

## استكشاف مدى ممارسة قادة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر الأكاديمي (بحث تجريبي)

خولة سعيد الزعابي

ماجستير التربية الابتكارية، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة  
البريد الإلكتروني: kh2.alzaabi@gmail.com

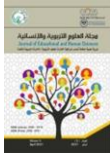
الدكتور راشد مسلم الريامي

كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة

### الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر التعليمي، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الكمي، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع البيانات الإلكترونية والورقية وتم تبنيها من الباحث سليمان العبدولي في بحثه الذي بعنوان القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (237) من الكادر التعليمي (معلمين وإداريين)، كما تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج : نطاق 1.4 يمارس القيادة التحويلية ويتمتع بجودة قيادة مدرسية ، أيضاً نطاق 1.4 لديه جودة أداء مدرسي وبالتالي يتمتع بجودة قيادة مدرسية، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي ، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية زادت جودة الأداء المدرسي في نطاق 1.4، وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية، جنس مدير المدرسة، عدد سنوات الخبرة، الحلقة الدراسية)، كما توصي الباحثة بالاستمرار في تفعيل عمل القيادة التحويلية في نطاق 1.4، توعية النطاق بفعالية القيادة التحويلية وأثرها على جودة الأداء المدرسي، زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية في نطاق 1.4، دعم وتعزيز كل من يطبق أساليب القيادة التحويلية في نطاق 1.4.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الجودة، الأداء، الكادر التعليمي، الكادر الإداري.



## Exploring the extent to which Scope 1.4 leaders practice transformational leadership and its relationship to the quality of school leadership performance from the academic staff's point of view (An action research)

Khawla Saeed Al Zaabi

Master of Innovative Education, College of Education, United Arab Emirates University

Email: kh2.alzaabi@gmail.com

Dr. Rashid Muslim Al Riyami

College of Education, United Arab Emirates University

### ABSTRACT

The research aims to identify the reality of the practice of transformational leadership Cluster 1.4 and its relationship to the quality of school leadership from the educational staff point of view. The researcher adopted the quantitative approach, and the questionnaire was the tool ,for collecting digital and written data . It was adopted by the researcher Suleiman Al-Abdouli in his research entitled Transformational leadership and its relationship to the quality of performance. A random sample of (237) educational staff (teachers and administrators) was selected, and the data was analyzed using the statistical program SPSS. The study reached several results: Cluster 1.4 practices transformational leadership and has the quality of school leadership. Also, Cluster 1.4 has quality School performance and thus has the quality of school leadership, Therefore, it has the quality of school leadership. The results also revealed that there is a statistically significant correlation at the significance level ( $\alpha = 0.01$ ) between transformational leadership and the quality of school performance. It should be noted that the value of the correlation coefficient between them is positive, with a strong and direct relationship. This means that the greater the application of transformational leadership, the higher the quality of school performance in the range of 1.4. Also, there are no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) in the study sample's estimates of the practice of transformational leadership due to demographic variables (age, gender, educational level, current job, school principal's gender, number of years of experience, seminar), The researcher also recommends continuing the activation of transformational leadership work within Cluster 1.4, raising awareness of the effectiveness of transformational leadership and its impact on the quality of school performance, increasing attention to employees' personal needs within Cluster 1.4, and supporting and strengthening everyone who implements transformational leadership methods within Cluster 1.4.

**Keywords:** transformational leadership, quality, performance, educational staff, administrative staff.



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

القيادة من الأمور الأساسية في كل المنظمات والتي تحتاج لمهارة التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة تسعى لها المؤسسة، فبدون التأثير لا فائدة من القيادة .

وتعد أهمية القيادة بأنها الأداء المحركة للعمل، وجوهر العملية الإدارية و العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات وهي الحلقة الأساسية في التوجيه والتحفيز والاتصالات وهي وسيلة دفع في كل المؤسسات والقيادة عبارة عن سلوك يقوم به الفرد للتأثير نحو الجماعة أو الأفراد نحو هدف مشترك يتضمن مواصفات المبادرة والتمثيل والتكامل والإنتاج . وتستطيع الإدارات الناجحة تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت لديها قيادات إدارية ذات كفاءة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر و تتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع والتخطيط والنمو الذاتي والتقييم وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها(سمارة، 2018).

وإن من الأمور القيادية التي تحتاج إلى تغيير وتطوير وخاصة في عصر التكنولوجيا وبعد جائحة كورونا هي القيادة التربوية لما فيها من أهمية بارزة في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيق أهدافها، فنجاح أي مؤسسة يعتمد على نجاح القائد الذي يقود هذه المؤسسة ، وفي العصر الحديث تعددت أنماط القيادات المستخدمة في المؤسسات مثل القيادة التبادلية والقيادة الخامة والقيادة التشاركية ، ومن الأنماط القيادية التي تتميز بالحدثة هو نمط القيادة التحويلية والذي يعد مدخلاً جديداً من مداخل التغيير والتطوير ومن أكثر نظريات القيادة شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، وعندما يكون نمط القيادة المدرسية متميز ويستخدم الأساليب الحديثة يكون لذلك أثر كبير وإيجابي على أداء المدرسة، ففي دراسة مصطفى (2022) ودراسة العبدلي(2023) ودراسة السعدون(2022) والذين يؤكدون على تأثير القيادة التحويلية على جودة الأداء المدرسي في المدارس، وفي هذه الدراسة سنذكر مدى ممارسة قادة مدارس نطاق 4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المدرسي .

مشكلة الدراسة:

استكشاف مدى ممارسة قادة مدارس نطاق 1.4 لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة المدرسية.

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي للبحث:

- 1- التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة أداء القيادة المدرسية في مدارس نطاق 1.4 .
- 2- الأهداف الفرعية:
- 3- التعرف على مدى ممارسة الكادر الإداري في مدارس نطاق 1.4 للقيادة التحويلية.
- 4- مدى تأثير القيادة التحويلية على الكادر الأكاديمي.
- 5- توضيح أهمية القيادة التحويلية في المدارس.
- 6- معرفة واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس نطاق 1.4.
- 7- تقديم مقترحات حول فعالية ممارسة مدارس نطاق 1.4 لنمط القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

- 1- التعرف على نمط القيادة التحويلية داخل المدارس وتأثيرها على التعليم والعلاقات بين الكادر التعليمي.
- 2- تزويد الباحثين في مجال البحث عن أنماط القيادة المدرسية.
- 3- التعرف على أساليب القيادة التحويلية.
- 4- تزويد مؤسسة التعليم عن أهمية استخدام الكادر التعليمي لنمط القيادة التحويلية وذلك من خلال عرض نتائج هذا البحث.

أسئلة الدراسة:

- 1- مدى ممارسة الكادر الإداري في نطاق 1.4 للقيادة التحويلية من وجهة نظر الكادر التعليمي؟
- 2- ما واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس نطاق 1.4 من وجهة نظر الكادر التعليمي؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي في مدارس نطاق 1.4 من وجهة نظر الكادر التعليمي؟



4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول ممارسة القيادة التحويلية للكادر الإداري لنطاق 1.4 لقيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات البحث الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية)؟ حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وبين جودة أداء القيادة المدرسية.
- 2- الحدود البشرية: طبق هذا البحث على عينة من الكادر التعليمي في مدارس إمارة رأس الخيمة وأربع مدارس من إمارة أم القيوين ضمن نطاق 1.4 .
- 3- الحدود المكانية: نفذ هذا البحث على مدارس نطاق 1.4 .
- 4- الحدود الزمنية: نفذ هذا البحث في عام 2022-2023.

مصطلحات الدراسة :

القيادة:

القيادة من وجهة نظر الباحثة: وهي قدرة الشخص على التأثير في مجموعة من الأفراد، والحرص على تنمية مهاراته بشكل مستمر، والنظر في حاجات أفرادها وذلك لتحقيق أهدافه سواء كانت أهداف تختص بالمؤسسة أو أهداف تخص أفرادها.

عرف إبراهيم (1980) القيادة وهي "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (ص.386). كذلك عرف محمد (2006) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم لتحقيق أهداف معينه، والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر في سلوك العاملين لتحقيق هدف معين" (ص.77). ويعرف جون جاردنر القيادة بأنها "هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي) لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه" ويتكلم كتاب تعلم القيادة عن القيادة بأنها "هي الإيمان التام بأنك تستطيع أن تكون قائداً أفضل، وأنتك تسعى لتتعلم مهارات تحسن من قدرات القيادة لديك، وأنها ليست موهبة، بل يمكن اكتسابها والتدريب عليها لكي تصبح قائداً بارعا" (كوزيس، بونز، 2019، ص31).

القيادة التقليدية:

القيادة التقليدية من وجهة نظر الباحثة: هي القيادة التي تعتمد على الأساليب القديمة مثل أسلوب الديكتاتورية في القيادة وعدم النظر في حاجات الأفراد، وتحقيق أهداف المؤسسة بدون أخذ رأي الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة على حساب مصلحة الأفراد، وعدم التعاون والمحبة والألفة بين أفراد المؤسسة الواحدة. والقائد التقليدي الذي "يظهر لدى المجتمعات الريفية والتقليدية والقبلية، وهو نمط قائم على التقديس والاحترام لكبار السن والاعتماد على الفصاحة والخطابة والحكمة، ويحافظ القائد على الوضع الحالي ويفرض بشدة التغيير ويقاومه لتعزيز نفوذه وسلطته، ويتسم المرؤوسون بالطاعة التامة والولاء له" (الحريري، 2008، ص 111).

القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية من وجهة نظر الباحثة: هو نمط من أنماط القيادة الذي يعتمد على استخدام أساليب القيادة الحديثة، والنظر في مصلحة أفراد المؤسسة وإشراكهم في بعض القرارات وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة يتبعه قادات المدارس والذي يعتمد على تقديم الدعم الكامل للمعلم وزيادة الدافعية في أثناء ممارسته لعمله، مثل حصر احتياجاته المهنية، و تحفيزهم المستمر على الأداء المتميز الذي يرتقي بهم و بمهاراتهم وتوجهاتهم المهنية، كما أن للمدير الدور الفعّال في تشجيع المعلم للإبداع و الابتكار واستخدام أساليب جديدة في العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات المدرسية. (البطاشي، 2023، ص.132) ويعرف العبدولي (2022) القيادة التحويلية بأنها "نمط حديث من أنماط الإدارة بحيث يتشارك القائد العملية القيادية مع مرؤوسيه ويعطيهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الموقف وحل المشكلات بشكل جماعي وفعال بحيث يشعر المرؤوس بأنه جزء مهم من الفريق ولديه انتماء للمؤسسة" (ص.550).

والقائد التحويلي كذلك يعرف بأنه:

هو ذلك الشخص القائد الذي يتمتع بسمات شخصية قوية مثل الكاريزما والتأثير والرؤية العميقة والتفكير



الإبداعي، ويتعامل مع الأفراد في سلوكيات تعتمد على القيم والمبادئ والأخلاق الحميدة، حيث يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الشخصية لمؤسسيه، وذلك بأنه لا يقوم بتقديم مصلحته الشخصية على مصلحة مؤسسيه، بل يعتمد في شخصيته على تعزيز المشاعر الإيجابية في المؤسسة التي يعمل بها ساعياً بأن تكون قائمة على الثقة والتعاون، وإشاعة الاحترام والتقدير ونشر ثقافة المكافأة. (المبيضين، 2022، ص.572) الجودة:

تعريف الجودة من وجهة نظر الباحثة هي تحقيق أعلى مستوى من الخصائص والسمات التي تتميز بالكماليات والخالبة من العيوب والنواقص التي تتميز بالأداء العالي وذات نوع وقيمة عالية. كما يعرفها الأمير والعاملة (2011) بأنها "مطابقة المخرجات والأداء للمعايير والمواصفات المحددة من خلال مؤشرات الأداء وأدلة واضحة تعكس مستوى تحقيق المعايير" (ص.62) وتعرف الجودة في كتاب الجودة الشاملة في التعليم " بأنها المطابقة لمتطلبات أو مواصفات معينة. بينما يعرفها المعهد الأمريكي للمعايير American National Standards Institute بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة". (طعيمة، 2006، ص.22). الكادر الإداري:

وتعرف الباحثة الكادر الإداري بأنه: هو الطاقم الذي يعمل في قسم الإدارة وله سلطة على اتخاذ القرارات، وينقسم إلى رتب من الأعلى سلطة إلى الأقل سلطة، وجميعهم يسعون في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تعرف القيادات الإدارية بأنها: النشاط الذي تمارسه القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية وفي مجال إصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، والسلطة غير الرسمية، والتي تكون على حسب قدرة الشخص القيادية في التأثير والإقناع؛ وذلك لتحقيق أهداف معينة. (العزام، 2023، ص.32)

الأداء :

وتعرف الباحثة الأداء بأنه "هو الدافعية للعمل والإلتقان في عمل ما، وقيام الفرد بالمهام والأنشطة المطلوبة منه في مدة زمنية محددة". ويعرف الأداء بأنه "سلوك عملي يؤدي إلى إتمام مهام وظيفة ما ويحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ويسعى إلى تحقيق الجودة في العمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة" (كرنكة، 2016، ص.279) كما يعرف الأداء كذلك بأنه "الفعل المنجز المعروف في القدرات الفكرية الكامنة وهو السلوك الذي يمكن ملاحظته خلال موقف معين" (العاجز، البناء، 2003، ص.203) الكادر التعليمي :

وتعرف الباحثة الكادر التعليمي بأنه: كل عضو تابع للمؤسسة التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومكلف بتعليم الطلبة على حسب مستواه التعليمي (دبلوم عال، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وحاصل على رخصة معلم ولديه القدرة على تعليم وتوجيه الطلبة في المدارس والكليات والجامعات. وكما تعرف الهيئة التدريسية: هي عبارة عن تقديم المعرفة مهما كان نوعها من دروس ومحاضرات وأعمال تطبيقية وتوجيه طلبة الكليات والجامعات والمدارس، مهما كان المستوى التعليمي والشهادة الحاصل عليها (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) سواء كان متفرغاً أو يعمل بالساعات. (أبودية، 2014، ص.349).



### الإطار النظري والدراسات السابقة:

سوف نتطرق في هذا الفصل لأهم المواضيع التي تتعلق بعنوان دراستنا وهو القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية ، وربطها بالدراسات السابقة.

الإطار النظري:

النظرية التحويلية كما في كتاب القيادة: وهي النظرية التي تنص على التغيير ودور القيادة في تصور نوع التغيير في أداء المؤسسة وكيفية وضع هذا التصور موضع التنفيذ. (سادلر، 2008، ص 30).

خصائص القيادة التحويلية كما في كتاب القيادة التحويلية في الميدان التربوي وهي:

- 1- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية يؤمن بها ويجعل مرؤوسيه كذلك يؤمنون بها ويسعون إلى تحقيقها .
- 2- أن يكون ذا نقلة حضارية وثقة عالية بالنفس وخالي من الصراعات الداخلية وله كاريزما وحضور بين الناس.
- 3- الإنتاجية العالية فهو يهيئ مرؤوسيه لتحقيق الهدف بطريقة تفوق ما هو متوقع ويعد هو القائد ذو الطاقة ومصدر لاستجابات حاجات مرؤوسيه.

4- ذو مصداقية حيث يعتبر القائد التحويلي عنصر للتغيير ومحب للمخاطر وشخص يعتبره الأفراد ذو استقامة ونزاهة (القبلي والعمراني، 2016، ص23)  
نشأة القيادة التحويلية:

"في عام 1978م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (بيرنز) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (بيرنز) من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985م قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة ". (المخلافي 2009، ص 286)

"وفي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة : حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية ، لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه ( بيرنز ) بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم ، وبناء ولاء طبيعي للعمل ؛ حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس ، و قد أثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير المهني.

سلوك القائد القيادية:

هناك العديد من السلوكيات التي يقوم بها القادة لإحداث تغيير في مؤسساتهم من أهم هذه السلوكيات هي (سادلر، 2008، ص 237):

- 1-تكوين رؤية .
- 2-التعبير بوضوح عن هذه الرؤية وإشراك المرؤوسين فيها.
- 3- وضع مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة.
- 4- التصرف بأمانة واستقامة.
- 5- عدم الإتيان بتصرفات غير متوقعة.
- 6- المثابرة والثبات على المبدأ في مواجهة العقبات أو الإحباطات.
- 7- التواصل مع الآخرين.
- 8- رواية القصص لهم.
- 9- الاستماع إليهم.
- 10- التعلم منهم.
- 11-التجديد والابتكار.
- 12- البراعة الشخصية.



- 13- ومعرفة النفس والانضباط الذاتي.
- 14- القيادة بأسلوب واضح - ومعرفة تفاصيل العمل وكل صغيرة وكبيرة فيه.
- 15- إظهار المرونة والقدرة على التكيف مع الغموض.
- 16- إظهار الهدوء في أوقات الأزمات.
- 17- توزيع العمل ومنح السلطات للآخرين: التصرف كممثل للجماعة وكمحام لها.

خصائص القائد التحويلي:

- حدد كلا من Hetland & Sanda ست خصائص يتمتع بها القائد التحويلي كما أشار إليها الغزالي (2012):
- 1- القدرة على التركيز والانتباه .
  - من صفات القائد التحويلي الانتباه لما يقوله الآخرون والإصغاء إليهم والتركيز الشديد على المواقف الصعبة والمهمة التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات، كما يعمل القائد التحويلي على تحديد أهدافه وغاياته وإقناع الآخرين بها و يتمكن من تنفيذها معهم على أكمل وجه.
  - 2- القدرة على تحمل المخاطر .
  - كما يتسم القائد التحويلي بالشجاعة والفتنة والذكاء، وكيفية تحمله للمخاطر ومواجهة المواقف الصعبة، كما أنه لا يخشى من الفشل ويعتبر الفشل وسيلة للتعلم والاستفادة منه في المستقبل.
  - 3- الثقة بالنفس والآخرين .
  - يتصف القائد التحويلي بالثقة بالنفس بعيداً عن الدكتاتورية والغرور، ولديه مجموعة من المبادئ والقيم التي يسعى بها لتحقيق أهدافه.
  - 4- احترام الذات .
  - لديه مجموعة من القيم التي تشكل أقاله وأفعاله، كما أنه يدرك انسجام الأفعال مع الأقوال يولد الثقة والاحترام والتقدير لدى الآخرين.
  - 5- القدرة على الاتصال .
  - يتسم القائد التحويلي على القدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأوضاع، ويعمل على ترجمة معاني تصوراته إلى واقع فهو بذلك يتمتع بقدرة عالية على الاتصال وتوضيح الرؤية للآخرين.
  - 6- الإحساس بالآخرين .
  - يتصف القائد التحويلي بالإحساس بالآخرين والنظر في مصالحهم وتقدير جهودهم والثناء عليهم في حالة إتقانهم لعملهم، والتعاون مع الأفراد والجماعة والرفع من الروح المعنوية بين أعضائه.
- أبعاد القيادة التحويلية:
- إن تهيئة البيئة المناسبة لأداء ممارسات قيادية ناجحة للمدراء، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضى الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية، يعتبر أمراً ضرورياً للوفاء بمتطلبات المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها، وتحقيق هذه الأهداف يوجد لدينا مجموعة من الأبعاد التي تركز عليها هذه الأهداف (الغامدي، 2021):

البعد الأول:

يركز على تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسات التعليمية، وذلك من خلال إجماع جميع العاملين داخل المؤسسة حول أهدافها، وأولويات هذه الأهداف، والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أعلى الإنجازات.

البعد الثاني:

يركز على المشاركة في القيادة، والعمل كفريق، بحيث تكون المسؤولية جماعية وتكون من خلال تشجيع المؤسسة على تحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

البعد الثالث:

يركز هذا البعد على الاهتمام بالعاملين، ويشمل على تقديم الدعم الفردي، والاستئثار الفكرية، ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.

البعد الرابع:

يركز هذا البعد على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، حيث يجب أن يستخدم آليات متنوعة لاستئثار



الدافعية، والتعزيز للتغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز تعبر عن القيم الثقافية.

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة العربية:

تهدف دراسة المبيضين (2022) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، وذلك بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، بجانب إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات؛ التي تعمل فيها الباحثة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بجانب إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ترتبط بالقيادة التحويلية في المجال التربوي من عدة جوانب، خاصة ما يتعلق بحل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون ومساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين، ويعمل القائد التحويلي وفق العديد من الأبعاد فهو يؤثر بشكل مثالي على أتباعه، ويتمتع بالدافعية الإلهامية، أي أنه ملهم لهم، ويعمل على استفزاز عقولهم ويحفزهم على التفكير، ويقدم المكافآت التشجيعية، ويسهم في تمكين مرؤوسيه، ويأخذ بعين الاعتبار المسائل الفردية والشخصية لمرؤوسيه. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: هناك حاجة ماسة لتعزيز المهارات القيادية المختلفة لدى العاملين في المدارس من معلمين وإداريين مع التركيز على القيادة التحويلية التي تسهم في توليد قيادات جديدة.

تهدف دراسة العبدولي (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الطاقم التعليمي وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة وسيلة جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (358) معلم ومدير وإداري مساند، حيث شارك في الاستبيان (167) ذكراً و (191) أنثى من الطواقم التدريسية، وقد خلصت النتائج إلى ضرورة أن يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد مرؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة وإدراك الدور الأساسي للمدرسة، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة، والحرص على تحفيز مرؤوسيه ذوي الأفكار، وتشجيع فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة، وتوضيح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بشكل مستمر؛ إضافة إلى ضرورة أن يوجه المدير الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتآخي ويتصرف بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق ويعطي أولوية للعمل ضمن القيم المشتركة وأن يهتم بتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية، ويشجع الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة، وكما تشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية ساعدت المعلمين على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة واتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة، وأوجدت قدوة مثالية، ودرجة مناسبة لممارسة الصلاحيات المنوطة بالمعلمين بشكل كامل دون تدخل، ووجد أيضاً أن معظم مدراء المدارس ملمين بإجراءات التخطيط وواقع المدارس، وأن الإدارة تتابع كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية، والمساءلة الإدارية تتم بأسلوب فعال، وتتابع الموارد وكيفية استخدامها، والخطط الفصلية واليومية للمعلمين، وتحرص باستمرار على التطوير المهني المستمر للمعلمين، وتحدد الاحتياجات التدريسية للمعلمين، وتصمم برامج تدريبية حسب حاجة المعلمين، وأيضاً أشارت النتائج إلى أن عدد الطلبة داخل الفصول يؤثر على نتائجهم التعليمية، ونظافة البيئة المدرسية وأمنها، وتتبع إجراءات الأمن والسلامة وكذلك اتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم، ومناسبة البيئة التعليمية، وتخصيص المصادر المالية والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والوحدات التكنولوجية المناسبة لتأمين المصادر التعليمية الحديثة وتوافر المرافق الرياضية والصحية والساحات المناسبة داخل المدرسة، ووجدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في ممارسة القيادة التحويلية ككل، ولم توجد فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المستوى التعليمي لمدى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس.

دراسة (آل عوض، 2019) استهدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين، ووضع مقترحات لتطويرها بالإضافة إلى معرفة مدى اختلاف آراء المعلمين تبعاً لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة كأداة رئيسية مكونة من مجالين القيادة التحويلية، الكفايات المهنية للمعلمين) مكونة من (78) فقرة موزعة على مجالين



القيادة التحولية والكفايات المهنية للمعلمين). وتم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الثبات، وقد بلغ فيه معامل الثبات للاستبانة ككل (0.953). وبلغت عينة الدراسة (150) معلماً ومعلمة بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحولية والكفايات المهنية للمعلمين. كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها أن تتبنى وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان متمثلة بدائرة تطوير الأداء المدرسي لنمط القيادة التحولية كمنهج ينطلق منه مدرء المدارس في أعمالهم، نظراً لأهميتها في تحقيق نتائج فعالة، ووضع آلية تنافسية بين المدارس لتقييم مستوى الإنجاز والفاعلية في ضوء معايير ترتبط بالقيادة الإدارية، والاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وإشراك المعلمين في التخطيط والأهداف التعليمية لتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين.

و دراسة (القاسم، 2021) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص، وأيضاً للتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للقيادة التحولية من وجهة نظرهم، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحولي من قبل مديري المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغيرات (النوع وسنوات الخبرة) وللإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من (47) بنداً وزعت على (6) مجالات لتشتمل على أبعاد القيادة التحولية الآتية:

1. تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.
2. تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي.
3. بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير.
4. تقديم نموذج سلوكي يحتذى.
5. الاستئارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين.
6. هيكلية التغيير.

أما مجتمع البحث فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص للعام الدراسي (2020/2019). والبالغ عددهم (32) مديراً ومديرة كما بلغت عينة البحث (15) مديراً ومديرة، وقد توصلت البحث إلى النتائج الآتية:

-وجود أثر لممارسة للقيادة التحولية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة في مدينة حمص بنسبة قليلة. احتل المجال الخامس: الاستئارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين المرتبة الأولى بنسبة 52، واحتل المجال هيكلية التغيير: المرتبة السادسة بنسبة 41% حسب تقديرات أفراد عينة البحث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقديرات المدرء لواقع ممارسة القيادة التحولية تعزى لمتغير النوع وسنوات الخبرة. المقترحات:

1. عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
2. العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد دعم المجتمع المحلي لزيارة المدرسة وتقديم المساعدات اللازمة لسد احتياجات المدرسة.
3. العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها.
4. أن يهتم مديرو المدارس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.
5. العمل على تنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية. فإذا كان قرار التغيير نابغاً من المجموعة نفسها، فإن مقاومته ستكون قليلة جداً.

دراسة (الحامدي، 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، مستخدماً في ذلك المنهج الوصفي، وسعت إلى الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة لدور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، وفقاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وتم في ضوء ذلك اختيار عينة قصدية من مديري، ومير مساعد مدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الباطنة وعددهم (119) موزعة بين (87) مدير مدرسة و (32) مدير مساعد، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بعد الرجوع للأدبيات النظرية والدراسات



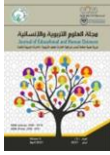
السابقة ذات العلاقة بتحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في المدرسة ، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (95) بمحافظة شمال الباطنة، جاءت بدرجة تقدير عالية جداً ، كما بينت الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر) (أنثى) حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، لصالح الإناث. وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة، عدا المحور الأول: الرؤية المستقبلية لعملية التعليم والتعلم، جاءت لصالح مدير مساعد. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة، تعزى إلى سنوات الخبرة في جميع محاور الدراسة.

الدراسات السابقة الأجنبية :

تهدف دراسة (Agus Purwanto, Khaerul Fahmi, Anwar Sulaiman, 2023) إلى قياس تأثير القيادة التحويلية وثقافة التعلم والهيكل التنظيمي على قدرة الابتكار في المدارس. تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي البسيط. استخدم الباحث المنهج الكمي. استخدمت تقنية جمع البيانات في هذه الدراسة تقنية الاستبيان عبر الإنترنت والتي تم تصميمها باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 7 وتوزيعها على 650 معلماً تم اختيارهم بطريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. تستخدم أداة معالجة البيانات هذه نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام الإصدار 26 من AMOS (تحليل هيكل اللحظة). قبل إجراء تحليل البيانات، تم اختبار صحة وموثوقية الاستبيان المستخدم أولاً. لقياس صحتها، يتم استخدام درجة كل عنصر من عناصر السؤال والتي ترتبط بإجمالي درجة العنصر في متغير واحد. بعد اختبار الصلاحية والموثوقية، قام الباحث بإجراء تحليل البيانات. يتم إجراء تحليل البيانات وتفسيرها للإجابة على المشكلات التي تمت صياغتها والإجابة على الفرضيات. في هذه الدراسة، استخدم تحليل البيانات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) مع برنامج AMOS. نتائج هذه الدراسة وهي أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على ثقافة التعلم، والقيادة التحويلية لها تأثير كبير على الهيكل التنظيمي. ثقافة التعلم لها تأثير كبير على القدرة على الابتكار. الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على القدرة على الابتكار.

تهدف دراسة (Mohammed Alzoraiki, Abd Rahman Ahmad, Ali Ahmed Ateeq, Gehad ) إلى الدور الوسيط للالتزام المعلمين بالقيادة التحويلية وأداء التدريس المستدام. تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية. من أصل 450 نسخة تم توزيعها على المشاركين ، تم استرداد 374 فقط على أنها صالحة. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام SEM – PLS. أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على التزام المعلمين. علاوة على ذلك ، وُجد أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المعلمين. في المقابل ، تم الكشف عن التزام المعلمين بالتأثير بشكل إيجابي على أداء التدريس المستدام. وأخيراً ، أظهرت الدراسة أن التزام المعلمين توسط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التعليمي المستدام. هذه الدراسة فريدة من نوعها لكونها من بين الدراسات القليلة التي تدرس تأثيرات القيادة التحويلية للمديرين. إنه يوفر للقيادة التربويين وصانعي السياسات رؤى مهمة من خلال توفير خارطة طريق تساعد في فهم العوامل الأكثر تأثيراً على استدامة أداء التدريس. وبالتالي ، فإن هذه الدراسة تحمل أهمية عملية كبيرة للقيادة في مجال التعليم وصانعي السياسات ، لأنها توفر رؤى قيمة في السياسات والممارسات التي يمكن تنفيذها لتعزيز الاستدامة في البيئة المدرسية.

تهدف دراسة (Septana Nur Hidayat, Bambang Sumardjoko, Ahmad Muhibbin, 2023) إلى شرح كفاءة القيادة التحويلية لمديري المدارس في تحسين أداء المعلمين في مدرسة دار القرآن الثانوية Karanganyar Science High School. تتضمن طريقة البحث هذه بحثاً نوعياً بتصميم إثنوغرافي. البيانات المستخلصة في هذا البحث هي معلومات ووثائق حول كفاءات القيادة التحويلية لمديري المدارس ، بما في ذلك التأثير المثالي ، والتحفيز الفكري ، والتحفيز الملهم ، والاهتمام بالأفراد لتحسين أداء المعلم. تقنيات جمع البيانات



المستخدمة هي المراقبة والمقابلات والتوثيق. أظهرت نتائج هذه الدراسة ، أي مدير مدرسة دار القرآن الثانوية العلمية في كارانغانيار ، أن لديه فئة قوية من كفاءة التأثير المثالية ، ومجموعة كبيرة ومتنوعة من كفاءات التحفيز الفكري ، ونوع قوي من كفاءة التحفيز الملهم ، وفاعلية فئة من كفاءة الانتباه نحو الأفراد. نتائج تقييم أداء المعلم لـ 20 معلماً تم اعتبارهم حصلوا على درجات في فئة ممتازة. لخصت هذه الدراسة إلى أن مديري المدارس يفهمون كفاءاتهم القيادية في تحسين أداء المعلم كتنظيرية هندرايادي ، أي التأثير المثالي ، والتحفيز الفكري ، والتحفيز الملهم ، والاهتمام بالأفراد. جهود المدير لتحسين أداء المعلم هي (أ) تحفيز المعلمين ، (ب) زيادة انضباط المعلمين ، (ج) خلق جو عمل ملائم ، (د) زيادة كفاءة المعلم. إن الآثار المترتبة على هذا البحث هي كمدخل لمديري المدارس في تحسين أداء دار القرآن لمعلمي مدرسة كارانغانيار الثانوية للعلوم.

تهدف دراسة (Saeed, Ehsanullah, 2023) إلى معرفة توقعات العملاء والاستجابة للتغيرات التي تحدث في السوق والتي تلعب دوراً مهماً في وضع المنظمة. لذلك ، لا مفر من استخدام استراتيجيات الاستبطان وريادة الأعمال والتعلم الموجهة في المنظمات. أيضاً ، يعد وجود القادة التحوّلين ضرورياً للتغيرات التنظيمية المستمرة والتغيرات في بيئات اليوم الديناميكية والمتغيرة. منهج البحث وصفي تحليلي. الغرض من هذا البحث هو التحقيق في تأثير أسلوب القيادة التحويلية على ريادة الأعمال التنظيمية. كان المجتمع الإحصائي للبحث من موظفي وطلاب جامعة السلطان محمود غزنوي في غزنة أفغانستان ، وتم حساب عدد العينة 378 شخصاً باستخدام نهج كوكران. تم تأكيد صحة أسئلة الاستبيان من قبل الخبراء. كما تم حساب مصداقيتها باختبار ألفا كرونباخ 0.79 بعد التأكد من صدقها وموثوقيتها وتحديدها ، وزع الاستبيان من قبل الباحثين على موظفي وطلاب جامعة السلطان محمود غزنوي باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان. أظهر اختبار Kolmogorov-Smirnov الحالة الطبيعية للبيانات. لذلك ، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط للتحقق من فرضيات البحث. أشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة التحويلية بمعامل بيتا 0.790 له تأثير إيجابي ومعنوي على ريادة الأعمال التنظيمية. كما أن رقم الانحدار الإيجابي ( $R = 0.790$ ) يعني أن هناك علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة التحويلية وريادة الأعمال التنظيمية. بشكل عام ، أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي وهام على ريادة الأعمال التنظيمية بمستوى ثقة 95% و ( $sig < 0.05$ ).

تهدف دراسة (Agus Purwanto, 2022) إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة والفعالية الذاتية على أداء معلمي المدارس الابتدائية. منهج البحث هو المنهج الكمي وتم استخراج بيانات البحث باستخدام برنامج SPSS. تم الحصول على البيانات من خلال توزيع الاستبيانات عبر الإنترنت على 210 من معلمي المدارس الابتدائية في تانجيرانج الذين تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة. بناءً على تحليل البيانات ، يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين ، والكفاءة لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين ، والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي على أداء المعلمين ، والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي وهام على أداء المعلمين.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

ترى الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة بأن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على جودة الأداء المدرسي كما في دراسة العبدلي (2022)، كما ساهمت القيادة التحويلية على زيادة كفاءة المعلم وتحسين أداء المعلمين كما في دراسة آل عوض (2019) ودراسة (Septana Nur Hidayat, Bambang Sumardjoko, 2019) ودراسة (Ahmad Muhibbin, 2023). ودراسة (Agus Purwanto, 2022)، وأيضاً للقيادة التحويلية دور فعال في تحسين جودة التعلم والتعليم والابتكار كما في دراسة الحامدي (2021) ودراسة (Agus Purwanto, Khaerul Fahmi, Anwar Sulaiman, 2023)، كما أن القيادة التحويلية توفر رؤى قيمة في السياسات والممارسات التي يمكن تنفيذها لتعزيز الاستدامة في البيئة المدرسية كما في دراسة (Mohammed Alzoraiki, Abd Rahman Ahmad, Ali Ahmed Ateeq, Gehad Mohammed Ahmed Najji, Qais Almaamari, Baligh Ali Hasan Beshr, 2023)، كما ساهمت القيادة التحويلية في تنظيم ريادة الأعمال التنظيمية كما في دراسة (Saeed, Ehsanullah, 2023) ، بالإضافة إلى أن للقيادة التحويلية دور فعال في تحسين أداء الإدارة المدرسية كما في دراسة المبيضين (2021) مما يساعد على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية وتعزيز الدافع لدى المعلمين ، بالمقابل هناك بعض الدراسات التي تتحدث عن قلة استخدام القيادة التحويلية والذي يؤثر في تطوير أداء مديري المدارس كما في دراسة القام (2021) والتي توصي بضرورة إجراء دورات



تدريبية على الكفايات الفنية الخاصة لمديري المدارس كقائد تربوي.

### منهج الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يعد محوراً أساسياً نحو إنجاز الجانب التطبيقي للدراسة، إذ من خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة؛ لإجراء المعالجات الإحصائية ثم التوصل إلى نتائج الدراسة، والتي تفسر بعد ذلك في ضوء أدبيات ونتائج الدراسات السابقة، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداة، وسبل التأكد من صدقها وثباتها، وأبرز المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي سعى الباحث لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الكمي الوصفي التحليلي والذي يصف موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، وإيجاد العلاقة بين أبعادها، والتي تحاول أن تصف وتفسر "القيادة التحويلية في نطاق 1.4 وعلاقتها بجودة أداء القيادة التحويلية".

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من خمس عشرة مدرسة من إمارة رأس الخيمة، وأربع مدارس من إمارة أم القيوين.

عينة الدراسة:

تكونت العينة من الكادر التعليمي في نطاق 1.4، معلمين وإداريين وعددهم 237، والجدول التالي يوضح وصف لعينة الدراسة وفق للخصائص الديموغرافية:

جدول 1

الخصائص الديموغرافية:

الجنس	الجنس المدير	العمر	سنوات الخبرة	المستوى التعليمي	الوظيفة الحالية	الحلقة
ذكر	47	33	25 إلى 30 سنة	25	معلم احتياط	10 روضة
أنثى	190	204	31 إلى 40 سنة	58	مساعد معلم	3 ح 60
			41 إلى 50 سنة	123	معلم	147 ح 42
			51 فأكثر	31	إداري	50 ح 50
					مساعد مدير	9 مشتركة 60
					مدير	18

عدد المشاركين 237

ونلاحظ من الجدول السابق بأن عدد الذكور الذين شاركوا في الدراسة (47) وعدد الإناث (190)، وبنسبة مدير المدرسة (33) من الذكور و(204) من الإناث، نسبة العمر من 31 إلى 40 سنة هو العمر الأكثر مشاركة حيث بلغ عدد المبحوثين (123)، وأقل عمر شارك في هذه الدراسة هو من 25 إلى 30 سنة، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فإن أكبر عدد من المبحوثين كانت خبرتهم 16 سنة فأكثر حيث بلغ عددهم 143، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان مستوى المبحوثين الأغلب بكالوريوس حيث بلغ عددهم 185، كما أن الوظيفة الحالية للمبحوثين والتي كان فيها عدد المشاركين عالي وهي وظيفة المعلم حيث بلغ عددهم 147، و 18 مدير مدرسة من أصل 19 مدرسة فهو عدد ممتاز لمعرفة نتائج هذه الدراسة بشكل يمثل عينة المجتمع، أما بالنسبة للحلقة الدراسية فقد احتلت المدارس المشتركة ومدارس الحلقة الأولى أكبر عدد من المبحوثين والذين بلغ عددهم 60 مشارك.

أداة البحث:



تم تبني استبانة للباحث سليمان العبدولي من المملكة العربية السعودية، ولكن تم التعديل عليها بما يتوافق مع البحث وتدقيقها من قبل أربعة مدققين من كلية التربية وأيضاً تقييمها من قبل (10) معلمات ذات خبرة من مختلف التخصصات وإداريات، كما تم توزيع عينة عشوائية لمعرفة صدق وثبات الأداة وعددهم (37).  
تكونت استبانة البحث من جزئين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية حول المبحوثين: (العمر – الجنس – المستوى التعليمي – الوظيفة الحالية – جنس مدير المدرسة – عدد سنوات الخبرة – الحلقة)

الجزء الثاني: محاور الاستبانة الرئيسية: وتشمل محورين أساسيين تضمنها (30) عبارة، المحور الأول وهو مدى ممارسة قائد المدرسة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية ويتضمن ثلاث أبعاد وهي (التخطيط ووضع الأهداف، أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد-أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق).

أما المحور الثاني وهو ما واقع جودة الأداء المدرسي في نطاق 1.4 ويتضمن ثلاث أبعاد وهي (الإدارة المدرسية – البيئة المدرسية – التعليم والتعلم).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات الموافقة (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)

والتعبير لهذا المقياس كميأ بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات (1-2-3-4-5).

صدق وثبات الاستبانة:

و لقياس صدق وثبات الاستبانة تم حساب الثبات باستخدام ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتبين أن معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة كالتالي:

قيمة ألفا كرونباخ في الأداة ككل وهي 0.912.

قيمة ألفا كرونباخ في المحور الأول والذي يحتوي على (15) عبارة عن مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة من خلال (التخطيط ووضع الأهداف – أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد-أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق).

وهي 0.94.

قيمة ألفا كرونباخ في المحور الثاني والذي يحتوي على (15) عبارة عن ما واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس نطاق 1.4 (الإدارة المدرسية – البيئة المدرسية – التعليم والتعلم) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ وهي

0.82

مما يتضح أن الاستبانة تتسم بالصدق والثبات حيث إن قيمة ألفا كرونباخ أعلى من 0.6 وهذا يدل على قوة صدق الاستبانة.



## الفصل الرابع تحليل النتائج

### نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى استكشاف مدى ممارسة قادة مدارس نطاق 1.4 لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القيادة المدرسية من وجهة نظر الكادر التعليمي. لذا تحاول الدراسة الحالية الإجابة على الأسئلة التالية وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة مرتبة حسب تسلسل أسئلتها. أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ونصه: "ما مدى ممارسة الكادر التعليمي في نطاق 1.4 للقيادة التحويلية من وجهة نظر الكادر التعليمي؟" وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة حول مدى ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الكادر التعليمي؛ ولتوضيح النتائج اعتمدت الباحثة معيار الحكم التالي.

### جدول 2

معيار الحكم على النتائج.

المدى	مدى ممارسة القيادة
من 1 إلى 1.79	منخفض جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

والجداول التالية توضح مدى ممارسة القيادة التحويلية.

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب محور القيادة التحويلية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	1	البُعد الأول: التخطيط ووضع الأهداف	4.59	.53	مرتفع جداً
2	2	البُعد الثاني: أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	4.58	.54	مرتفع جداً
3	3	البُعد الثالث: أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	4.55	.57	مرتفع جداً
		المتوسط العام	4.56	.54	مرتفع جداً



يبين جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمحور القيادة التحويلية، إذ بلغ المتوسط العام (4.56) بانحراف معياري عام (0.54) وبمدى مرتفع جداً، إذ جاء في المرتبة الأولى البعد الأول: التخطيط ووضع الأهداف، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.59)، وبانحراف معياري بلغ (0.53)، تلاه في المرتبة الثانية البعد الثاني: أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد بمتوسط حسابي بلغ حيث بلغ (4.58) وانحراف معياري (0.54)، بينما جاء البعد الثالث: أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.55) وانحراف معياري (0.57).

حسب فقرات كل بُعد

أولاً: البعد الأول: التخطيط ووضع الأهداف.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخطيط ووضع الأهداف، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	4	يساعد المدير مرؤوسيه على إدراك الدور الأساسي للمدرسة	4.63	.54	مرتفع جداً
2	2	يشجع المدير فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة	4.63	.62	مرتفع جداً
3	5	يساعد المدير مرؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة	4.60	.59	مرتفع جداً
4	1	يتعاون المدير والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة	4.59	.57	مرتفع جداً
5	3	يراعي المدير ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المدرسية	4.58	.63	مرتفع جداً
		المتوسط العام	4.59	.53	مرتفع جداً

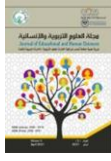
يتضح من جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: التخطيط ووضع الأهداف، حيث بلغ المتوسط العام (4.59) بانحراف معياري عام (0.53)، وبمدى مرتفع جداً، حيث جاءت الفقرات (4) و(2) ونصوصها على التوالي "يساعد المدير مرؤوسيه على إدراك الدور الأساسي للمدرسة" و"يشجع المدير فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مكرر بلغ (4.63)، تلتها الفقرة (5) في المرتبة الثانية ونصها "يساعد المدير مرؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة". بمتوسط حسابي بلغ (4.60)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (1) ونصها "يتعاون المدير والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة". بمتوسط حسابي بلغ (4.59)، فيما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يراعي المدير ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المدرسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.58).

ثانياً: البعد الثاني: أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
--------	-------	----------	-----------------	-------------------	-------



1	8	يتصرف مدير المدرسة بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق	4.66	51	مرتفع جداً
2	10	يوجه مدير المدرسة الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي	4.66	52	مرتفع جداً
3	9	يشجع مدير المدرسة الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة	4.58	59	مرتفع جداً
4	7	يمتلك مدير المدرسة القدرة على إقناع الفريق	4.57	59	مرتفع جداً
5	6	يتجاوز مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة	4.51	73	مرتفع جداً
		المتوسط العام	4.58	54	مرتفع جداً

يتضح من جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد، حيث بلغ المتوسط العام (4.58) بانحراف معياري عام (0.54)، وبمدى مرتفع جداً، حيث جاءت الفقرات (8) و(10) ونصوصها على التوالي " يتصرف مدير المدرسة بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق " و" يوجه مدير المدرسة الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مكرر بلغ (4.66)، تلتها الفقرة (9) في المرتبة الثانية ونصها " يشجع مدير المدرسة الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة " بمتوسط حسابي بلغ (4.58)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (7) ونصها " يمتلك مدير المدرسة القدرة على إقناع الفريق " بمتوسط حسابي بلغ (4.57)، فيما جاءت الفقرة (6) والتي تنص على " يتجاوز مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.51).  
ثالثاً: البُعد الثالث: أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق.

## جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	12	شخصية المدير القيادية ساعدت الأفراد على اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة	4.55	59	مرتفع جداً
2	15	شخصية المدير القيادية ساعدتني على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة	4.55	65	مرتفع جداً
3	14	شخصية المدير القيادية ساهمت في تكافؤ القدرات مع المسؤوليات عند التفويض لبعض الصلاحيات	4.52	66	مرتفع جداً
4	13	شخصية المدير القيادية تراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق	4.51	68	مرتفع جداً
5	11	توجد هناك اهتمامات بحاجاتي الشخصية كمعلم	4.38	74	مرتفع جداً
		المتوسط العام	4.55	57	مرتفع جداً

يتضح من جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق، حيث بلغ المتوسط العام (4.55) بانحراف معياري عام (0.57)، وبمدى مرتفع جداً، حيث جاءت الفقرات (12) و(15) ونصوصها على التوالي " شخصية المدير القيادية ساعدت الأفراد على اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة" و" شخصية المدير القيادية ساعدتني على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة " في



المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مكرر بلغ (4.55)، تلتها الفقرة (14) في المرتبة الثانية ونصها " شخصية المدير القيادية ساهمت في تكافؤ القدرات مع المسؤوليات عند التفويض لبعض الصلاحيات" بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (13) ونصها " شخصية المدير القيادية تراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق" بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، فيما جاءت الفقرة (11) والتي تنص على " توجد هناك اهتمامات بحاجاتي الشخصية كمعلم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.38). من خلال النتائج السابقة يتضح لنا بأن نطاق 1.4 يتمتع بقيادة تحويلية وهذا النمط أدى إلى جودة في أداء القيادة المدرسية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المبيضين (2022) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، وذلك بالاعتماد على الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، بجانب إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المعلمات في مدرسة الكرك الثانوية الشاملة للبنات؛ التي تعمل فيها الباحثة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بجانب إجراء المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ترتبط القيادة التحويلية في المجال التربوي من عدة جوانب، خاصة ما يتعلق بحل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون ومساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية، وتعزيز الدافعية لدى المعلمين، ويعمل القائد التحويلي وفق العديد من الأبعاد فهو يؤثر بشكل مثالي على أتباعه، ويتمتع بالدافعية الإلهامية، أي أنه ملهم لهم، ويعمل على استفزاز عقولهم ويحفزهم على التفكير، ويقدم المكافآت التشجيعية، ويسهم في تمكين رؤوسيه، وبأخذ بعين الاعتبار المسائل الفردية والشخصية لرؤوسيه. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: هناك حاجة ماسة لتعزيز المهارات القيادية المختلفة لدى العاملين في المدارس من معلمين وإداريين مع التركيز على القيادة التحويلية التي تسهم في توليد قيادات جديدة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه: " ما واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس نطاق 1.4 من وجهة نظر الكادر التعليمي؟

ولإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة حول واقع جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر الكادر التعليمي؛ ولتوضيح النتائج اعتمدت الباحثة معيار الحكم السابق جدول (1)، والجداول التالية توضح واقع جودة الأداء المدرسي.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب محور جودة الأداء المدرسي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	3	البُعد الثالث: التعليم والتعلم	4.57	.49	مرتفعة جداً
2	2	البُعد الثاني: البيئة المدرسية	4.52	.62	مرتفعة جداً
3	1	البُعد الأول: الإدارة المدرسية	4.52	.57	مرتفعة جداً
		المتوسط العام	4.51	.54	مرتفعة جداً

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمحور جودة الأداء المدرسي، إذ بلغ المتوسط العام (4.51) بانحراف معياري عام (0.54) ودرجة موافقة مرتفعة جداً، إذ جاء في المرتبة الأولى البُعد الثالث: التعليم والتعلم، بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.57)، وبانحراف معياري بلغ (0.49)، تلاه في المرتبة الثانية البُعد الثاني: البيئة المدرسية والبُعد الأول: الإدارة المدرسية بمتوسط حسابي مكرر بلغ حيث بلغ (4.52) وانحراف معياري (0.62)، (0.57) على الترتيب. حسب فقرات كل بُعد



أولاً: البُعد الأول: الإدارة المدرسية.

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الإدارة المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	19	مدير المدرسة ملم بواقع البيئة المدرسية وإجراءات التخطيط	4.62	.55	مرتفعة جداً
2	20	تتابع الإدارة الخطط الفصلية واليومية للمعلمين	4.61	.55	مرتفعة جداً
3	18	تحرص الإدارة على التطوير المهني المستمر للمعلمين	4.51	.64	مرتفعة جداً
4	17	تتابع الإدارة المدرسية الموارد وكيفية استخدامها	4.46	.67	مرتفعة جداً
5	16	تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين	4.44	.70	مرتفعة جداً
		المتوسط العام	4.52	.57	مرتفعة جداً

يتضح من جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الأول: الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط العام (4.52) بانحراف معياري عام (0.57)، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، إذ جاءت الفقرة (19) في المرتبة الأولى ونصها "مدير المدرسة ملم بواقع البيئة المدرسية وإجراءات التخطيط" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.62)، تلتها الفقرة (20) في المرتبة الثانية ونصها "تتابع الإدارة الخطط الفصلية واليومية للمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (18) ونصها "تحرص الإدارة على التطوير المهني المستمر للمعلمين". بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، فيما جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.44).

ثانياً: البُعد الثاني: البيئة المدرسية.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد البيئة المدرسية، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	22	زيادة عدد الطلبة في الفصل يؤثر على مخرجات التعليم سلباً	4.58	.61	مرتفعة جداً
2	21	البيئة المدرسية نظيفة وآمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة	4.57	.62	مرتفعة جداً
3	25	الفصول الدراسية مضاءة وذات تهوية مناسبة للطلاب	4.49	.72	مرتفعة جداً
4	23	تتوفر داخل المدرسة المختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب	4.40	.89	مرتفعة جداً
5	24	تتوفر داخل الفصول الوحدات التكنولوجية المناسبة للحصول على عملية تعليمية فعالة وتفاعلية	4.36	.77	مرتفعة جداً



المتوسط العام	4.52	.62	مرتفعة جداً
---------------	------	-----	-------------

يتضح من جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثاني: البيئة المدرسية، حيث بلغ المتوسط العام (4.52) بانحراف معياري عام (0.62)، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، إذ جاءت الفقرة (22) في المرتبة الأولى ونصها "زيادة عدد الطلبة في الفصل يؤثر على مخرجات التعليم سلباً" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.58)، تلتها الفقرة (21) في المرتبة الثانية ونصها "البيئة المدرسية نظيفة وأمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة" بمتوسط حسابي بلغ (4.57)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (25) ونصها "الفصول الدراسية مضاءة وذات تهوية مناسبة للطلاب" بمتوسط حسابي بلغ (4.49)، فيما جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "تتوفر داخل الفصول الوحدات التكنولوجية المناسبة للحصول على عملية تعليمية فعالة وتفاعلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.36).

ثالثاً: البُعد الثالث: التعليم والتعلم.

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعليم والتعلم، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	30	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب داخل الغرفة الصفية	4.59	.550	مرتفعة جداً
2	27	يتقبل المعلم آراء الطلبة ويساعدهم على تطوير مهارات التفكير والنقد	4.58	.544	مرتفعة جداً
3	26	يستخدم المعلمون مهارات الاتصال والتواصل داخل الغرف الصفية	4.56	.577	مرتفعة جداً
4	28	يقدم المعلمون أساليب التعليم التفاعلي وأداء الأنشطة اليدوية	4.56	.598	مرتفعة جداً
5	29	يحرص المعلمون على تطبيق المهارات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية في ممارساتهم التعليمية	4.53	.586	مرتفعة جداً
		المتوسط العام	4.57	.49	مرتفعة جداً

يتضح من جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد الثالث: التعليم والتعلم، حيث بلغ المتوسط العام (4.57) بانحراف معياري عام (0.49)، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، إذ جاءت الفقرة (30) في المرتبة الأولى ونصها "يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب داخل الغرفة الصفية" بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.59)، تلتها الفقرة (27) في المرتبة الثانية ونصها "يتقبل المعلم آراء الطلبة ويساعدهم على تطوير مهارات التفكير والنقد" بمتوسط حسابي بلغ (4.58)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرات (26) و(28) ونصوصها على التوالي "يستخدم المعلمون مهارات الاتصال والتواصل داخل الغرف الصفية" و"يقدم المعلمون أساليب التعليم التفاعلي وأداء الأنشطة اليدوية" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (4.56)، فيما جاءت الفقرة (29) والتي تنص على "يحرص المعلمون على تطبيق المهارات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية في ممارساتهم التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.53).



ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ونصه: " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدالة (0.05)  $\alpha$  بين تطبيق القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي في مدارس نطاق 1.4 من وجهة نظر الكادر التعليمي؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) الذي يوضح نتائج دلالة الارتباط بين تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها وجودة الأداء المدرسي، وقد اعتمدت الباحثة المحك\* الآتي لتفسير معامل الارتباط.

جدول 11

تفسير نتائج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

قيمة معامل الارتباط	قوة العلاقة	اتجاه العلاقة	اتجاه العلاقة
0.01 — أقل من 0.30	ارتباط ضعيف جدا	موجبة (+)	سالبة (-)
0.30 — أقل من 0.50	ارتباط ضعيف	موجبة (+)	سالبة (-)
0.50 — أقل من 0.70	ارتباط متوسط	موجبة (+)	سالبة (-)
0.70 — أقل من 0.90	ارتباط قوي	موجبة (+)	سالبة (-)
0.90 — 1	ارتباط قوي جدا	موجبة (+)	سالبة (-)

Hinkle DE, Wiersma W, Jurs SG (2003). Applied Statistics for the Behavioral \* Sciences 5th ed. Boston: Houghton Mifflin  
والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول 12

معامل ارتباط بيرسون (Pearson) العلاقة تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها وجودة الأداء المدرسي.

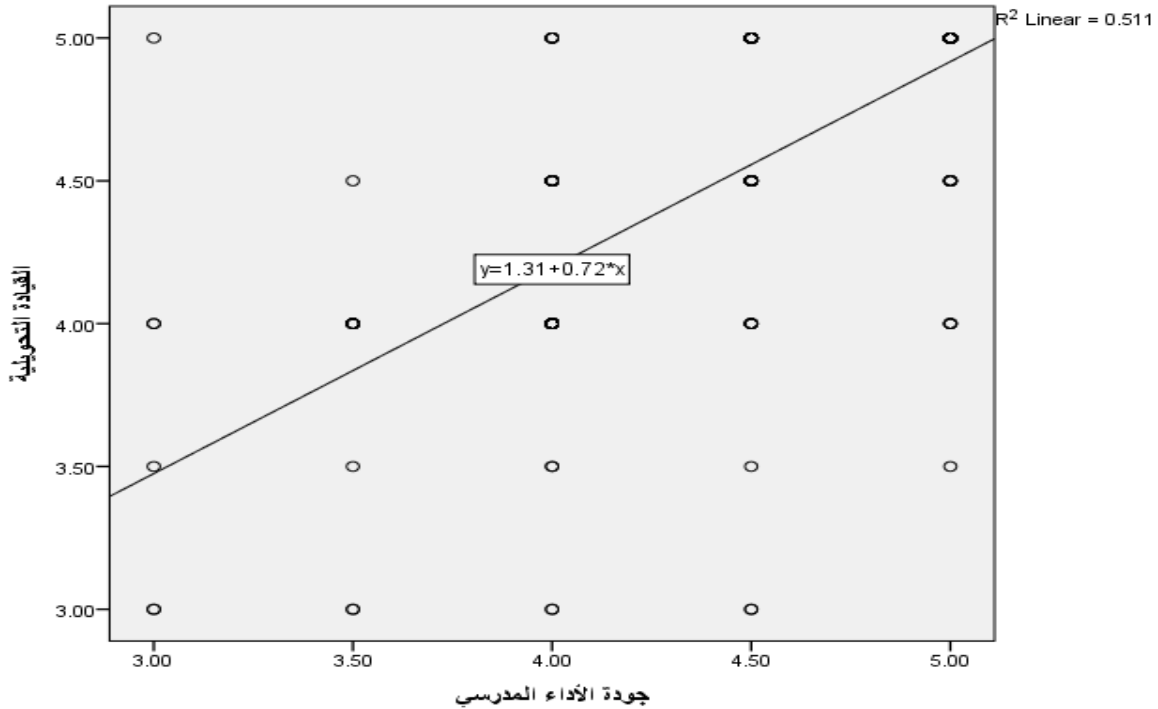
القيادة التحويلية بأبعادها	جودة الأداء المدرسي	علاقة الارتباط	بُعد الإدارة المدرسية	بُعد البيئة والتعلم	بُعد التعليم جودة الأداء المدرسي ككل
بُعد التخطيط ووضع الأهداف	معامل بيرسون	0.69**	0.55**	0.62**	0.65**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
قوة الارتباط	قوة الارتباط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
معامل بيرسون	معامل بيرسون	0.67**	0.57**	0.57**	0.61**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
قوة الارتباط	قوة الارتباط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
معامل بيرسون	معامل بيرسون	0.76**	0.61**	0.64**	0.72**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
قوة الارتباط	قوة الارتباط	قوي	متوسط	متوسط	قوي
معامل بيرسون	معامل بيرسون	0.76**	0.58**	0.65**	0.71**
مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00
قوة الارتباط	قوة الارتباط	قوي	متوسط	متوسط	قوي

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

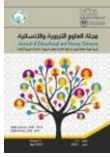
يبين الجدول (12) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي، وتجدر الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط بينها موجبة، وذات علاقة قوية وطردية؛ وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية زادت جودة الأداء المدرسي في نطاق 1.4، إذ بلغت الدلالة الإحصائية بين المحورين بشكل عام (0.00)، وبلغ معامل الارتباط ( $r=0.71$ )، كما تُشير نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بينها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وهذا يدل على أهميتها وتأثيرها في رفع جودة الأداء المدرسي. كما تُشير قيم معاملات ارتباط بيرسون ( $r$ ) أن البعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بمستوى جودة الأداء المدرسي، في حين أن بُعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد هو أقلها ارتباطاً،



وقد تم حساب معامل التباين المشترك، والذي بلغ (0.511)؛ أي أن تجانس العلاقة بين المتغيرين يقدر بنسبة (51.1%)، أما النسبة الباقية (48.9%)، فهي تُعبر عن علاقة متشعبة بين المتغيرين ولا يمكن حسابها. والشكل التالي يوضح شكل الانتشار للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين.  
الشكل (2): الانتشار للعلاقة الارتباطية بين المتغيرين



هذا الشكل يوضح علاقة طردية موجبة وقوية بين تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها وجودة الأداء المدرسي في نطاق 1.4. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة تهدف دراسة العبدولي (2022) إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية من وجهة نظر الطاقم التعليمي وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة وسيلة جمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (358) معلم ومدير وإداري مساند، حيث شارك في الاستبيان (167) ذكراً و (191) أنثى من الطواقم التدريسية، وقد خلصت النتائج إلى ضرورة أن يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد رؤوسه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة وإدراك الدور الأساسي للمدرسة، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة، والحرص على تحفيز رؤوسه ذوي الأفكار، وتشجيع فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة، وتوضيح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بشكل مستمر؛ إضافة إلى ضرورة أن يوجه المدير الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي ويتصرف بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق ويعطي أولوية للعمل ضمن القيم المشتركة وأن يهتم بتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية، ويشجع الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة، وكما تشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية ساعدت المعلمين على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة واتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة، وأوجدت قدوة مثالية، ودرجة مناسبة لممارسة الصلاحيات المنوطة بالمعلمين بشكل كامل دون تدخل، ووجد أيضاً أن معظم مدرّاء المدارس ملّمين بإجراءات التخطيط وواقع المدارس، وأن الإدارة تتابع كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية، والمسائلة الإدارية تتم بأسلوب فعال وتتابع الموارد وكيفية استخدامها، والخطط الفصلية واليومية للمعلمين، وتحرص باستمرار على التطوير المهني المستمر للمعلمين وتحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتصمم برامج تدريبية حسب حاجة المعلمين، وأيضاً



أشارت النتائج إلى أن عدد الطلبة داخل الفصول يؤثر على نتائجهم التعليمية، ونظافة البيئة المدرسية وأمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة، واتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم، ومناسبة البيئة التعليمية، وتخصيص المصادر المالية والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والوحدات التكنولوجية المناسبة لتأمين المصادر التعليمية الحديثة وتوافر المرافق الرياضية والصحية والمساحات المناسبة داخل المدرسة، ووجدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في ممارسة القيادة التحويلية ككل، ولم توجد فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المستوى التعليمي لمدى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ونصه: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول ممارسة الكادر التعليمي لنطاق 1.4 للقيادة التحويلية تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر الكادر التعليمي، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات "الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية" على النحو الآتي.

1: متغير "الجنس"

لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، وعينة متكافئة مقدارها (33)؛ والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 13

اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

الإبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بُعد التخطيط ووضع الأهداف	ذكر	33	4.51	.56	.454	.651
	انثى	33	4.57	.51		
بُعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	ذكر	33	4.62	.46	.363	.718
	انثى	33	4.57	.54		
بُعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	ذكر	33	4.53	.62	.097	.923
	أنثى	33	4.51	.64		
محور القيادة التحويلية ككل	ذكر	33	4.53	.58	.205	.838
	أنثى	33	4.50	.61		

يلاحظ من جدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس) في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (0.205)، بدلالة إحصائية بلغت (0.838)، وهذا يدل على أن المستويات بين الذكور والإناث متقاربة.

2: متغير "جنس مدير المدرسة"

لمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير جنس مدير المدرسة (ذكر، أنثى)، تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-Test)، وعينة متكافئة مقدارها (33)؛ والجدول التالي يوضح ذلك.



## جدول 14

اختبار (T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الاحصائية تبعاً لمتغير جنس مدير المدرسة.					
الإبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الإحصائية
بُعد التخطيط ووضع الأهداف	ذكر	33	4.50	.55	.447
	انثى	33	4.56	.54	
بُعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	ذكر	33	4.60	.44	.600
	انثى	33	4.53	.57	
بُعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	ذكر	33	4.53	.57	.387
	أنثى	33	4.46	.69	
محور القيادة التحويلية ككل	ذكر	33	4.48	.56	.102
	أنثى	33	4.50	.63	

يلاحظ من جدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس مدير المدرسة) في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ت بشكل عام (0.102)، بدلالة إحصائية بلغت (0.919)، وهذا يدل على أن المستويات بين الذكور والإناث متقاربة.

## 3: متغير " العمر "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر (من 25 إلى 30 سنة، من 31 إلى 40 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة، 51 سنة فأكثر)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

## الجدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للعمر.

الأبعاد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد التخطيط ووضع الأهداف	من 25 إلى 30 سنة	25	4.50	0.61
	من 31 إلى 40 سنة	58	4.54	0.57
	من 41 إلى 50 سنة	123	4.59	0.53
بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	51 فأكثر	31	4.77	0.38
	من 25 إلى 30 سنة	25	4.48	0.59
	من 31 إلى 40 سنة	58	4.59	0.54
بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	من 41 إلى 50 سنة	123	4.56	0.56
	51 فأكثر	31	4.74	0.43
	من 25 إلى 30 سنة	25	4.44	0.68
بُعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	من 31 إلى 40 سنة	58	4.60	0.54
	من 41 إلى 50 سنة	123	4.52	0.60
	51 فأكثر	31	4.73	0.40



0.62	4.48	25	من 25 إلى 30 سنة	محور القيادة التحويلية ككل
0.58	4.53	58	من 31 إلى 40 سنة	
0.55	4.55	123	من 41 إلى 50 سنة	
0.38	4.76	31	51 فأكثر	

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير العمر، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 16

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة الإحصائية
بعد التخطيط ووضع الأهداف	بين المجموعات	1.378	3	.459	1.603
	داخل المجموعات الكلي	66.736	233	.286	
		68.114	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	بين المجموعات	1.108	3	.369	1.247
	داخل المجموعات الكلي	69.037	233	.296	
		70.146	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	بين المجموعات	1.515	3	.505	1.555
	داخل المجموعات الكلي	75.658	233	.325	
		77.173	236		
محور القيادة التحويلية ككل	بين المجموعات	1.407	3	.469	1.572
	داخل المجموعات الكلي	69.513	233	.298	
		70.920	236		

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (العمر) في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (1.572)، بدلالة إحصائية بلغت (0.197).

4: متغير " سنوات الخبرة "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر (5 سنوات فأقل، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، 16 سنة فأكثر)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول 17

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لسنوات الخبرة.

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد التخطيط ووضع الأهداف	5 سنوات فأقل	30	4.55	.54



0.62	4.55	29	من 6-10 سنوات	
0.45	4.67	35	من 11 إلى 15 سنة	
0.54	4.59	143	16 سنة فأكثر	
0.58	4.52	30	5 سنوات فأقل	بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد
0.49	4.67	29	من 6-10 سنوات	
0.47	4.66	35	من 11 إلى 15 سنة	
0.57	4.56	143	16 سنة فأكثر	
0.70	4.43	30	5 سنوات فأقل	بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق
0.45	4.69	29	من 6-10 سنوات	
0.51	4.60	35	من 11 إلى 15 سنة	
0.58	4.55	143	16 سنة فأكثر	
0.64	4.47	30	5 سنوات فأقل	محور القيادة التحويلية ككل
0.62	4.57	29	من 6-10 سنوات	
0.45	4.64	35	من 11 إلى 15 سنة	
0.54	4.57	143	16 سنة فأكثر	

يبين الجدول (17) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير سنوات الخبرة، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 18

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة الإحصائية
بعد التخطيط ووضع الأهداف	بين المجموعات	.320	3	.107	.366
	داخل المجموعات الكلي	67.794	233	.291	
		68.114	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	بين المجموعات	.636	3	.212	.710
	داخل المجموعات الكلي	69.510	233	.298	
		70.146	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	بين المجموعات	1.042	3	.347	1.063
	داخل المجموعات الكلي	76.131	233	.327	
		77.173	236		
محور القيادة التحويلية ككل	بين المجموعات	.505	3	.168	.557
	داخل المجموعات الكلي	70.415	233	.302	
		70.920	236		

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (0.557)، بدلالة إحصائية بلغت (0.644).



## 5: متغير " المؤهل العلمي "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم عال، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول 19

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمؤهل العلمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الأبعاد
0.50	4.55	10	دبلوم عال	بعد التخطيط ووضع الأهداف
0.52	4.62	185	بكالوريوس	
0.64	4.47	35	ماجستير	
0.50	4.50	7	دكتوراه	
0.50	4.55	10	دبلوم عال	بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد
0.52	4.62	185	بكالوريوس	
0.68	4.41	35	ماجستير	
0.53	4.43	7	دكتوراه	
0.52	4.60	10	دبلوم عال	بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق
0.55	4.58	185	بكالوريوس	
0.71	4.46	35	ماجستير	
0.53	4.43	7	دكتوراه	
0.50	4.55	10	دبلوم عال	محور القيادة التحويلية ككل
0.53	4.60	185	بكالوريوس	
0.68	4.43	35	ماجستير	
0.50	4.50	7	دكتوراه	

يبين الجدول (19) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 20

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة الإحصائية
بعد التخطيط ووضع الأهداف	بين المجموعات	.777	3	.259	.444
	داخل المجموعات	67.337	233	.289	
	الكلية	68.114	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	بين المجموعات	1.450	3	.483	.181
	داخل المجموعات	68.696	233	.295	
	الكلية	70.146	236		



.617	.598	.196	3	.589	بين المجموعات	بعد أثر القيادة
		.329	233	76.584	داخل المجموعات	التحويلية على أداء
			236	77.173	الكلية	الفريق
.408	.970	.292	3	.875	بين المجموعات	القيادة
		.301	233	70.045	داخل المجموعات	التحويلية ككل
			236	70.920	الكلية	

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (0.970)، بدلالة إحصائية بلغت (0.408).

#### 4: متغير " الوظيفة الحالية "

تم استخدام اختبار (ANOVA)؛ لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية (معلم احتياط، معلم مساعد، معلم، إداري، مساعد مدير، مدير)، تم أولاً استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات المتغير، والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول 21

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للوظيفة الحالية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة الحالية	الأبعاد
0.47	4.65	10	معلم احتياط	بعد التخطيط ووضع الأهداف
0.50	4.50	3	مساعد معلم	
0.51	4.61	147	معلم	
0.55	4.66	50	إداري	
0.81	4.06	9	مساعد مدير	
0.55	4.53	18	مدير	
0.48	4.70	10	معلم احتياط	بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد
0.58	4.33	3	مساعد معلم	
0.55	4.57	147	معلم	
0.46	4.66	50	إداري	
0.89	4.11	9	مساعد مدير	
0.45	4.64	18	مدير	
0.48	4.70	10	معلم احتياط	بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق
0.58	4.67	3	مساعد معلم	
0.57	4.55	147	معلم	
0.45	4.67	50	إداري	
0.95	4.06	9	مساعد مدير	
0.64	4.50	18	مدير	
0.41	4.65	10	معلم احتياط	محور القيادة التحويلية ككل
0.50	4.50	3	مساعد معلم	
0.53	4.57	147	معلم	
0.51	4.66	50	إداري	



0.78	4.11	9	مساعد مدير
0.66	4.44	18	مدير

يبين الجدول (21) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الوظيفة الحالية، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المتوسطات باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول 22

اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية.

الأبعاد	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة الإحصائية
بعد التخطيط ووضع الأهداف	بين المجموعات	3.013	5	.603	2.138
	داخل المجموعات الكلي	65.101	231	.282	
	الكلي	68.114	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد	بين المجموعات	2.690	5	.538	1.843
	داخل المجموعات الكلي	67.455	231	.292	
	الكلي	70.146	236		
بعد أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	بين المجموعات	3.212	5	.642	2.007
	داخل المجموعات الكلي	73.961	231	.320	
	الكلي	77.173	236		
محور القيادة التحويلية ككل	بين المجموعات	2.665	5	.533	1.804
	داخل المجموعات الكلي	68.255	231	.295	
	الكلي	70.920	236		

يتضح من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الوظيفة الحالية) في جميع الأبعاد والمحور ككل، إذ بلغت قيمة ف بشكل عام (1.804)، بدلالة إحصائية بلغت (0.113).

## الفصل الخامس الخطة التطويرية

### الخطة التطويرية:

سيتمن هذا الفصل عرض للخطة التطويرية والتي تم إعدادها وفق لنتائج الدراسة في الفصل الرابع، والتي هدفت إلى التعرف على استكشاف مدى ممارسة نطاق 1.4 للقيادة التحويلية وعلاقتها بجودة أداء القيادة التحويلية.

الجلسة الحوارية :

محاور الجلسة النقاشية :

1. تعريف القيادة التحويلية .
2. سمات القائد التحويلي .
3. الفرق بين القائد التحويلي والقائد الغير تحويلي.



4. دور القيادة التحويلية نحو حاجات المعلم .
5. فعالية القيادة التحويلية .
6. عرض نتائج الدراسة.

التوصيات:

1. الاستمرار في تفعيل عمل القيادة التحويلية في نطاق 1.4 .
2. توعية النطاق بفعالية القيادة التحويلية وأثرها على جودة الأداء المدرسي.
3. زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية في نطاق 1.4 .
4. دعم وتعزيز كل من يؤدي تطبيق أساليب القيادة التحويلية في نطاق 1.4 .

### المراجع

1. البطاشي، ماجد. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على دافعية المعلمين بسلطنة عمان [أطروحة دكتوراه منشورة]. بحث عربية في مجالات التربية النوعية .  
[https://raes.journals.ekb.eg/article\\_306012\\_2f0e0f8c1bc08f1f1e3de8ff66dca60c.pdf](https://raes.journals.ekb.eg/article_306012_2f0e0f8c1bc08f1f1e3de8ff66dca60c.pdf)
2. العزام، نورة محمد. (2023). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية للدراسات والخدمات الاستشارية. ع20. ص32-5.
3. العبدولي، سليمان. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. كلية التربية. 544-571.
4. السعدون، سليمان، والشائع، علي. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. مج2. ع6. ص337-373.
5. المبيضين، ديماء. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. مجلة ابن خلدون للدراسات والبحوث. مج2. ع7. ص572-593.
6. مصطفى ديماء. (2022). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. ابن خلدون للدراسات والبحوث. مج2. ع7. ص572-593.
7. الحامدي، سالم بن خميس بن حارب. (2021). دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في دور القيادة المدرسية في تحسين جودة عمليات التعليم والتعلم في مدارس التعليم الأساسي للصفوف من (5-9) بمحافظة شمال الباطنة. مج5، ع22، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب. 489-534  
[https://journals.ekb.eg/article\\_181146\\_3f9b9b27441c02d86a43d1126e655ecf.pdf](https://journals.ekb.eg/article_181146_3f9b9b27441c02d86a43d1126e655ecf.pdf)
8. الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). القيادة التحويلية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.  
<http://m00hammad10.com/mo/wp-content/uploads/2021/10/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9.pdf>
9. القاسم، رجاء صالح. (2021). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة حمص. مجلة جامعة البعث. مج43. ع34. ص11-58.  
<https://albaath-univ.edu.sy/journal/index.php/Education/article/download/359/334>
10. كوزيس، جيمس، بونز، باري. (2019). تعلم القيادة الأصول الخمسة الأساسية لتصبح قائداً مثالياً. معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر.
11. آل عوض، أمل عمر معتوق (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع108. ص306 - 284 ،  
<http://search.mandumah.com/Record/952907>



12. سمارة، فوزي. (2018). أساسيات الإدارة التربوية الحديثة مفهوماً وسماتها ومشكلاتها (ط.1). دار الخليج للصحافة والنشر

[https://books.google.ae/books?id=skBEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ae/books?id=skBEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

13. كرنكة، محمد. (2016). مفهوم الأداء وطرق قياسه. مجلة العدل، 18، ع279، ص47-303.  
<http://search.mandumah.com/Record/782098>

14. القلبى، عناية، العمراني، ساهرة. 2016. القيادة التحولية في الميدان التربوي (ط 1)، دار أمان للنشر.  
15. أبوودية، هناء. (2014). المعوقات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية نحو البحث التطبيقي في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وسبل التغلب عليها. [رسالة ماجستير، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية].  
<https://dspace.qou.edu/bitstream/194/1306/2/130-515-1-CE.pdf>

16. الغزالي، حافظ عبد الكريم، (2012). أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

17. الأمير، محمود، العواملة، عبدالله. (2011). درجة تطبيق معايير ضمان الجودة في المدرسة الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مج 1. ع 1. ص 59-76

18. الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، دار المناهج للنشر، الأردن.

19. سادلر، فيليب. (2008). القيادة تآليب سادلر؛ ترجمة هدى فؤاد (ط1). القاهرة، مجموعة النيل العربية.

20. طميعة، رشدي. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

21. المخلافي، محمد سرحان خالد، (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح، الكويت.

22. العاجز، فؤاد، البناء، محمد. (2003). تصور مقترح إعداد المعلم الفلسطيني وفق حاجاته الوظيفية في ضوء مفهوم الأداء. مجلة الجامعة الإسلامية. مج 11، ع 1، ص 247-203

23. الغامدي، جمعان بن خلف جمعان. (2003)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة، إشراف الدكتور: عبد القادر صالح بكر، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى..

24. إبراهيم درويش. (1980). الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، لبنان، ص 386

25. محمد عبد المقصود القيادة الإدارية، ط أ، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006، ص 77

26. Agus Purwanto, Khaerul Fahmi, Anwar Sulaima. (2023). *Linking of Transformational Leadership, Learning Culture, Organizational Structure and School Innovation Capacity: CB SEM AMOS Analysis*. Journal of Information Systems and Management (JISMA), 2 (3), 1-8.  
<https://jisma.org/index.php/jisma/article/download/306/74>.

27. Mohammed Alzoraiki, Abd Rahman Ahmad, Ali Ahmed Ateeq, Gehad Mohammed Ahmed Naji, Qais Almaamari, Baligh Ali Hasan Beshr. (2023). *Impact of Teachers' Commitment to the Relationship between Transformational Leadership and Sustainable Teaching Performance*. Sustainability 15 (5), 4620.  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/4620>

28. Septana Nur Hidayat, Bambang Sumardjoko, Ahmad Muhibbin. (2023). *Transformational Leadership Competence of Principals in Improving Teacher Performance*. Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan 4 (2), 587-597.



مجلة العلوم التربوية والإنسانية  
Journal of Educational and Human Sciences  
www.jeahs.com

Volume (30) Decemer 2023

العدد (30) ديسمبر 2023



<https://mail.edunesia.org/index.php/edu/article/download/403/215>

29. Agus Purwanto.(2022). Elementary school teachers performance: how the role of transformational leadership, competency, and self-efficacy?. International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS).3(1),158-166.  
<https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/download/97/79>

30. Saeed ،E. و ، Amin ،W. (2023). Study the Impact of Transformational Leadership on Ehsanullah SAEED.Organizational Entrepreneurship, مجلة ربحان للنشر, ع31، 39 - 25 .  
<http://search.mandumah.com/Record/1355855>

31. Gardner, H (1996) Leading Minds, HarperCollins, London



## الملاحق

## الخصائص الديموغرافية

العمر	
من 25 إلى 30 سنة	من 31 -40 سنة
من 41-50 سنة	51 فأكثر
الجنس	
ذكر	أنثى
المستوى التعليمي	
ثانوية عامة فما دون	بكالوريوس
دبلوم	دكتورة
دبلوم عالي	أخرى
الوظيفة الحالية	
مدير	معلم
مساعد مدير	مساعد معلم
إداري	معلم احتياط
جنس مدير المدرسة	
ذكر	أنثى
عدد سنوات الخبرة	
5 سنوات فأقل	من 6-10 سنوات
من 11-15 سنة	16 سنة فأكثر
الحلقة	
ح1	مشتركة
ح2	روضة
ح3	

مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة من خلال (التخطيط ووضع الأهداف -أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد-  
أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق).

التخطيط ووضع الأهداف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1. يتعاون المدير والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة					
2. يشجع المدير فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة					
3. يراعي المدير ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع الخطط المدرسية					
4. يساعد المدير مرؤوسيه على إدراك الدور الأساسي للمدرسة					
5. يساعد المدير مرؤوسيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة					



غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	أثر القيادة التحويلية على سلوك القائد
					6. يتجاوز مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة
					7. يمتلك مدير المدرسة القدرة على إقناع الفريق
					8. يتصرف مدير المدرسة بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق
					9. يشجع مدير المدرسة الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة
					10. يوجه مدير المدرسة الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق
					11. توجد هناك اهتمام بحاجاتي الشخصية كمعلم
					12. شخصية المدير القيادية ساعدت الأفراد على اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة
					13. شخصية المدير القيادية تراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق
					14. شخصية المدير القيادية ساهمت في تكافؤ القدرات مع المسؤوليات عند التفويض لبعض الصلاحيات
					15. شخصية المدير القيادية ساعدتني على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة

2-ما واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس رأس الخيمة نطاق 4 (الإدارة المدرسية - البيئة المدرسية - التعليم والتعلم) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	الإدارة المدرسية
					16. تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين
					17. تتابع الإدارة المدرسية الموارد وكيفية استخدامها
					18. تحرص الإدارة على التطوير المهني المستمر للمعلمين
					19. مدير المدرسة ملم بواقع بيئة المدرسة وإجراءات التخطيط
					20. تتابع الإدارة الخطط الفصلية واليومية للمعلمين

غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	البيئة المدرسية
					21. البيئة المدرسية نظيفة وأمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة
					22. زيادة عدد الطلبة في الفصل يؤثر على مخرجات التعلم سلباً
					23. تتوفر داخل المدرسة المختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب
					24. تتوفر داخل الفصول الوحدات التكنولوجية المناسبة للحصول على عملية تعليمية فعالة وتفاعلية
					25. الفصول الدراسية مضاءة وذات تهوية مناسبة ومناسبة للطلاب



مجلة العلوم التربوية والإنسانية  
Journal of Educational and Human Sciences  
www.jeahs.com

Volume (30) Decemer 2023

العدد (30) ديسمبر 2023



غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	التعليم والتعلم
					26. يستخدم المعلمون مهارات الاتصال والتواصل داخل الغرف الصفية
					27. يتقبل المعلم آراء الطلبة ويساعدهم على تطوير مهارات التفكير والنقد
					28. يقدم المعلمون أساليب التعليم التفاعلي وأداء الأنشطة اليدوية
					29. يحرص المعلمون على تطبيق المهارات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية في ممارساتهم التعليمية
					30. يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب داخل الغرفة الصفية