%١٧,٥		%٣,٤
العاشرة	موافق بدرجة عالية	١,٠٨٨	٢,٤٩	تخضع التخصصات المهنية والتقنية المختلفة إلى التحسين المستمر					٣٩	
				التكرار	٢٧	٨٠	٣٧	٢٢		١١
				النسب	%١٥,٣	%٤٥,٢	%٢٠,٩	%١٢,٤		%٦,٢
الثالثة عشرة	موافق بدرجة متوسطة	١,٠٨٩	٢,٧١	يعتمد المعهد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم المهني والتقني					٤٠	
				التكرار	٢٧	٤٥	٧٠	٢٣		١٢
				النسب	%١٥,٣	%٢٥,٤	%٣٩,٥	%١٣		%٦,٨
الحادية عشرة	موافق بدرجة عالية	١,٠٣٤	٢,٤٧	يستفيد المدير من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي حول مخرجات التعليم المهني والتقني					٤١	
				التكرار	٣٣	٦٢	٥١	٢٧		٤
				النسب	%١٨,٦	%٣٥	%٢٨,٨	%١٥,٣		%٢,٣
الثامنة	موافق بدرجة عالية	١,٠٥٩	٢,٤٢	يعمل المدير على استقطاب الكفاءات في مجال التعليم المهني والتقني					٤٢	
				التكرار	٣٦	٦٧	٤١	٢٩		٤
				النسب	%٢٠,٣	%٣٧,٩	%٢٣,١	%١٦,٤		%٢,٣
الثانية	موافق بدرجة عالية	٠,٩٨٨	١,٩٢	يستجيب المدير إلى المقترحات المقدمة لتطوير التعليم المهني والتقني					٤٣	
				التكرار	٧٨	٥٠	٣٧	١٠		٢
				النسب	%٤٤,١	%٢٨,٢	%٢٠,٩	%٥,٦		%١,٢
موافق بدرجة عالية		٠,٨٧	٢,٢١	متوسط التميز المؤسسي						

المصدر: بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي الـ SPSS

يلاحظ من خلال مضمون معطيات الجدول رقم (٧) أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة الاتجاه العام للتميز المؤسسي كان (موافقاً بدرجة عالية)، وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام (٢,٢١)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أنه لا يوجد تشتت كبير في إجابات العينة المدروسة. وجاءت تكرارات الفقرات ونسبها وترتيبها بحسب الأولوية وفقاً للآتي:

**الفقرة رقم (٢٩):** (يوجد اهتمام نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء الباحثين على الشكل الآتي: نسبة %٤٤,١ موافق بدرجة عالية جداً و%٣٦,٧ موافق بدرجة عالية، بينما %١٠,٧ موافق بدرجة متوسطة، و%٥,١ غير موافق، و%٣,٤ غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية جداً) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).



**الفقرة رقم (٣٠):** (يوفر المدير المواد اللازمة للإبداع والتميز في مجال التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ١٨,٦% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٩,٢% موافق بدرجة عالية، بينما ١٩,٨% موافق بدرجة متوسطة، و ٦,٨% غير موافق، و ٥,٦% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (السادسة).

**الفقرة رقم (٣١):** (يهتم المدير بتعزيز التفاعل والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لدعم التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٢٣,٧% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٢,٤% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٥,٤% موافق بدرجة متوسطة، و ٤% غير موافق، و ٤,٥% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الخامسة).

**الفقرة رقم (٣٢):** (يوفر المدير بيئة أكاديمية مميزة لإنجاح التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٢٧,١% موافق بدرجة عالية جداً و ٥٢% موافق بدرجة عالية، بينما ١٢,٤% موافق بدرجة متوسطة، و ١,٧% غير موافق، و ٦,٨% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الرابعة).

**الفقرة رقم (٣٣):** (يسعى المدير لتنمية الطاقات الفكرية في المجالات المعرفية المهنية والتقنية) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٢٢% موافق بدرجة عالية جداً و ٥٧,١% موافق بدرجة عالية، بينما ١٥,٨% موافق بدرجة متوسطة، و ٠,٦% غير موافق، و ٤,٥% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة).

**الفقرة رقم (٣٤):** (يوظف المدير التعليم الإلكتروني في دعم البرامج التعليمية المهنية والتقنية) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ١٨,٦% موافق بدرجة عالية جداً و ٤١,٨% موافق بدرجة عالية،



بينما ٢٣,٢% موافق بدرجة متوسطة، و ١٣% غير موافق، و ٣,٤% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (السابعة).

**الفقرة رقم (٣٥):** (يوفر المعهد منح دراسية للعاملين والأكاديميين المتميزين) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٦,٨% موافق بدرجة عالية جداً و ٣٥% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٧,٢% موافق بدرجة متوسطة، و ٢٣,٧% غير موافق، و ٧,٣% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية عشرة).

**الفقرة رقم (٣٦):** (يدعم المدير مشاركة الطلبة في المسابقات المحلية والدولية) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ١٣,٦% موافق بدرجة عالية جداً و ٥٠,٣% موافق بدرجة عالية، بينما ١٩,٨% موافق بدرجة متوسطة، و ١٠,٢% غير موافق، و ٦,١% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (التاسعة).

**الفقرة رقم (٣٧):** (يقيم المدير البرامج التقنية المختلفة لمواكبة المستجدات المعرفية) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٢٠,٣% موافق بدرجة عالية جداً و ٣٧,٩% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٣,٢% موافق بدرجة متوسطة، و ١٣,٥% غير موافق، و ٥,١% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (التاسعة).

**الفقرة رقم (٣٨):** (يوظف المدير البحث العلمي لتطوير التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٦,٨% موافق بدرجة عالية جداً و ٥٠,٣% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٢% موافق بدرجة متوسطة، و ١٧,٥% غير موافق، و ٣,٤% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية عشرة).

**الفقرة رقم (٣٩):** (تخضع التخصصات المهنية والتقنية المختلفة إلى التحسين المستمر) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ١٥,٣% موافق بدرجة عالية جداً و ٤٥,٢% موافق بدرجة عالية،



بينما ٢٠,٩% موافق بدرجة متوسطة، و١٢,٤% غير موافق، و٦,٢% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (العاشرة).  
**الفقرة رقم (٤٠):** (يعتمد المعهد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ١٥,٣% موافق بدرجة عالية جداً و٢٥,٤% موافق بدرجة عالية، بينما ٣٩,٥% موافق بدرجة متوسطة، و١٣% غير موافق، و٦,٨% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة متوسطة) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة عشرة).

**الفقرة رقم (٤١):** (يستفيد المدير من نتائج تقييم رضا منظمات المجتمع المحلي حول مخرجات التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ١٨,٦% موافق بدرجة عالية جداً و٣٥% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٨,٨% موافق بدرجة متوسطة، و١٥,٣% غير موافق، و٢,٣% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الحادية عشرة).

**الفقرة رقم (٤٢):** (يعمل المدير على استقطاب الكفاءات في مجال التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٢٠,٣% موافق بدرجة عالية جداً و٣٧,٩% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٣,١% موافق بدرجة متوسطة، و١٦,٤% غير موافق، و٢,٣% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثامنة).

**الفقرة رقم (٤٣):** (يستجيب المدير إلى المقترحات المقدمة لتطوير التعليم المهني والتقني) حيث كانت نسبة آراء المبحوثين على الشكل الآتي: نسبة ٤٤,١% موافق بدرجة عالية جداً و٢٨,٢% موافق بدرجة عالية، بينما ٢٨,٢% موافق بدرجة متوسطة، و٢٠,٩% غير موافق، و١,٢% غير موافق إطلاقاً. وكان الاتجاه العام للفقرة (موافقة بدرجة عالية) وحلّت هذه الفقرة في المرتبة (الثانية).



## سابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان.

جدول رقم ٨: نتائج تحليل العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع.

ملخص النموذج					
معامل الارتباط R		معامل التحديد R <sup>2</sup>		خطأ التقدير	
.973		.946		.21482	
تحليل التباين					
النموذج	مجموع	درجة الحرية	متوسط	F قيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	138.530	4	34.632	750.494	.000
الخطأ	7.937	172	.046		
الكلية	146.467	176			
المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات	t قيمة	مستوى الدلالة Sig
	B	الانحراف التقدير			
(الثابت)	.151	.047		3.193	.002
التأثير المثالي	.333	.047	.270	7.144	.000
التحفيز	.274	.033	.294	8.290	.000
الاستثارة الفكرية	.206	.049	.236	4.225	.000
الاعتبارية الفردية	.253	.083	.252	3.047	.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (٨) أنّ قيمة الارتباط الثنائي هي (٠,٩٧٣) كما بلغ معامل التحديد (٠,٩٤٦) بمعنى أن (٩٤,٦%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي يعود إلى المتغيرات المستقلة في التأثير الكريزيمي، الدوافع والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي، أما الباقي فهو ناتج عن عوامل أخرى.

ونلاحظ أنّ قيمة (F) المحسوبة بلغت (٧٥٠,٤٩٤) وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من (٠,٠٥) وبالتالي يوجد أثر معنوي للمتغيرات المتمثلة بالتأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية على المتغير التابع (التميز المؤسسي). ومن خلال اختبار (T-Test) يتضح أنّ التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية،



الاعتبارية الفردية لديهم مستوى مقبول، (٠,٠٠٢)، (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٠) على التوالي. ومن أجل التأكد من تأثير كل من بُعد التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاهتمام على التميز المؤسسي تجري اختباراً مستقلاً للعلاقة بين كل من التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، على التميز المؤسسي وباستعمال الانحدار الخطي البسيط.

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان.

جدول رقم ٩: نتائج تحليل العلاقة بين التأثير المثالي والتميز المؤسسي

ملخص النموذج					
R معامل الارتباط	معامل التحديد	R <sup>2</sup> تعديل	خطأ التقدير		
.874 <sup>a</sup>	.764	.763	.44403		
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	F قيمة	SIG مستوى الدلالة
الانحدار	111.964	1	111.964	567.87	.000 <sup>b</sup>
الخطأ	34.503	175	.197		
الكل	146.467	176			
المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة	مستوى الدلالة Sig
	B	الانحراف			
(الثابت)	.412	.088		4.666	.000
التأثير المثالي	1.076	.045	.874	23.83	.000

يبين الجدول رقم (٩) أنّ قيمة (F) هي (٥٦٧,٨٧) وبمستوى الدلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والتميز المؤسسي. بينما يشير معامل الارتباط إلى القيمة (٠,٨٧٤) وبالتالي يوجد ارتباط طردي قوي. كذلك يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التأثير المثالي والتميز المؤسسي بحيث إنّ معامل التحديد يساوي (٠,٧٦٤) أي إنّ (٧٦,٤%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي الحاصل في المؤسسة التعليمية مصدره التأثير المثالي، كما أنّ اختبار (T-Test) لنموذج الانحدار البسيط فهو ذو دلالة إحصائية حيث بلغ (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). لذا،



يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين التأثير المثالي والتميز المؤسسي كما يلي:  
 $Y=0.412+1.076X1$ . حيث إن: Y المتغير التابع التميز المؤسسي وX1: المتغير المستقل التأثير المثالي.

٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان.

جدول رقم ١٠: نتائج تحليل العلاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي

ملخص النموذج					
R	معامل الارتباط	R <sup>2</sup>	معامل التحديد	تعديل	خطأ التقدير
.858		.735		.734	.47056
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	F قيمة	SIG مستوى الدلالة
الانحدار	107.716	1	107.716	486.455	.000
الخطأ	38.750	175	.221		
الكلي	146.467	176			
المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات	قيمة t	مستوى الدلالة Sig B
	B	الانحراف التقدير			
(الثابت)	.576	.088		6.522	.000
التحفيز	.800	.036	.858	22.056	.000

يبين الجدول رقم (١٠) أن قيمة (F) هي (٤٨٦,٤٥٥) وبمستوى الدلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والتميز المؤسسي. فيما يشير معامل الارتباط إلى القيمة (٠,٨٥٨) وبالتالي يوجد ارتباط طردي قوي. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التحفيز والتميز المؤسسي بحيث يساوي معامل التحديد (٠,٧٣٥) أي إن (٧٣,٤%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي الحاصل في المؤسسة التعليمية مصدره الدوافع والإلهام، كما إن اختبار (T-Test) لنموذج الانحدار البسيط فهو ذو دلالة إحصائية حيث بلغ (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). لذا، يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين التحفيز والتميز المؤسسي كما يلي:  $Y=0.546+0.800X1$ . حيث إن: Y المتغير التابع التميز المؤسسي وX1: المتغير المستقل التحفيز.



### ٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان.

جدول رقم ١١: نتائج تحليل العلاقة بين الاستثارة الفكرية والتميز المؤسسي

ملخص النموذج					
خطأ التقدير		R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط	
.36818		.837		.915	
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط	F قيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	122.744	1	122.744	905.479	.000
الخطأ	23.723	175	.136		
الكلية	146.467	176			
المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات	قيمة t	مستوى الدلالة Sig B
	الانحراف التقدير	B			
(الثابت)	.067	.510	Beta	7.551	.000
الاستثارة الفكرية	.026	.797		30.091	.000

يبين الجدول رقم (١١) أن قيمة (F) هي (٩٠٥,٤٧٩) وبمستوى الدلالة (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والتميز المؤسسي. أمّا معامل الارتباط يشير إلى القيمة (0.915) وبالتالي يوجد ارتباط طردي قوي. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية والتميز المؤسسي إذ يساوي معامل التحديد (0.838) أي إن (٨٣,٨%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي الحاصل في المؤسسة التعليمية مصدره الاستثارة الفكرية، كما أن اختبار (T-Test) لنموذج الانحدار البسيط فهو ذو دلالة إحصائية حيث بلغ (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). لذا، يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين الاستثارة الفكرية والتميز المؤسسي كما يلي:  $Y=0.510+0.797X1$ . حيث إن: Y المتغير التابع التميز المؤسسي وX1: المتغير المستقل الاستثارة الفكرية.



#### ٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية وتحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم المهني والتقني في لبنان

جدول رقم ١٢: نتائج تحليل العلاقة بين الاعتبارية الفردية والتميز المؤسسي

ملخص النموذج					
R معامل الارتباط		R <sup>2</sup> معامل التحديد		R <sup>2</sup> تعديل	
.957		.916		.915	
خطأ التقدير					
.26587					
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجة	متوسط المربعات	F قيمة	SIG مستوى الدلالة
الانحدار	134.096	1	134.096	1897.00	.000
الخطأ	12.371	175	.071		
الكلية	146.467	176			
المعاملات					
النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية		مستوى الدلالة Sig B
	B	الانحراف	Beta	قيمة t	
(الثابت)	.394	.049		7.966	.000
الاعتبارية الفردية	.963	.022	.957	43.555	.000

يبين الجدول رقم (١٢) إن قيمة (F) هي (١٨٩٧,٠٠٢) وبمستوى الدلالة (٠,٠٠) وهو أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارية الفردية والتميز المؤسسي. أما معامل الارتباط يشير إلى القيمة (٠,٩٥٧) وبالتالي يوجد ارتباط طردي قوي. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الاعتبارية الفردية والتميز المؤسسي إذ يساوي معامل التحديد (٠,٩١٦) أي إن (٩١,٤%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي الحاصل في المؤسسة التعليمية مصدره الاعتبارية الفردية، كما أن اختبار (T-Test) لنموذج الانحدار البسيط فهو ذو دلالة إحصائية حيث بلغ (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). لذا، يمكن استنتاج معادلة الانحدار البسيط بين الاعتبارية الفردية والتميز المؤسسي كما يلي:  $Y=0.394+0.963X1$ . حيث إن: Y: المتغير التابع التميز المؤسسي و X1: المتغير المستقل الاعتبارية الفردية.



## نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

١. تمتلك مؤسسات التعليم المهني والتقني موضوع الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية: التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، وهذا بناء على إجابات المبحوثين بحيث جاءت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد.
٢. يمتلك مديرو معاهد التعليم المهني والتقني خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة حيث جاءت نسب آراء الهيئة التعليمية والأكاديمية هي موافقة بدرجة عالية جدًا بنسبة ٨٥,٩%، وقد حلت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة).
٣. يهتم مديرو معاهد التعليم المهني والتقني بتحفيز الهيئتين الأكاديمية والإدارية معنويًا لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث جاءت نسب آراء الهيئة التعليمية والأكاديمية هي موافقة بدرجة عالية، بنسبة ٧٦,٨%، وقد حلت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).
٤. يهتم مديرو معاهد التعليم المهني والتقني بتحفيز الهيئتين الأكاديمية والإدارية ماديًا لتحقيق أهداف المعهد، حيث بلغت نسب آراء الهيئة التعليمية والأكاديمية هي موافقة بدرجة متوسطة، بنسبة ٣٧,٣%، وقد حلت هذه الفقرة في المرتبة (السادسة).
٥. إن مديري معاهد التعليم المهني والتقني يصفون المشاكل التي تواجه المعهد على أنها معوقات يمكن حلها حيث بلغت نسب آراء الهيئة التعليمية والأكاديمية هي موافقة بدرجة عالية، بنسبة، ٧١,٢%، وقد حلت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).
٦. يوجد لدى مديري معاهد التعليم المهني والتقني اهتمامًا نحو تحقيق مركز تنافسي جيد للتعليم المهني والتقني حيث بلغت نسب آراء الهيئة التعليمية والأكاديمية هي موافقة بدرجة عالية جدًا، بنسبة، ٨٠,٨%. وقد حلت هذه الفقرة في المرتبة (الأولى).
٧. إن مديري معاهد التعليم المهني والتقني يعتمدون الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم المهني والتقني، حيث بلغت نسب آراء الهيئة التعليمية والأكاديمية هي موافقة بدرجة متوسطة، بنسبة، ٤٠,٧%. وقد حلت هذه الفقرة في المرتبة (الثالثة عشرة).



## التوصيات

١. توفير برامج إنماء مهني لمديري المعاهد في مجال ممارسة القيادة التحويلية بمعاهدهم، وخاصة في مجال تشجيع الأفكار الجديدة للأساتذة لتحقيق الإنجاز والتميز المؤسسي.
  ٢. منح مديري المعاهد صلاحيات وسلطات تمكنهم من الممارسة الفاعلة للقيادة التحويلية بمعاهدهم، وتشجيعهم على توفير مناخ معهدي مشجع.
  ٣. تدريب القيادات الإدارية وتنميتها وصقل مهاراتها لتمكينها من ممارسات أصوليات القيادة التحويلية من خلال برامج تدريبية تعدها مديرية التعليم المهني والتقني في لبنان.
  ٤. ضرورة إجراء دورات تدريبية لمديري معاهد التعليم المهني والتقني تساعد على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة من خلال إعداد ورش تدريبية مع إختصاصيين ومدربين تربويين.
  ٥. ضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي للهيئتين الأكاديمية والإدارية مادياً لتحقيق أهداف معاهد التعليم المهني والتقني.
  ٦. مساندة مديري المعاهد الذين يتصفون بممارسة القيادة التحويلية في معاهدهم من خلال تشكيل مجالس استشارية على مستوى مديرية التعليم المهني والتقني يتم اشراكهم في هذا المجالس، وإعطاؤهم الثقة، وتشجيعه على طرح الأفكار والمقترحات.
  ٧. السعي إلى اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم المهني والتقني من خلال تدريب الأساتذة على البرامج والأجهزة الحديثة المواكبة للتطور التكنولوجي.
- وانطلاقاً من النتائج التي تمّ التوصل إليها والتوصيات التي تمّ تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع مستقبلية وهي: القيام بدراسات مقارنة حول مستويات سلوكيات القيادة التحويلية السائدة في معاهد القطاع العام ومعاهد القطاع الخاص، أو القيام بدراسات حول علاقة القيادة التحويلية بالتميز التنظيمي في معاهد التعليم المهني والتقني.



## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

١. أبو جمعة، محمود حسين، (٢٠١٦)، التميز المؤسسي عوامل النجاح، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢. آل فطیح، حمد بن قبلان، (٢٠١٣)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
٣. الحجيج، سمية عودة حسين، (٢٠١٩)، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤. الدليمي، حيدر طه عبد الله، (٢٠١٤)، دور القيادي التحويلية في الأداء المنظمي، بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في وزارة المالية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.
٥. السوداني، محمد رحمة فنجان، (٢٠١٤)، تمكين وإبداع المرؤوسين في إطار أنموذج القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة البعثات العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.
٦. العبادي، هاشم فوزي، (٢٠١١)، تشخيص مؤثرات القصور الذاتي لصياغة استراتيجية إدارة الموهبة في ظل المجال الحيوي للإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، بغداد.
٧. علوان، نوفل عبد الرضا، (٢٠١٧)، العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد (١٤)، العدد (٣)، الجامعة المستنصرية، بغداد.
٨. يوسف، مدين، (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المميز، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد (٥)، الجزائر.



### المراجع باللغة الأجنبية

1. A.James, Odumeru, & Ogbonna, Ifeanyi Gerge, (2013), Transformation VS. Transactional Leadership Theories Evidence in Literature, International Review of Management and Business Research, Vol.2, No.2
2. Atkinson, Timothy, N. & Pilgreen .Tom(2011), Transformational Leadership Perspective in a Complex Research Environment, Vol .18 ,No .18 .
3. Hunt, James & Fitzgerald, Martin,(2013), The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership:An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature, American International Journal of Social Science, Vol. 2 No. 8
4. Tims, Maria, Arnold B. Bakker, & Despoina Xanthopoulou,(2011), Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?, The Leadership Quarterly journal, No.22