



Humanities and Educational
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة(*)

الباحث/ سليمان بن ناجم حسين العبدلي
كلية التربية قسم الإدارة والإشراف التربوي
binagim@hotmail.com

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل
أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد اجازتها علميًا من جامعة الملك خالد 1443 - 2022م.

تاريخ قبوله للنشر 25/9/2022

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 10/8/2022

(*) موقع المجلة:

القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة

الباحث/ سليمان بن ناجم حسين العبدلي
كلية التربية قسم الإدارة والإشراف التربوي

د/ محمود عبد التواب عبد التواب فضل
أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات التعليم المشارك
كلية التربية - جامعة الملك خالد

ملخص

يهدف البحث إلى التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحولية من وجهة نظر الطاقم التعليمي وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الإلكترونية هي 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 وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحولية ساعدت المعلمين على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة، واتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة، وأوجدت قدوة مثالية، ودرجة مناسبة لممارسة الصلاحيات المنوطة للمعلمين 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، 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 والساحات المناسبة داخل المدرسة، ووجدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في ممارسة القيادة التحولية ككل، ولم توجد فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة في مظاهر القيادة التحولية في مدارس محافظة العارضة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المستوى التعليمي لدى ممارسة القيادة التحولية في المدارس.

كلمات مفتاحية: القيادة - القيادة التحولية - الجودة - الأداء.



Transformational Leadership and Its Relationship to the Quality of School Performance in Al-Arda Governorate

Suleiman Bin Najem Hussein Al-Abdali

Faculty of Education, Department of Administration
and Educational Supervision

Dr. Mahmoud Abdel-Tawab Abdel-Tawab Fadl

Associate Professor of Management, Planning and Educational
Economics, College of Education, King Khalid University, KSA

Abstract:

The research aims to identify the reality of the practice of Transformational leadership by the school leaders of Al-Ardah Governorate from the point of view of the educational staff and its relationship to the quality of school performance.

The researcher has followed the analytical and descriptive approach. The questionnaire has been used to collect data. A simple random sampling consists of (358) teachers, headmasters, and staff members. (167) males and (191) females from the teaching staff have participated in the questionnaire.

The results have concluded that the director should take into consideration the directives and determinants of the Ministry of Education in developing plans for the school, and helping his new subordinates realize the school's vision, goals and mission. Recognizing the primary role of the school, considering the conditions of the school's internal and external environment while developing school plans, motivating subordinates with ideas, encouraging his team to come up with new ideas to define the school's vision and goals, and clarifying the school's vision, mission and goals on an ongoing basis. In addition, the headmaster should permanently direct the team to work collaboratively and fraternally, and to act in a manner that commands trust, respect and appreciation for the team. The headmaster should give priority to working within shared values and motivate the team to achieve educational goals, and encourage the team to solve problems and find sound solutions. Transformational leadership helps teachers take responsibility more easily, take appropriate and decisive decisions, and create an ideal role model, and an appropriate degree to fully exercise the powers entrusted by teachers without interference. It has been also concluded that most school principals are familiar with planning procedures and the reality of schools, and that the administration pursues everything that is modern in the field of educational administration. The administrative accountability is carried out in an effective manner, and it monitors resources and how they are used, and the teachers' quarterly and daily plans. The administration is constantly keen on the continuous professional development of teachers, and determining the training needs of teachers, and designing training programs according to the teachers' needs. The results also have indicated that the number of students in classes affects their educational outcomes, the cleanliness and safety of the school environment, the follow-up of security and safety procedures, and the adoption of modern technological methods in education. The classrooms are lit and ventilated appropriately and suitable for the number of students, the allocation of financial resources, scientific laboratories, computer laboratories and appropriate technological units. This is to secure modern educational resources, and the availability of sports and health facilities and appropriate squares inside the school.

The results also have found that there are statistically significant differences between the average degrees of males and females in the practice of transformational leadership as a whole. There are no statistically significant differences between the number of years of experience in the aspects of transformational leadership in the schools of Al-Ardah Governorate. There are statistically significant differences between teachers in the educational level in the practice of transformational leadership in schools.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Performance, Quality.

المقدمة:

منذ أن خلق الله تعالى الخليقة، كانت الإدارة من أول الأنشطة البشرية التي اتخذها الإنسان لتنظيم حياته، فقد اتخذ الرجل دوراً في إدارة حياته وحياته أسرته، وكان للمرأة دور في إدارة وتنظيم شؤون بيتها وتربية أبنائها، وعلى بساطتها فقد كانت شكلاً من أشكال الإدارة التي لا غنى عنها لتنظيم أمور الحياة، وفي عصرنا هذا تطورت أشكال الإدارة وعلومها، وأصبح لها مدارس ونظريات وطرق مختلفة ومتنوعة؛ كنتيجة حتمية لازدياد مجالات النشاط البشرية والجوانب الحياتية والمؤسسات الاجتماعية والحكومية التي تلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان الآن. وقد اختلفت الإدارة باختلاف ميادينها وتخصصاتها والحاجة لها، فهناك الإدارة الصناعية وإدارة الحكومة وإدارة التعليم وإدارة الأعمال والمؤسسات وغيرها، ولكل منها أسلوب خاص في الإدارة بما يحقق المصلحة المرجوة والعامّة من هذه المؤسسة (عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة، 2014).

والمؤسسات التربوية كغيرها من مؤسسات المجتمع المدني والتي تضم معظم أفراد المجتمع في مرحلة معينة من حياتهم، كان لابد أن تتبنى سياسات التطوير والتغيير والعمل على تحديث أساليب وطرق الإدارة بداخلها، والعمل على استنباط واستحداث أساليب قيادية تتسم بالفاعلية والتطور ومجازاة الأحداث الحياتية التي تطرأ على أسلوب حياتنا ومعيشتنا؛ حتى تتمكن من تحقيق الأهداف العامة والأساسية من وجودها، كما أن إدارة التعليم تسعى جاهدة لتأهيل وتطوير قادة تربويين يمتلكون المهارات الإدارية والقيادية المتميزة تساعدهم على تحقيق سير العملية التعليمية بنجاحة أكثر عبر تنفيذ الأهداف التربوية بكفاءة ودقة أعلى.

كما تسهم الأنماط القيادية المستخدمة خلال المؤسسات والأنشطة التربوية في إنجاح العملية التعليمية بشكل عام، وتساعد على الوصول للغايات التخطيطية والتنظيمية والرقابية المنوطة بها، وقد عكف التربويون والإداريون وعلماء النفس وغيرهم من علماء المجتمع على تطوير نظريات الإدارة المدرسية وكان أهم تلك النظريات القيادة التحولية (عمارة و عاشور، 2019).

ويعتمد نمط الإدارة التحولية على بناء علاقات الولاء والاحترام بين مدير المؤسسة التعليمية والمعلمين، وإشراكهم في صنع القرار واتخاذها، مما يعدّهم ليكونوا أنفسهم قادة المستقبل، فيعملون على تحقيق مصلحة المؤسسة، ويشعرون بالانتماء للمؤسسات التعليمية كونهم ساهموا في بناء نظامها الإداري، واتخذوا القرارات الواجب اتخاذها لضمان نجاح العملية التعليمية التي يشرفون عليها، ويعتبرون جزءاً أصيلاً فيها، فيكون الناتج عمل فريق متكامل من التربويين الذين يسعون لتحقيق مصلحة عامة، ولا يكون العمل فردي وكل منهم يسعى لتحقيق مصلحته الخاصة ولو على حساب الأهداف التعليمية الأسمى، مما سيعود بالضرر على باقي عناصر العملية التعليمية، وسيفشل المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التعليمية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى حيثيات المشكلة ودراساتها من كافة جوانبها، حيث يعمل الباحث على دراسة العلاقة بين استخدام نمط القيادة التحولية وجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

ظهر اهتمام المملكة العربية السعودية بالتعليم من خلال تركيز رؤية المملكة العربية السعودية لعام 2030 على تحقيق التنمية الشاملة في التعليم والبحث العلمي، والاهتمام بالطالب والمعلم من خلال خلق بيئة تعليمية محفزة تشجع على إبداع الطالب والمعلم معاً، ليقوم كل منهما بدوره المنوط به في خدمة المجتمع ونهضة الأمة. كما يحظى التعليم بقسط وافر من رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تهتم المملكة العربية

السعودية برفع جودة التعليم ورفع مهارات المعلم والطالب وتشجيع المجتمع المدني للنهوض بالتعليم. قبل أن نتطرق أكثر إلى نصيب التعليم من استراتيجية المملكة سوف نلقي الضوء أكثر فأكثر عن رؤية المملكة العربية السعودية بشكل عام. دعنا نقرب أكثر معاً.

ولما كان أسلوب الإدارة المدرسية المستخدم والمطبق في المدارس من قبل القادة ومديري المدارس ينعكس بشكل هام جداً على الجودة الشاملة للتعليم، وعلى سير وتنظيم العملية التعليمية، كما أنه ذو أثر مهم على أداء المعلمين والقائمين على العملية التعليمية، لما يمنحهم حرية التصرف عند أداء مسؤولياتهم الوظيفية، كما أن الباحث وخلال ملاحظة أساليب تسيير وإدارة المدارس في محافظة العارضة، وجد أن العديد من المدارس والإدارات المدرسية لازالت تستخدم أسلوب الإدارة التقليدي، بحيث يفرض المدير على المعلمين طريقة إلقاء الأوامر وانتظار تنفيذها بحذافيرها من المرؤوسين بغض النظر عن الظروف الأخرى المتعلقة بباقي عناصر العملية التعليمية، وهو ما يناهز ما أكدته الأدبيات التربوية والدراسات البحثية حول أهمية نمط الإدارة الواعي والقيادة المفتوحة وجوهرية مرونة اللوائح والأنظمة المتبعة مع العاملين (الرقب، 2010)، لتحقيق أكبر قدر من الفائدة وتشجيعهم على أساليب حل المشكلات بشكل ابتكاري، لذا ارتأى الباحث أن هناك مشكلة في تقدير إدارات المدارس والإدارات التعليمية حول النمط المستخدم في التعامل خلال المؤسسة التعليمية، بما يعود بالسلب على سير العملية التعليمية والمخرجات الناتجة عنها ولمس مشكلة عدم تقدير أهمية استخدام نمط الإدارة التبادلية مما أحبط الروح المعنوية لدى المعلمين، وساهم في زيادة الشعور بالضغط وضعف ممارسة العملية التعليمية التعاونية بين المدير أو القائد والمرؤوسين، كما زاد من شخصنة القرارات الإدارية ووضعها في قالب القرار الواحد للشخص الواحد فأصبحت قرارات مركزية، وهو ما لا يناسب العملية التعليمية بشكل خاص والمؤسسات وغيرها من المرافق بشكل عام، لذا قام الباحث بعمل دراسة حول القيادة التحولية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحولية (المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف - أثر الإدارة التحولية على سلوك القائد - أثر القيادة التحولية على أداء الفريق) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 2- ما واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة (الإدارة المدرسية - البيئة المدرسية - التعليم والتعلم) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) حول تطبيق القيادة التحولية في مدارس محافظة العارضة، تعزى إلى متغيرات البحث التصنيفية (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي)؟
- 4- هل توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحولية وجودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة لدى عينة البحث؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحولية (المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف - أثر الإدارة التحولية على سلوك القائد - أثر القيادة التحولية على أداء الفريق) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
- 2- التعرف على واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة (الإدارة المدرسية - البيئة المدرسية - التعليم والتعلم) من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

3- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) حول تطبيق القيادة التحولية في مدارس محافظة العارضة، والتي تعزى إلى متغيرات البحث التصنيفية (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي).

4- التحقق من العلاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحولية وجودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة لدى عينة البحث.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في:

- 1- نمط جديد من أنماط القيادة (القيادة التحولية وعلاقته بجودة الأداء المدرسي في المدارس).
- 2- تحقيق الفائدة للعاملين في القطاع التعليمي حول نمط الإدارة التحولية.
- 3- تحقيق الفائدة للباحثين في مجالات أنماط الإدارة الحديثة وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي.
- 4- مساعدة القائمين على العملية التعليمية على معرفة أهمية تنفيذ نمط الإدارة التحولية داخل المدارس والنتيجة المتحصلة من ذلك.
- 5- توجيه قادة المدارس لأهمية ممارسة القيادة التحولية لتحقيق جودة الأداء المدرسي.

حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: العلاقة بين نمط القيادة التحولية وبين إنتاجية المدارس.
- 2- الحد البشري: القيادة التعليمية والفريق التعليمي والفريق الإداري المساند.
- 3- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في مدارس محافظة العارضة بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة (Leadership):

تُعرف بأنها: السلوك الذي يقوم به فرد ما لتوجيه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، ولهذا السلوك مكونات رئيسية أهمها امتلاك القائد لزام المبادرة، وإشراك الأفراد في النشاط بشكل جماعي، والدفاع عن الجماعة وتمثيله لها والمواظمة بين أفراد المجموعة (عطوي، 2014).

وتُعرف بأنها: "كل ما يجب معرفته عن القيادة" بأنها خلق الظروف المناسبة للازدهار بشكل فردي وجماعي من أجل تحقيق أهداف مهمة" (بندلتون وفيرهام، 2019، 19).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نشاط إنساني يقوم به شخص معين ضمن مجموعة معينة، يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من تكوين هذه المجموعة في الأساس، ويتميز هذا الشخص بمميزات تساعد على تقديم العون والمساعدة وإدارة العملية الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية داخل المجموعة، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة بعد تحديد كافة المعطيات للمسألة.

القيادة التحولية (Transformational Leadership):

تُعرف بأنها: هي نمط القيادة الذي يحول المنظمة إلى مكان يتميز بالحركة والتجدد، مع تعميق القيم الإيجابية نحو العمل ونحو زملاء العمل بين الرئيس والمؤوسين (ناريمان، 2017، 189).

وتُعرف بأنها: وهي مديلاً جديداً للقيادة الإدارية وفيها يمارس القائد عملية تبادلية بينه وبين مرؤوسيه، فيسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، فلا يتدخل في سير العمل أو طريقة إنجازها طالما يسير بشكل طبيعي ودون أي أحداث استثنائية (الجهني، 2018، 66).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: نمط حديث من أنماط الإدارة بحيث يتشارك القائد العملية القيادية مع رؤوسه ويعطيهم المجال للمشاركة في اتخاذ القرار وتقدير الموقف وحل المشكلات بشكل جماعي وفعال بحيث يشعر المرؤوس بأنه جزء مهم من الفريق ولديه انتماء للمؤسسة.

الجودة (Quality):

تُعرف بأنها: الدرجة التي تشبع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً (المهوش، 2018، 21).

وتُعرف بأنها: وهو بلوغ درجة عالية من النوعية الجيدة، وذات قيمة وأداء عال، وتعتبر مقياساً ومعيّاراً موثوقاً به، ويشار إلى التميز عن طريقه، فما يجذب أن يشار إلى وصوله درجة عالية من القيمة والإتقان يعبر عنه بأنه ذو جودة عالية (حسن، 2020).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مقدار معين من الأداء والإنتاج يصل إلى درجة إتقان عالية، وتعتبر مستوى موثوق لقيمة الجهد أو المنتج الذي تتوقع الحصول عليه بعد تطبيق مجموعة من المعايير وتنفيذ عدة أنشطة بطرق معينة تؤدي إلى الحصول على النتيجة المرجوة.

الأداء (Performance):

تُعرف بأنها: المعرفة والمهارة والكفاءة التي تعتبر مهمة في أنظمة المسائلة بأساسيات القراءة والكتابة والحساب، والمواد الأخرى مثل العلوم والدراسات الاجتماعية، إضافة إلى أداء الطالب في المجالات الأخرى كالترفيه البدنية والصحية والاتجاهات والسلوك (الراسبي، 2017، 110).

وتُعرف بأنها: سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة من المنظمات ويتمثل في أنشطة، أعمال، تصرفات، سلوكيات مقصودة من أجل إنجاز مهام بعينها أو تحقيق أهداف محددة (أحمد، 2018، 628).

ويُعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هو الإجراءات والأنشطة والممارسات التي ينتج عنها منتجات تسعى لتحقيق أهداف حددت مسبقاً، وتشمل مخرجات العملية الإنسانية التي يتم تنفيذها في المؤسسة، ويحدد نجاحها بمدى تحقيقها للأهداف.

الإطار النظري للدراسة:

الاتجاهات الحديثة في القيادة:

الإدارة نشاط إنساني اجتماعي يتعلق بتوكيل الآخرين لتنفيذ المهام التي تم التخطيط لها مسبقاً مع التوجيه والرقابة والتنظيم، وقد تنوعت الرؤى والدراسات والأبحاث والآراء في هذا المجال، كما ظهرت مدارس وطرق حديثة تساعد على تطوير مصطلح القيادة، وتضيف لها أنشطة أخرى وسياسات حديثة تعمل على إشراك الكل في عملية القيادة بما يسهل الحصول على النتائج المرجوة، وقد تم تقسيم الإدارات إلى مجموعة من الفئات كالإدارة التربوية وهي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية نحو أهداف موضوعية وتحقيق رؤية تربوية شاملة، أما الإدارة التعليمية، فهي مجموعة العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المؤسسات التعليمية أو بين المؤسسة التعليمية والإدارة العامة للتعليم لتحقيق الأهداف العليا، أما الإدارة التعليمية فهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بالقطاعات التعليمية المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه (عطوي، 2014).

أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

للقيادة التحويلية ثلاثة أهداف جوهرية يجب على القائد بشكل عام، ومديرية المدرسة بشكل خاص الالتزام بها وهي:

- 1- مساعدة مرؤوسيه على تحقيق وتطوير ثقافة مهنية وتعاون مدرسي واسع: وهذا عن طريق وضع الأهداف العليا للمدرسة بشكل تعاوني وعدم تهميش المعلم وحصر مهمته في تعليم طلابه، بل إشراكه في عملية اتخاذ القرار ووضع الأهداف العليا، والمشاركة في القيادة وتفويض الصلاحيات لفريق عمل المدرسة بما يساعد على تحسين وتطوير سير العمليات التعليمية والإدارية في المدرسة (ليثوود، 1990، 17).
 - 2- مساعدة المعلمين على في حل مشاكلهم بفاعلية أكثر: فمساعدة المعلمين على حل مشاكلهم ومشاركتهم في وضع الحلول البناء واعتبار رؤاهم وتقبل آرائهم يؤدي لإيجاد حلول خلاقة تثري البيئة المدرسية، وتتخطى ما تواجهه من مشاكل بأسلوب تعاوني يشعر أعضاء الفريق بالأمان والقدرة على تخطي العقبات أيما كانت (ليثوود، 1992، 72).
 - 3- تنمية قدرات المعلم: فتحديد أهداف لتنمية المعلم وتعزيز قدراته يسهل تقوية ارتباط المعلم بأهداف ومنهج المدرسة ويشعره بأنه ملتزم وعنصر هام في العملية التعليمية لا تتم إلا بمشاركته وتمكينه من القدرات والمهارات التي تساعده على إنجاز مهمته بشكل مناسب وتام (كاشن وآخرون، 2002، 9).
- مما سبق نرى بأن التركيز في أهداف القيادة التحويلية كان على أعضاء الفريق، حيث تمحورت كلها حول مساعدتهم في حل مشاكلهم المهنية التي تواجههم خلال عملهم وإشراكهم في وضع الأهداف وتمكينهم من المهارات اللازمة لضمان أداء أعمالهم بشكل احترافي، وقدرة تامة على تخطي العقبات ومواجهة الصعاب مع اطمئنانهم بأنهم ضمن فريق قوي، وقائد يسعى لمتابعتهم ومساعدتهم عند الحاجة.

صفات القائد التحويلي:

- أجملت الباحثة عبير عيسى (2008:32) صفات القائد التحويلي بمجموعة من النقاط كالتالي:
- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وربط فريق العمل بهذه الرؤية.
 - 2- يرى القائد التحويلي أن دوره هو تطوير وتحسين مهارات فريق العمل ونقلهم نقلة نوعية في مستوى الأداء وتحفيزهم ليكونوا قادة بدورهم، فهو يملك من الثقة بنفسه ما يجعله لا يأبه بالصراعات الداخلية أو الشخصية.
 - 3- للقائد التحويلي حضور واسع وتأثير جوهري في فريق العمل فهو صمام الأمان لفريقه وهو موجود لمساعدتهم على تخطي أي مشاكل قد تواجههم ومساعدتهم في خلق الحلول.
 - 4- له القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة أو المعقدة واجتيازها بسهولة ويسر لما له من خبرة.
 - 5- يسعى دائماً لإحداث التغيير والدفع إلى الأمام، ويعمل على ربط أعضاء فريقه بالأهداف العليا وإشراكهم في وضعها حتى يسهل عليهم العمل بجد وبأساليب حديثة لتحقيق الأهداف التي وضعوها من البداية.
- بالتأكيد يتبين مما سبق أن القائد التحويلي لا يختلف في خصائصه في أي بيئة كانت، فالتحويلي في المصنع هو نفسه في المدرسة هو نفسه في المؤسسات الحكومية أو الخاصة أو غيرها من المنشآت، وأيضاً هو نفسه في المؤسسات الربحية وغير الربحية، الصفات موحدة وإن اختلفت الأماكن، فهو المحرك الأساسي والدافع الذي يهتم بالعنصر الإنساني وله القدرة على الخروج من أي موقف أو مشكلة بشكل ابتكاري، كما أنه يتعامل مع أعضاء فريقه كقادة مستقبليين يشاركونهم في أخذ القرارات ووضع الأساسات الإدارية للعمل أو المؤسسة، ليسهل عليهم

الارتباط بالعمل واعتبارهم جزءاً لا يتجزأ منه، فعملهم ليس مجرد مؤسسة يقضون فيها وقتاً وظيفياً وأذاهم مشغولة بغيرها، وإنما هم يعتبرون أنفسهم من الأصول التي ستنتقل بالمؤسسة إلى مستوى آخر.

جودة الأداء المدرسي:

تتسارع التغيرات في عرصنا الحالي في جميع مجالات الحياة الإنتاجية والاقتصادية والتعليمية والصحية وغيرها من المجالات، لذا وجب علينا مواكبة تلك التغيرات وممارستها من خلال الارتقاء بمستوى العملية التعليمية وتطوير عناصرها كونها تمثل أساس الإنتاج المجتمعي، والعملية المسؤولة عن إخراج الكوادر الذين يتكون على عاتقهم مسؤولية تنمية وتطوير المجتمع والنهوض به؛ فلكي تحقق العملية التعليمية الهدف الأسمى من إجرائها وهو إكساب المتعلمين المهارات والمعارف والأفكار والقيم والقدرات التي تجعل منهم أفراداً قادرين على تحمل المسؤولية وحل المشكلات بطرق إبداعية مبتكرة خارج الصندوق.

ويرتبط التعليم بالمجالات الحياتية الأخرى ارتباطاً وثيقاً، فهو المسؤول الرئيسي عن التنمية البشرية داخل المجتمع، وفي مؤسسات التعليم يتم بناء أجيال المستقبل الذين سيقومون بدور النهوض بالمجتمع (يونسكو، 2016).

ولتحقيق الهدف الأساسي من التعليم، لابد من توافر الخصائص والأساليب التي ستقوم برفع كفاءته وضمان مخرجات تعليمية تخدم السبب الرئيسي لوجود التعليم وممارسته، وإفراد المؤسسات والعاملين المتخصصين والبرامج التدريبية الأكاديمية والمهنية الخاصة به، فقد لجأت المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص إلى اعتماد إدارة الجودة الشاملة في النظام التعليمي؛ للاستعانة به في إحداث التطور التربوي المنشود (الزبون، 2019).

فإدارة الجودة الشاملة يعد نظام تعاوني يتشارك فيه جميع العاملين في المدرسة على تلبية احتياجات المستفيدين من طلاب وأولياء أمور والمجتمع (لويس، وسميث، 1997) فهي منهجية تساعد الإدارة المدرسية على تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العملية التعليمية، وقد كان هناك ارتباط وثيق بين أسلوب الإدارة المتبع وإجراءات الجودة المنشودة، من خلال تطوير الأساليب الإدارية والتعليمية والتعاون بين مدير المدرسة والطاقم العامل معه بشكل إيجابي من أجل تحقيق الجودة وتطبيق معاييرها.

ومن هذا المنطلق تعد معايير الجودة الشاملة المدخل الأساسي لتحقيق عملية تعليمية تستثمر قدرات الفريق التعليمي وتساعد على أداء مهماته وتحقيق معايير النجاح المطلوبة عبر مؤشرات الأداء المدرسية المتميزة والتي يتم قياسها باستمرار لتقييمها ومعرفة مدى تحقق معايير الجودة الشاملة في الأداء المدرسي، ومعرفة الإيجابيات والأداء المتميز ومعالجة السلبيات ونقاط الضعف في الأداء.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة لجبريل والعالم بعنوان "القيادة التحولية والتبادلية للمديرين" كما يدركهما معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، وأجريت عام 2020، وقد هدفت إلى: التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والتحويلي المدرك وفاعلية الذات لدى معلمي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي. وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج كالتالي: لا يوجد فرق بين الذكور والإناث في إدراك أبعاد القيادة التبادلية لمعلمي المرحلة الابتدائية. وكذلك ارتباط الإدارة التحولية مع معدل فاعلية الذات لدى المعلمين بدرجة كبيرة.

دراسة عاشور والعمارة بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين"، وقد كانت عام 2019م، وقد هدفت الدراسة إلى: معرفة درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي: إن درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة. كما أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبة إربد للقيادة التحولية وفاعلية اتخاذ القرار.

دراسة بعنوان "درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات" للباحث فادي الزبون عام 2019م، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بتطبيق استبيان مكون من أربعة مجالات موزعة على 44 فقرة، شملت عينة الدراسة 71 مديراً و 89 مدرسة ونتج عن الدراسة عدم وجود فروق واضحة بين الجنسين في تطبيق معايير الجودة المدرسية وأوصت بالتوسع بإدخال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مدار الحكومة من أجل تحسين الجودة المدرسية.

أما بخصوص هذه الدراسة فإن الفرق بينها وبين الدراسات السابقة أنها تدرس نمط الإدارة التحولية في مدارس محافظة العارضة وهو ما لم يتم دراسته من قبل أو بحثه في الدراسات السابقة، كما أن الدراسات السابقة لا تدرج العلاقة بين الإنتاجية في المدارس وبين استخدام نمط القيادة التحولية في المدارس وهو ما تتميز به هذه الدراسة.

الدراسات الإنجليزية:

دراسة بعنوان "القيادة التحولية تنتج نتائج إنجازات أعلى: مراجعة في التعليم والسياقات العسكرية".
"Transformational Leadership Produces Higher Achievement Outcomes: A Review in Education and Military Contexts".
للباحثة ماري كوفاخ، عام 2019م، وقد هدفت الدراسة إلى فحص التطبيق نظرية القيادة التحولية لكل من سياقات الإنجاز التعليمي والعسكري، ودراسة مراجعات سابقة لنتائج تطبيق القيادة التحولية على العملية التعليمية بشكل عام، وقد ظهرت نتائج إيجابية بشكل ساحق لصالح القيادة التحولية، وتأثر رضا المتابعين بشكل إيجابي بالقيادة التحولية، ولكن لا زال هناك بعض الأسئلة والأبحاث التي يجب إجرائها في هذا المجال.
دراسة بعنوان "القيادة التحولية والابتكار: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي".

"Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty".

للباحثين سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي وجوناثان موييز، عام 2019م، وتهدف الدراسة إلى فحص الروابط بين القيادة التحولية ومشاركة المعرفة والابتكار في التعليم العالي، وقد نتج عنها العثور على تأثير إيجابي مباشر بين القيادة التحولية وتبادل المعرفة والابتكار، كما تم تحديد تبادل المعرفة كوسيط بين القيادة التحولية والابتكار.

دراسة بعنوان "القيادة التحولية والرضا الوظيفي: حالة معلمي التعليم الثانوي في اليونان".

"Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece".

للباحثين كوني، زاكارو؛ كوتسوكوس، ماريوس؛ بانتا، ديميترا، عام 2018م، تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في تصورات المعلمين إلى حد أن القيادة التحولية تساهم في الرضا الوظيفي، وقد أظهرت نتائج الاستطلاع أن المعلمين يشعرون بالرضا الكبير عندما يعمل مدير المدرسة كقائد تحولي، كما أن المتغيرات الديموغرافية ونوع المدرسة وخبرة العمل لا تؤثر على آراء المعلمين.
دراسة بعنوان "تقييم تأثير القيادة التحولية على تبادل المعرفة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية: حالة التعليم العالي العراقي".

"Evaluating the effect of transformational leadership on knowledge sharing using structural equation modelling: the case of Iraqi higher education".

للباحثين سوسن الحسيني وإبراهيم البلتاجي، عام 2016م، وتهدف إلى اختبار القيادة التحولية باعتبارها ذات تأثير عام إيجابي على إدارة المعرفة، ونتج عنها التأكيد على أهمية القيادة التحولية في تشجيع ثقافة تبادل المعرفة في التعليم العالي، وأنه من بين المكونات الأربعة للقيادة التحولية، يكون للتحفيز الفكري التأثير الأقوى على كل من التبرع بالمعرفة وجمعها.
دراسة بعنوان " القيادة التحولية في تعليم التمريض: إثبات القضية".

"Transformational Leadership in Nursing Education: Making the Case".

للباحثة شيلي فيشر، عام 2016م، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحولية إذا تم توظيفها من قبل الإدارة وأعضاء هيئة التدريس كإطار توجيهي لتعليم التمريض، ونتج أنها إمكانية أن تأثير دمج ثقافة العمل الجماعي في تعليم التمريض الأساسي يعتبر مهم على الطلاب وفي نهاية المطاف على مهنة التمريض، ونتج أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتطوير واختبار تطبيق إطار القيادة التحولية في تعليم التمريض.
دراسة بعنوان "فوائد القيادة التحولية في سياق التعليم".

"Benefits of Transformational Leadership in the Context of Education".

للباحثة دراجانا جوفانوفيتشا، عام 2016م، تهدف الدراسة لمتابعة تغييرات واسعة في إدارة المدارس وأساليب تنظيم التدريس كذلك التغييرات في أنماط القيادة كوظيفة للإدارة.
دراسة بعنوان " تحليل سلوك القيادة الأكاديمية من منظور القيادة التحولية".

"An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership".

للباحثين مونيفر أولكوم سيتينا وسحكار فايدهيكنك، عام 2015م، وتهدف الدراسة إلى التحقيق في سلوك القيادة الأكاديمية من منظور القيادة التحولية.
دراسة بعنوان "استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية والكفاءة الذاتية للمعلم في نظام التعليم اليوناني: نموذج التسويق عبر محركات البحث متعدد المستويات".

"Exploring the association between transformational leadership and teacher's self-efficacy in Greek education system: a multilevel SEM model".

للباحثين أيكاتيريني جكوليا وأثاناسيوس كوستيليوس وديميتريوس بيلياس، عام 2015م، وقد هدفت إلى فحص تأثير القيادة التحويلية للمديرين على الكفاءة الذاتية للمعلمين عبر 77 مدرسة ابتدائية وثانوية يونانية مختلفة بناءً على نظام تعليمي مركزي، ونتج عنها التأكد من فعالية في مشاركة الطلاب، والفعالية في الاستراتيجيات التعليمية عند استخدام القيادة التحويلية، كما أوصت الدراسة بالقيام بأبحاث مستقبلية أخرى حول القيادة التحويلية وتأثيرها حسب نتائج الدراسة.

دراسة بعنوان "ربط القيادة التحويلية والشركات ريادة الأعمال إلى الأداء العالي المؤسسات التعليمية في ماليزيا".

"Linking Transformational Leadership and Corporate Entrepreneurship to Performance in the Public Higher Education Institutions in Malaysia".

للباحثين محمد بكار وروسلي محمود، عام 2014م، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة المهمة بين القيادة التحويلية وأداء القادة الأكاديميين، والعلاقة بين ريادة الأعمال وأداء القادة الأكاديميين، كما أيضاً إلى تحديد التأثير الوسيط لريادة الأعمال في الشركات حول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، وقد كشفت النتائج عن علاقات مهمة وإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء، وريادة الشركات.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه؛ حيث أنه أحد الطرق العلمية لجمع البيانات والذي يقوم على استفتاء جميع أفراد مجتمع البحث بهدف وصف مشكلة البحث من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، ولا يقف الأمر عند وصف المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى تحليل النتائج وتفسيرها، للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمدراء والإدارة المساعدة بمدارس التعليم العام بمحافظة العارضة⁽¹⁾، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021/2022. وقد بلغ مجتمع البحث كما هو مدون في الجدول (1).

جدول (1) إجمالي مجتمع البحث.

المجموع	الإناث	الذكور	طبيعة العينة
2077	942	1135	معلم
107	54	53	مدير
147	53	94	إدارة مساندة
2331	1049	1282	المجموع

(1) المصدر: (مكتب الإدارة التعليمية بمحافظة العارضة، 1443هـ).

عينة البحث:

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة محددة من مجتمع البحث، وقد تم تحديد حجم العينة من خلال جدول مورجان لتحديد حجم العينة وقد بلغ حجم عينة البحث (358) معلم ومدير وإداري مساند موزعة كما في الجدول (2) التالي:

جدول (2) عينة الدراسة موزعة بالعدد والنسب المئوية على متغيرات الدراسة

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية	الوظيفة الحالية	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	44	%12.3	معلم	214	%59.8
بكالوريوس	292	%81.6	مدير	63	%17.6
دراسات عليا	22	%6.1	إدارة مساندة	81	%22.6
المجموع	358	%100	المجموع	727	%100
عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية	النوع	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	%7.8	ذكور	167	%46.6
من 5 إلى 10 سنوات	100	%27.8	إناث	191	%53.4
أكثر من 10 سنة	230	%63.9	المجموع	358	%100
المجموع	358	%100			

يتضح من الجدول (2) أن عينة الدراسة بحسب متغير النوع قد تضمنت (167) من فئة الذكور بنسبة مئوية (%46.6)، و (191) من فئة الإناث بنسبة مئوية (%53.4) أما متغير المؤهل العلمي قد تضمنت (44) من فئة الدبلوم بنسبة (%12.3)، و (292) من فئة بكالوريوس بنسبة مئوية (%81.6)، و (22) من فئة دراسات عليا بنسبة مئوية (%6.1)، وكذلك متغير الوظيفة الحالية قد تضمنت (214) من فئة المعلمين بنسبة مئوية (%59.8)، و (63) من فئة المديرين بنسبة مئوية (%17.6)، و (81) من فئة الإدارة المساندة بنسبة مئوية (%22.6)، وأخيراً متغير سنوات الخبرة قد تضمنت (28) من فئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية (%7.8)، و (100) من فئة من 5 - 10 سنوات بنسبة مئوية (%27.8)، و (230) من فئة (أكثر من 10 سنة) بنسبة مئوية (%63.9).

أداة البحث:

استخدم البحث الاستبانة وتكونت من جزأين:

الجزء الأول: البيانات الأولية وتشمل (النوع، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة الرئيسية: وتشمل محورين أساسيين تضمننا (48) عبارة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات الموافقة التالية (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - ضعيفة - ضعيفة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات (5-4-3-2-1) على التوالي.

صدق أداة البحث:

الصدق الظاهري لأداة البحث:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وأصبحت في صورتها النهائية مكونة من (48).

الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي)

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت النتيجة أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالدرجة الكلية لأداة الدراسة بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وكذلك ترتبط كل عبارة بالبعد الخاص بها ارتباطاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الأداة قدرتها على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدامها مرة ثانية، وتم حساب الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتبين أن معامل ألفا كرو نباخ لثبات أداة الدراسة ككل قد بلغت (0.877)؛ ويشير ذلك إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة جيدة من الثبات، وبالتالي الثقة في نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها. كما تم التحقق من ثبات أداة البحث بطريقة التجزئة النصفية، ويوضح الجدول الآتي معامل بطريقة التجزئة النصفية.

جدول (3) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (ن = 358)

معامل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان - براون	N
0.911	0.923	358

يتضح من جدول (3) أن قيمة معامل ثبات التجزئة النصفية مرتفع جداً، حيث بلغ معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان - براون (0.923)، مما يدل على تمتع أداة البحث بمعامل ثبات مرتفع.

إجراءات تنفيذ البحث وتطبيق أداة البحث:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها واتساقها الداخلي تم تطبيق أداة الدراسة على العينة وفق الإجراءات الآتية:

- إعداد أداة البحث الاستبانة (ورقياً - إلكترونياً) في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- توزيع الاستبانات إلكترونياً على عينة البحث من خلال الرابط الإلكتروني الآتي:

<https://forms.gle/1mMp6kDsWPssEpYA>

- تجميع الاستبانات وتحليلها إحصائياً، وعرض نتائج البحث ومناقشتها واستخلاص النتائج ووضع التوصيات، والمقترحات.

أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، وكذلك برنامج إكسل، حيث تم استخراج النسب المئوية، والتكرارات البسيطة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، واختبار t للعينات المستقلة، اختبار مان وتني لعينتي مستقلتين، واختبار كروكسال واليز، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات أداة الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة على عينة البحث، وقد تم عرضها ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلة البحث. وقبل أن يعرض الباحث لنتائج اختبار الفروض يعرض أولاً للإحصاء الوصفي للبيانات كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (4) الإحصاء الوصفي لبيانات العينة (ن=358)

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.	107.65	14.380	0.036	-0.153
المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف	35.92	5.177	0.266	-0.654
دور القيادة التحويلية على سلوك القائد	36.47	4.890	-0.365	-0.468
أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق	35.25	5.517	0.036	-0.457
المحور الثاني: جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة	101.77	16.529	0.564	0.143
الإدارة المدرسية	34.91	5.837	0.685	-0.323
البيئة المدرسية	31.87	6.972	-0.569	-0.363
التعليم والتعلم	34.99	5.764	-0.963	0.966
النوع	ذكر	31.094	0.556	0.345
	أنثى	25.635	0.265	0.332
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	28.103	2.463	2.932
	من 5 إلى 10 سنوات	28.528	1.133	2.322
	أكثر من 10 سنة	29.845	2.365	1.265
الوظيفة الحالية	معلم	31.499	1.562	1.265
	مدير	24.437	3.637	1.267
	إدارة مساندة	26.888	-2.569	1.322
المؤهل العلمي	دبلوم	20.490	-1.963	1.265
	بكالوريوس	29.617	1.556	3.322
	دراسات عليا	30.632	1.265	1.685

يتضح من جدول (4) الآتي:

1- البيانات الخاصة بمحور (مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة)، وكذلك البيانات الخاصة بمحور (جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة)، وأيضاً البيانات الخاصة بمتغير (النوع)، تتوزع توزيعاً اعتدالياً في ضوء معامل الالتواء والتفلطح، حيث إن معامل الالتواء والتفلطح لهذه البيانات ينحصر ما بين $1 \pm$ ، مما يسمح باستخدام الإحصاء البارومتري للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

2- البيانات الخاصة بمتغير (سنوات الخبرة)، وكذلك البيانات الخاصة بمتغير (الوظيفة الحالية)، البيانات الخاصة بمتغير (المؤهل العلمي)، جميعها لم تتوزع توزيعاً اعتدالياً في ضوء معامل الالتواء والتفلطح، حيث إن معامل الالتواء والتفلطح لهذه البيانات لم ينحصر ما بين $1 \pm$ ، مما لا يسمح باستخدام الإحصاء البارومتري للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بمتغير عدد سنوات الخبرة، وإنما يتم استخدام الإحصاء اللابارامتري.

نتائج السؤال الأول:

ينص على السؤال الأول على: "ما واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة للقيادة التحويلية (المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف - أثر الإدارة التحويلية على سلوك القائد - أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم تحديد درجة الموافقة بناء على قيمة المتوسط الحسابي وفي ضوء درجات قطع مقياس أداة البحث، وذلك باعتماد المعيار التالي لتقدير درجة الأهمية، حيث تم تحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في هذه الأداة (من 1: 5)، وتم حساب المدى ($5 - 1 = 4$) والذي تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة، أي ($5/4 = 8.0$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا بالنسبة لباقي الفترات كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (5) درجات قطع مقياس أداة البحث

م	الوزن النسبي	الفترة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1	20 - 35.9 %	1 - 1.8	1 - 1.79	موافق بشدة
2	36 - 51.9 %	1.8 - 2.6	1.8 - 2.59	موافق
3	52 - 67.9 %	2.6 - 3.4	2.6 - 3.39	محايد
4	68 - 83.9 %	3.4 - 4.2	3.4 - 4.19	غير موافق
5	84 - 100 %	4.2 - 5	4.2 - 5	غير موافق بشدة

كما تم تحديد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بأداة البحث، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

مظاهر القيادة التحولية في مدارس محافظة العارضة

البعد الأول: (المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف):

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الأول (المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف) من محور الأول لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتعاون المدير والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة.	4.25	0.949	8	موافق بشدة
2.	يشجع المدير فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة.	4.42	0.845	6	موافق بشدة
3.	يوضح المدير رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بشكل مستمر.	4.41	0.828	7	موافق بشدة
4.	يساعد المدير مسؤوليه على إدراك الدور الأساسي للمدرسة.	4.55	0.723	3	موافق بشدة
5.	يراعي المدير ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة.	4.53	0.769	4	موافق بشدة
6.	يحرص المدير على تحفيز مسؤوليه ذوي الأفكار.	4.52	0.744	5	موافق بشدة
7.	يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة.	4.68	0.626	1	موافق بشدة
8.	يساعد المدير مسؤوليه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة.	4.56	0.665	2	موافق بشدة
البعد ككل		4.49	0.769	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (6) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الأول جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.49)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.25) إلى (4.68)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة موافق بشدة، ويترتب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي كانت كالتالي: العبارة الأولى "يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة"، بمتوسط (4.68) وانحراف معياري (0.625)، تليها "يساعد المدير مسؤوليه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة"، بمتوسط (4.56) وانحراف معياري (0.665)، ثم "يساعد المدير مسؤوليه على إدراك الدور الأساسي للمدرسة"، بمتوسط (4.55) وانحراف معياري (0.623)، و"يراعي المدير ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة"، بمتوسط (4.53) وانحراف معياري (0.763)، "يحرص المدير على تحفيز مسؤوليه ذوي الأفكار"، بمتوسط (4.52) وانحراف معياري (0.744)، تليها "يشجع المدير فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة"، بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.845)، و"يوضح المدير رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بشكل مستمر"، بمتوسط (4.41) وانحراف معياري (0.842)، وأخيراً "يتعاون المدير والطاقم التعليمي بوضع الرؤى والأهداف التعليمية في المدرسة"، بمتوسط (4.25) وانحراف معياري (0.949).

وتشير هذه النتائج إلى ضرورة أن يأخذ المدير بعين الاعتبار توجيهات ومحددات وزارة التعليم في وضع الخطط الخاصة بالمدرسة، ويساعد ممرضيه الجدد على إدراك رؤية وأهداف ورسالة المدرسة، وإدراك الدور الأساسي للمدرسة، ومراعاة ظروف البيئة المدرسية الداخلية والخارجية عند وضع خطط المدرسة، والحرص على تحفيز ممرضيه ذوي الأفكار، وتشجيع فريقه على ابتكار أفكار جديدة لتحديد رؤية وأهداف المدرسة، وتوضيح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة بشكل مستمر.

البعد الثاني: (أثر القيادة التحولية على سلوك القائد):

جدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثاني (دور القيادة التحولية على سلوك القائد) من المحور الأول لأداة البحث

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يتجاوز مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة.	4.53	0.736	7	موافق بشدة
2.	يشجع الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة.	4.50	0.729	8	موافق بشدة
3.	يتصرف بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق.	4.61	0.677	2	موافق بشدة
4.	يملك القدرة على إقناع الفريق.	4.54	0.750	6	موافق بشدة
5.	يعطي أولوية للعمل ضمن القيم المشتركة.	4.56	0.698	3	موافق بشدة
6.	يوجه الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي.	4.62	0.662	1	موافق بشدة
7.	يهتم بتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية.	4.56	0.730	4	موافق بشدة
8.	يشجع الفريق على تحقيق أكثر من المتوقع.	4.55	0.692	5	موافق بشدة
البعد ككل		4.56	0.709	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (7) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثاني جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.56)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.503) إلى (4.617)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة موافق بشدة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي كانت كالتالي: العبارة الأولى "يوجه الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي"، بمتوسط (4.62) وانحراف معياري (0.662)، تليها "يتصرف بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق"، بمتوسط (4.61) وانحراف معياري (0.677)، ثم "يعطي أولوية للعمل ضمن القيم المشتركة"، بمتوسط (4.56) وانحراف معياري (0.698)، و"يهتم بتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية"، بمتوسط (4.56) وانحراف معياري (0.730)، و"يملك القدرة على إقناع الفريق"، بمتوسط (4.55) وانحراف معياري (0.692)، و"يشجع الفريق على تحقيق أكثر من المتوقع"، بمتوسط (4.54) وانحراف معياري (0.750)، و"يتجاوز مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة"، بمتوسط (4.53) وانحراف معياري (0.736)، و"يشجع الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة"، بمتوسط (4.50) وانحراف معياري (0.729).

وتشير هذه النتائج إلى ضرورة أن يوجه المدير الفريق بشكل دائم للعمل بتعاون وتأخي، ويتصرف بأسلوب يحظى بثقة واحترام وتقدير الفريق، ويعطي أولوية للعمل ضمن القيم المشتركة، ويهتم بتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف التعليمية، ويمتلك القدرة على إقناع الفريق، ويشجع الفريق على تحقيق أكثر من المتوقع، ويتجاوز مصالحه الذاتية لتحقيق المصلحة العامة، ويشجع الفريق على حل المشكلات وإيجاد الحلول الخلاقة.

البعد الثالث: (أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق):

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثالث (أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق) من المحور الأول لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	ساعدتني القيادة التحويلية على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات.	4.40	0.782	5	موافق بشدة
2.	هناك اهتمام بمحاجاتي الشخصية كمعلم.	4.34	0.837	8	موافق بشدة
3.	القيادة تراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق.	4.40	0.833	7	موافق بشدة
4.	القيادة التحويلية أوجدت قدوة مثالية.	4.42	0.766	3	موافق بشدة
5.	القيادة التحويلية ساعدتني على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة.	4.46	0.754	1	موافق بشدة
6.	القيادة التحويلية ساعدتني على اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة.	4.43	0.740	2	موافق بشدة
7.	القيادة التحويلية ساعدتني على ممارسة صلاحياتي بشكل كامل دون تدخل.	4.41	0.753	4	موافق بشدة
8.	القيادة التحويلية ساهمت في تكافؤ القدرات مع المسؤوليات عند التفويض لبعض الصلاحيات.	4.40	0.752	6	موافق بشدة
البعد ككل		4.41	0.777	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (8) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثالث جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.041)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.34) إلى (4.46)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة موافق بشدة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة كانت كالتالي: العبارة الأولى "القيادة التحويلية ساعدتني على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة"، بمتوسط (4.46) وانحراف معياري (0.754)، تليها "القيادة التحويلية ساعدتني على اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة"، بمتوسط (4.43) وانحراف معياري (0.740)، ثم "القيادة التحويلية أوجدت قدوة مثالية"، بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.766)، و"القيادة التحويلية ساعدتني على ممارسة صلاحياتي بشكل كامل دون تدخل"، بمتوسط (4.41) وانحراف معياري (0.753)، و"القيادة التحويلية ساهمت في تكافؤ القدرات مع المسؤوليات عند التفويض لبعض الصلاحيات"، بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.752)، و"ساعدتني القيادة التحويلية على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات"، بمتوسط (4.40) وانحراف معياري

(0.782)، و"القيادة تراعي الفروق الفردية بين أعضاء الفريق"، بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (0.833)، وأخيراً "هناك اهتمام بحاجاتي الشخصية كمعلم"، بمتوسط (4.34) وانحراف معياري (0.837). وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحولية ساعدت المعلمين على تحمل المسؤولية بشكل أكثر سهولة، واتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة، وأوجدت قدوة مثالية، وممارسة صلاحياتي بشكل كامل دون تدخل، ساهمت في تكافؤ القدرات مع المسؤوليات عند التفويض لبعض الصلاحيات، وابتكار طرق جديدة لحل المشكلات، ومراعاة الفروق الفردية بين أعضاء الفريق، واهتمام بحاجاتي الشخصية كمعلم.

نتائج السؤال الثاني:

ينص على السؤال الثاني على: ما واقع جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة (الإدارة المدرسية - البيئة المدرسية - التعليم والتعلم) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تحديد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بأداء البحث، ويمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة

البعد الأول: (الإدارة المدرسية):

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الأول (الإدارة المدرسية) من المحور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين	4.21	0.934	7	موافق بشدة
2.	تتابع الإدارة الخطط الفصلية واليومية للمعلمين	4.40	0.802	5	موافق بشدة
3.	المدير ملم بواقع بيئة المدرسة وإجراءات التخطيط	4.51	0.732	1	موافق بشدة
4.	الإدارة تتابع كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية	4.45	0.779	2	موافق بشدة
5.	المسائلة الإدارية تتم بأسلوب فعال	4.43	0.759	3	موافق بشدة
6.	تتابع الإدارة المدرسية الموارد وكيفية استخدامها	4.42	0.751	4	موافق بشدة
7.	يتم تصميم برامج تدريبية حسب حاجة المعلمين	4.20	0.983	8	موافق بشدة
8.	تحرص الإدارة على التطوير المهني المستمر للمعلمين	4.30	0.926	6	موافق بشدة
البعد ككل		4.36	0.833		موافق بشدة

يتضح من الجدول (9) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الأول جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.36)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.2) إلى (4.51)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة موافق بشدة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة كانت كالتالي: العبارة الأولى "المدير ملم بواقع بيئة المدرسة وإجراءات التخطيط"، بمتوسط (4.51) وانحراف معياري (0.732)، تليها "الإدارة تتابع كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية"، بمتوسط (4.45) وانحراف معياري (0.779)، و"المسائلة الإدارية تتم بأسلوب فعال"، بمتوسط (4.43) وانحراف معياري (0.759)، و"تتابع الإدارة المدرسية الموارد وكيفية استخدامها"، بمتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.751)، وتليها "تتابع الإدارة الخطط الفصلية واليومية للمعلمين"، بمتوسط

(4.40) وانحراف معياري (0.802)، و"تحرص الإدارة على التطوير المهني المستمر للمعلمين"، بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.926)، و"تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين"، بمتوسط (4.21) وانحراف معياري (0.934)، وأخيراً "يتم تصميم برامج تدريبية حسب حاجة المعلمين"، بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (0.983).

وتشير هذه النتائج إلى أن المدير ملم بواقع بيئة المدرسة وإجراءات التخطيط، والإدارة تتابع كل ما هو حديث في مجال الإدارة التربوية، والمسائل الإدارية تتم بأسلوب فعال، وتتابع الإدارة المدرسية الموارد وكيفية استخدامها، والخطط الفصلية واليومية للمعلمين، والحرص على التطوير المهني المستمر للمعلمين، وتحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين، وتصمم برامج تدريبية حسب حاجة المعلمين.

البعد الثاني: (البيئة المدرسية):

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثاني (البيئة المدرسية)

من المحور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	البيئة المدرسية نظيفة وآمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة.	4.37	0.846	2	موافق بشدة
2.	يؤثر عدد الطلبة داخل الفصول على نتائجهم التعليمية.	4.44	0.789	1	موافق بشدة
3.	الفصول الدراسية مضاءة وذات تهوية مناسبة ومناسبة لعدد الطلاب.	4.13	0.995	4	موافق
4.	تتوفر المرافق الرياضية والصحية والساحات المناسبة داخل المدرسة.	3.62	1.340	8	موافق
5.	تتوفر داخل المدرسة المختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب.	3.70	1.307	6	موافق
6.	تخصص المدرسة المصادر المالية المناسبة لتأمين المصادر التعليمية الحديثة.	3.82	1.215	5	موافق
7.	تحرص المدرسة على اتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم.	4.16	0.976	3	موافق
8.	تتوفر داخل الفصول الوحدات التكنولوجية المناسبة للحصول على عملية تعليمية فعالة وتفاعلية.	3.64	1.321	7	موافق
البعد ككل		3.98	1.098	موافق	

يتضح من الجدول (10) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثاني جاءت بدرجة موافقة "موافق" بمتوسط حسابي (3.98)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (3.62) إلى (4.44)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة ما بين موافق إلى موافق بشدة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة كانت كالتالي: العبارة الأولى "يؤثر عدد الطلبة داخل الفصول على نتائجهم التعليمية"، بمتوسط (4.44) وانحراف معياري (0.789)، تليها "البيئة المدرسية نظيفة وآمنة وتتبع إجراءات الأمن والسلامة، بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.846)، و"تحرص المدرسة على اتباع الأساليب التكنولوجية الحديثة في التعليم"، بمتوسط (4.16) وانحراف معياري (0.976)، و"الفصول الدراسية مضاءة وذات تهوية مناسبة ومناسبة لعدد الطلاب"، بمتوسط (4.13) وانحراف معياري (0.996)، و"تخصص المدرسة المصادر المالية المناسبة لتأمين المصادر التعليمية الحديثة"، بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (1.215)، و"تتوفر داخل المدرسة المختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب"، بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (1.307)، و"تتوفر

داخل الفصول الوحدات التكنولوجية المناسبة للحصول على عملية تعليمية فعالة وتفاعلية"، بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (1.321)، وأخيراً "تتوفر المرافق الرياضية والصحية والساحات المناسبة داخل المدرسة"، بمتوسط (3.62) وانحراف معياري (1.340).

وتشير هذه 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، الفصول الدراسية مضاءة وذات تهوية مناسبة ومناسبة لعدد الطلاب، وتخصيص المصادر المالية والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والوحدات التكنولوجية المناسبة لتأمين المصادر التعليمية الحديثة، وتوافر المرافق الرياضية والصحية والساحات المناسبة داخل المدرسة.

البعد الثالث: (التعليم والتعلم):

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بالبعد الثالث (التعليم والتعلم) من المحور الثاني لأداة البحث

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يستخدم المعلمون مهارات الاتصال والتواصل داخل الغرفة الصفية.	4.30	0.847	6	موافق بشدة
2.	ينوع المعلم في الأساليب التعليمية.	4.39	0.786	4	موافق بشدة
3.	يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب.	4.48	0.709	1	موافق بشدة
4.	يحرص المعلمون على تطبيق المهارات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية في ممارستهم التعليمية.	4.43	0.770	3	موافق بشدة
5.	يوظف المعلم أساليب التكنولوجيا الحديثة داخل الغرفة الصفية.	4.30	0.826	7	موافق بشدة
6.	يشجع المعلمون الطلاب على استخدام أساليب البحث والاستكشاف للحصول على المعلومات.	4.29	0.891	8	موافق بشدة
7.	يقدم المعلمون أساليب التعليم التفاعلي وأداء الأنشطة اليدوية.	4.37	0.849	5	موافق بشدة
8.	يتقبل المعلم آراء الطلبة ويساعدهم على تطوير مهارات التفكير والنقد.	4.43	0.792	2	موافق بشدة
البعد ككل		4.37	0.809	موافق بشدة	

يتضح من الجدول (11) أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الثالث جاءت بدرجة موافقة "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.37)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة الموافقة على العبارات من (4.29) إلى (4.48)، أي أن العبارات جاءت درجة موافقتها جميعاً بدرجة موافق بشدة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة كانت كالتالي: العبارة الأولى "يراعي المعلم الفروق الفردية بين الطلاب"، بمتوسط (4.48) وانحراف معياري (0.709)، وتليها "يحرص المعلمون على تطبيق المهارات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية في ممارستهم التعليمية"، بمتوسط (4.43) وانحراف معياري (0.770)، ثم "تقبل المعلم آراء الطلبة ويساعدهم على تطوير مهارات التفكير والنقد"، بمتوسط (4.43) وانحراف معياري (0.792)، و"ينوع المعلم في الأساليب التعليمية"، بمتوسط (4.39) وانحراف معياري (0.786)، و"يقدم المعلمون أساليب التعليم التفاعلي وأداء الأنشطة اليدوية"، بمتوسط (4.37) وانحراف معياري (0.849)، و"يوظف المعلم أساليب التكنولوجيا الحديثة داخل الغرفة الصفية"، بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.826)، و"يستخدم المعلمون

مهارات الاتصال والتواصل داخل الغرف الصفية"، بمتوسط (4.30) وانحراف معياري (0.847)، وأخيراً "يشجع المعلمون الطلاب على استخدام أساليب البحث والاستكشاف للحصول على المعلومات"، بمتوسط (4.29) وانحراف معياري (0.891).

وتشير هذه النتائج إلى مراعاة المعلم الفروق الفردية بين الطلاب، وتطبيق المهارات التي يحصلون عليها من البرامج التدريبية في ممارستهم التعليمية، وتقبل آراء الطلبة ويساعدهم على تطوير مهارات التفكير والنقد، وتنويع في الأساليب التعليمية، واستخدام أساليب التعليم التفاعلي وأداء الأنشطة اليدوية، وتوظيف أساليب التكنولوجيا الحديثة داخل الغرف الصفية، واستخدام مهارات الاتصال والتواصل داخل الغرف الصفية، وتشجيع الطلاب على استخدام أساليب البحث والاستكشاف للحصول على المعلومات.

نتائج السؤال الثالث:

ينص على السؤال الثالث على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة عند مستوى الدلالة (0.05) حول تطبيق القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، تعزى إلى متغيرات البحث التصنيفية (النوع، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي)؟
أولاً: الفروق التي تعزى إلى متغير النوع (ذكور - إناث):

وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار (ت) Independent Samples T Test لدراسة الفروق بين متوسطات العينات المستقلة، ويعرض جدول (18) نتائج تحليل اختبار (ت).

جدول (12) نتائج تحليل اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات العينة حول تطبيق القيادة التحويلية، حسب متغير النوع (ذكور - إناث) (ن=358)

المتغير	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف) لاختبار ليفين	قيمة الاحتمال	قيمة (ت)	قيمة الاحتمال
القيادة التحويلية.	ذكور	167	103.53	15.195	11.724	0.654	-5.256	0.001
	إناث	191	111.25	12.604				
المشاركة في التخطيط ووضع الأهداف.	ذكور	167	34.50	5.557	19.606	0.369	-5.010	0.001
	إناث	191	37.16	4.479				
دور القيادة التحويلية على سلوك القائد.	ذكور	167	35.29	5.174	10.959	0.325	4.372-	0.001
	إناث	191	37.50	4.386				
أثر القيادة التحويلية على أداء الفريق.	ذكور	167	33.73	5.759	7.195	0.25	5.051-	0.001
	إناث	191	36.59	4.940				

ويتضح من جدول (18) ما يأتي:

- 1- أن قيمة (ف) الخاصة باختبار ليفين للاستبانة ككل تساوي (11.724) وغير دالة إحصائياً (P-value = 0.05)، بما يشير لوجود تجانس للتباين بين العينتين، ومن ثم تم الاعتماد على قيم (ت) في حالة وجود تجانس.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في محور القيادة التحويلية ككل، حيث كانت قيمة (ت) دالة إحصائياً، وكذلك في جميع أبعاد المحور، حيث جاءت قيمة (ت) دالة إحصائياً في كل الحالات. وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية، اتضح أن الفروق لصالح الإناث، وذلك للمحور ككل، ولكل بعد من أبعاده الثلاثة.

ثانياً: الفروق التي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات):

وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار كروكسال واليز كما يوضحه الجدول (13) التالي:

جدول (13) اختبار كروكسال وايلز بين متوسطات درجات العينة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) (ن = 358)

المتغير	أطراف المقارنة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	قيمة الاحتمال P-value
مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.	أقل من 5 سنوات	28	173.73	3.517	2	0.172
	من 5 إلى 10 سنوات	100	195.74			
	أكثر من 10 سنوات	230	173.14			

يتضح من جدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.

ثالثاً: الفروق التي تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية (معلم، مدير، إداري مساند):

وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار كروكسال واليز كما يوضحه الجدول (14) التالي:

جدول (14) اختبار كروكسال وايلز بين متوسطات للفروق بين متوسطات درجات العينة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، تبعاً لمتغير الوظيفة الحالية (معلم، مدير، إداري مساند) (ن = 358)

المتغير	أطراف المقارنة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	قيمة الاحتمال P-value
مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.	معلم	214	183.35	1.580	2	0.454.
	مدير	63	182.53			
	إداري مساند	81	166.98			

يتضح من جدول (14) عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية (معلم، مدير، إداري مساند) في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.

رابعاً: الفروق التي تعزي إلى متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا): وللإجابة عن هذه الجزئية تم استخدام اختبار كروكسال واليز كما يوضحه الجدول (15) التالي:

جدول (15) اختبار كروكسال وايلز بين متوسطات الاتجاه للفروق بين متوسطات درجات العينة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) (ن=358)

المتغير	أطراف المقارنة	العدد	متوسط الرتب	Kruskal-Wallis H	درجة الحرية	قيمة الاحتمال P-value
مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.	بكالوريوس	44	213.07	10.371	2	0.006*
	دراسات عليا	292	178.31			
	أخرى (دبلوم - ثانوي)	22	128.20			

يتضح من جدول (21) وجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) دالة إحصائية ($P\text{-value} < 0.05$)، ولمعرفة المقارنات البعدية بين العينات وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار Mann-Whitney U لتحقيق من دلالة الفروق بين كل طرف من أطراف المقارنة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، ويوضح جدول (22) نتائج اختبار Mann-Whitney U.

جدول (16) نتائج اختبار Mann-Whitney U للاتجاه للفروق بين متوسطات درجات العينة في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) (ن=358)

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	Z	قيمة الاحتمال P-value
مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.	دبلوم	44	196.83	2.108-	0.035
	بكالوريوس	292	164.23		
	دبلوم	44	38.74	3.197-	0.001
	دراسات عليا	22	23.02		
	بكالوريوس	292	160.58	-2.214	0.027*
	دراسات عليا	22	116.68		

يتضح من جدول (22) ما يأتي:

1- وجود فروق دالة إحصائية بين المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس) في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائية ($P\text{-value} < 0.05$). وبالرجوع إلى متوسط الرتب لكلا العينتين، اتضح أن الفروق لصالح مؤهل الدبلوم.

2- وجود فروق دالة إحصائية بين المؤهل العلمي (دبلوم، دراسات عليا) في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائية ($P\text{-value} < 0.05$). وبالرجوع إلى متوسط الرتب لكلا العيّنتين، اتضح أن الفروق لصالح مؤهل الدبلوم.

3- وجود فروق دالة إحصائية بين المؤهل العلمي (البكالوريوس، الدراسات العليا) في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة، حيث كانت قيمة (Z) دالة إحصائية ($P\text{-value} < 0.05$). وبالرجوع إلى متوسط الرتب لكلا العيّنتين، اتضح أن الفروق لصالح مؤهل البكالوريوس.

نتائج السؤال الرابع:

هل توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة لدى عينة البحث؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون)، كما يوضحه جدول (23) التالي:

جدول 1 معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي لدى عينة البحث

($n=358$)

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	P-value
تطبيق القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي	0.799	0.00

يتضح من جدول (23) أن معامل الارتباط بين تطبيق القيادة التحويلية وجودة الأداء المدرسي يساوي (0.799) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، أي كلما تم تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات التعليمية، كلما زادت جودة أدائه المدرسي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في الآتي:

1- أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الأول والثاني والثالث جاءت بدرجة موافقة "عالية" في مظاهر القيادة التحويلية في مدارس محافظة العارضة.

2- أن درجة الموافقة لإجمالي عبارات البعد الأول والثاني والثالث جاءت بدرجة موافقة "عالية" في مظاهر جودة الأداء المدرسي في مدارس محافظة العارضة.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات الذكور والإناث في محور القيادة التحويلية ككل، وفي جميع أبعاد المحور، لصالح الإناث.

4- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متغير الوظيفة الحالية (معلم، مدير، إداري مساعد)، وكذلك في متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) في مظاهر القيادة التحويلية.

5- وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) وكذلك بين المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس) لصالح مؤهل الدبلوم، وبين المؤهل العلمي (دبلوم، دراسات عليا) لصالح مؤهل الدبلوم، وكذلك بين المؤهل العلمي (البكالوريوس، الدراسات العليا) لصالح مؤهل البكالوريوس في مظاهر القيادة التحويلية.

6- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين تطبيق القيادة التحولية وجودة الأداء المدرسي، حيث كان معامل الارتباط يساوي (0.799) وهو معامل ارتباط طردي قوي دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، أي كلما تم تطبيق القيادة التحولية في المنظمات التعليمية، كلما زادت جودة أداءه المدرسي.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي بالآتي:

- 1- عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لتوعية القادة العاملين في وزارة التربية والتعليم بأهمية التحلي بسمات القيادة التحولية وأثرها في زيادة الأداء الوظيفي.
- 2- الاهتمام بموضوع القيادة التحولية وأخذ بعين الاعتبار في سياسات العمل.
- 3- اختيار القادة المثاليين والذين يمتازون بحُسن أخلاقهم وحُسن تعاملهم وتحقيقهم للعدل والمساواة.
- 4- ضرورة اعتماد مبدأ العدالة التنظيمية وعدم التحيز لتوفير مناخ أخلاقي يعزز جودة أداء العاملين.
- 5- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتوفيرها جنباً الى جنب مع احتياجات القيادة التحولية.
- 6- زيادة العمل على استشارة العاملين وخلق مناخ بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدراتهم.
- 7- زيادة الاهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تحيز أو استثناء.
- 8- دعم وتعزيز كل ما يؤدي الى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحولية
- 9- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكتيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال القيادة وفهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.

البحوث المقترحة:

بناء على ما أسفر عنه البحث من نتائج، تقترح الباحثة ما يلي:

- 1- دور القيادة التحولية في التقليل من الضغوط النفسية للموظفين بوزارة التربية والتعليم.
- 2- القيادة التحولية ودورها في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين بوزارة التربية والتعليم.
- 3- فاعلية القيادة التحولية في ظل جائحة كورونا على أداء الموظفين بوزارة التربية والتعليم.
- 4- أثر القيادة التحولية في خفض معدل غياب الموظفين بوزارة التربية والتعليم.
- 5- أثر القيادة التحولية في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بوزارة التربية والتعليم.
- 6- علاقة القيادة التحولية بالرضا الوظيفي لدى الموظفين بوزارة التربية والتعليم.
- 7- دور القيادة التحولية في تحسين الروح المعنوية للعاملين بوزارة التربية والتعليم.
- 8- أثر القيادة التحولية في معدل إنتاجية الموظفين بوزارة التربية والتعليم.

المراجع العربية

أحمد، مصطفى. (2018). تقويم الأداء المدرسي في ضوء المعايير العالمية لتصنيف المدارس الثانوية وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة كلية التربية - مجلد1، ع91. مصر: جامعة كفر الشيخ.
بندلتون وفيرنهام. (2019)، كل ما يجب معرفته عن القيادة، ط1. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
تحسين الإنتاجية. (بلا تاريخ).

- الجهني وآخرون. (2018). نماذج معاصرة في القيادة، ط1، الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- الراسبي، زهرة. (2017). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي، ط1. الإمارات: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الراسبي، زهرة. (2017). تصميم أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي، ط1. الإمارات: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الرقب، أحمد. (2010). علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. غزة، قطاع غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية - غزة.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة (المجلد 8). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير. (2020). القيادة الإدارية، ط1، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، محمد عبد اللطيف محمد (2014م). الرضا الوظيفي كمتغير في الإدارة المؤسسية لتحقيق الجودة الشاملة: دراسة مطبقة على التعليم ما قبل الجامعي بالمدارس الحاصلة على الجودة والاعتماد. مجلة الخدمة الاجتماعية، مصر.
- عمايرة، رضا محمد سعيد وعاشور، محمد علي. (2019). درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، صفحة 387.
- مكي، زكي (2009م). السلوك التنظيمي. ط2، مطابع العملة السعودية، الخرطوم.
- ناريمان، يونس. (2017). مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1. الإمارات: دار الخليج.
- الهوش، أبوبكر. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، ط1. طرابلس: دار حميش للنشر والترجمة.

المواقع الإلكترونية:

- حسن، ه. (2020). تعريف الجودة وأنواعها ومراحل تطويرها. موسوعة اقتصادنا، <https://iqtesaduna.com/تعريف-الجودة/>، تمت المراجعة بتاريخ 3-5-2022م.