



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر
وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين:
تصوّر مقترح

كاميليا راضي داوود صول

202113442

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. مجدي علي زامل

أ.د. علي محمد جبران

أ.د. حسن أحمد الطعاني

تمّ تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية

فلسطين، شباط / 2025م

© الجامعة العربية الأمريكية، جميع حقوق الطبع محفوظة



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا
قسم العلوم التربوية
برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

صفحة إجازة الأطروحة

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها
بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: تصوّر مقترح

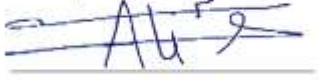
كاميليا راضي داوود صول

202113442

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 17/02/2025 من لجنة الأطروحة التالية أسماؤهم
وتواقيعهم:

الاسم

التوقيع




المشرف الرئيس

1. أ.د. مجدي علي زامل

عضو لجنة الأطروحة

2. أ.د. علي محمد جبران

عضو لجنة الأطروحة

3. أ.د. حسن أحمد الطعاني

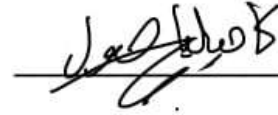
فلسطين، شباط / 2025م

الإقرار

أقر بأن هذه الأطروحة هي نسخة أصيلة لإنتاجي البحثي ولم يُقدم من قبلي لنيل أي درجة علمية لدى أي مؤسسة تعليمية أخرى، وقد تمت الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع ذات العلاقة التي تم استخدامها.

اسم الطالبة: كاميليا راضي داوود صول

الرقم الجامعي: 202113442

التوقيع 

تاريخ تسليم النسخة النهائية من الأطروحة: 17/4 / 2025م

الإهداء

أهدي هذا النتاج العلمي وثمرة جهدي:

إلى روح أبي الغالي راضي داوود عيسى، الذي زرع في نفسي حب العلم والمعرفة، إلى من دعمني بكل ما يملك حتى آخر أنفاسه، إلى من كان حلمه أن يراني في أعلى المراتب العلمية... لروحك الطاهرة كل الحب والسلام

إلى روح أمي الحبيبة، التي غادرتنا تاركة في القلب حباً لا ينضب، وذكريات لا تنسى.
إلى زوجي الغالي، سندي وعضدي في رحلة العمر. من وقف بجانبني في كل خطوة، وتحمل معي كل الصعاب، شريك النجاح والكفاح.

إلى أولادي الأحباء، فلذات كبدي، نور حياتي وأمل المتجدد... من صبروا على انشغالي، وكانوا دافعي للمضي قدماً... أنتم بهجة قلبي وسر سعادتي.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي... وأسأل الله أن يكون هذا العمل للمنفعة والفائدة، وإضافة قيمة في مجال العلم والمعرفة.

كاميليا راضي داوود صول

الشكر والتقدير

أَتَقَدِّمُ بِالشُّكْرِ لِلرَّبِّ أَوَّلًا وَأَخِيرًا عَلَى نِعَمِهِ وَفَضْلِهِ.

يَسِّرَنِي، وَقَدْ أَتَمَمْتُ هَذِهِ الْأَطْرُوحَةَ أَنْ أَعْبُرَ عَنْ عَمِيقِ امْتِنَانِي وَشُكْرِي لِكُلِّ مَنْ سَانَدَنِي فِي مَسِيرَتِي الْعِلْمِيَّةِ.

فِي الْمَقَدِّمَةِ، أَتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ لِلَّهِ أَوَّلًا، وَلِرَفِيقِ دَرْبِي وَسُنْدِي، زَوْجِي الْغَالِي سَهِيلَ صَوْلَ، الَّذِي كَانَ خَيْرَ مَعِينٍ وَدَاعِمٍ فِي كُلِّ خُطْوَةٍ مِنْ خُطَوَاتِ هَذِهِ الرَّحْلَةِ الْعِلْمِيَّةِ. لَمْ يَبْخُلْ عَلَيَّ يَوْمًا بِوَقْتِهِ أَوْ جَهْدِهِ، وَكَانَ دَائِمًا يَشِدُّ مِنْ عَزِيمَتِي فِي لَحْظَاتِ الضَّعْفِ، وَيَجِدُّ الْأَمَلَ فِي نَفْسِي حِينَ تَخُورُ قَوَايِ.

وَأَخْصَّ بِالذِّكْرِ وَالْمَحَبَّةِ رُوحَ وَالِدَيَّ الطَّيِّبَةِ، وَبِالْأَخْصِ أَبِي الْعَزِيزِ الَّذِي غَرَسَ فِيَّ حُبَّ الْعِلْمِ مِنْذُ الصَّغَرِ، وَعَلَّمَنِي أَنَّ الْعِلْمَ سِلَاحُ الْمَرْءِ فِي هَذِهِ الْحَيَاةِ، وَأَنَّ الْقِرَاءَةَ غِذَاءٌ لِلْعَقْلِ وَالرُّوحِ. لِرُوحِكَ السَّلَامَ يَا مَنْ عَلَّمْتَنِي مَعْنَى الْمَثَابَةِ وَالْإِصْرَارِ.

إِلَى أَبْنَائِي الْأَحْبَاءِ، فَلَذَاتِ كَبْدِي وَنُورِ عَيْنِي، الَّذِينَ تَحَمَّلُوا انْشِغَالِي عَنْهُمْ، وَصَبَرُوا عَلَى كُلِّ الظُّرُوفِ. كُنْتُمْ دَائِمًا مَصْدَرِ إِلْهَامِي وَسَبَبِ إِصْرَارِي عَلَى الْمَضِيِّ قَدَمًا. أَنْتُمْ نُورُ حَيَاتِي وَأُمْلِي الْمُتَجَدِّدِ.

وَأَتَقَدَّمُ بِخَالصِ الشُّكْرِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى مُشْرِفِي الْفَاضِلِ، أ.د. مَجْدِي زَامِلَ، الَّذِي كَانَ أَكْثَرَ مِنْ مُجَرِّدِ مُشْرِفٍ أَكَادِيمِيٍّ. كَانَ حَارِسًا أَمِينًا لِهَذَا الْعَمَلِ، وَإِنْسَانًا رَاقِيًا تَعَجَّزُ الْكَلِمَاتُ عَنْ وَصْفِ نُبُلِ أَخْلَاقِهِ وَعَمَقِ عِلْمِهِ. شُكْرًا لِدَعْمِكَ الْمُتَوَاصِلِ، وَتَوَجُّهِاتِكَ الْقِيَمَةِ، وَصَبْرِكَ وَتَفَهُّمِكَ، وَإِلَى لَجْنَةِ الْأَطْرُوحَةِ أ.د. عَلِيِّ جَبْرَانَ وَأ.د. حَسَنِ الطَّعَانِي عَلَى جُهِودِكُمْ وَمُلَاحَظَاتِهِمُ الْقِيَمَةَ.

كَمَا أَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ لِجَمِيعِ الْمُشْرِفِينَ وَالْمَحَاضِرِينَ الَّذِينَ أَثَرُوا مَسِيرَتِي الْعِلْمِيَّةَ بِعِلْمِهِمْ وَخِبْرَاتِهِمُ الْقِيَمَةَ. وَخَتَمًا، أَتَمَنَّى أَنْ يَكُونَ هَذَا الْعَمَلُ مَفِيدًا وَنَافِعًا، وَأَنْ يُسَهِّمَ فِي خِدْمَةِ الْعِلْمِ وَالْمَعْرِفَةِ.

مَعَ خَالصِ الشُّكْرِ وَالْامْتِنَانِ

القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: تصوّر مقترح

كاميليا راضي داوود صول

أسماء لجنة الإشراف:

أ.د. مجدي علي زامل

أ.د. علي محمد جبران

أ.د. حسن أحمد الطعاني

ملخص

هَدَفَت الدّراسة الحاليّة التّعريف إلى واقع القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر، من وجهة نظر المديرين والمعلّمين، وصولاً إلى تقديم تصوّر مقترح لتفعيل القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في رفع الأداء الوظيفيّ لدى المعلّمين، وتكوّن مجتمع الدّراسة من جميع مديريّ ومعلّميّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر، والبالغ عددهم (114)، مديراً ومديرة، و(6873) معلّماً ومعلّمة، وطبّقت الاستبانة على عيّنة قوامها (452)، منهم (88) مديراً ومديرة، و(364) معلّماً ومعلّمة. اختيرت عيّنة طبقية عشوائية، وأجريت مقابلات مع (16) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة القصديّة، واعتمد المنهج المختلط (الكميّ والنوعيّ). وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ المتوسّط الحسابيّ لتقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر بلغ (3.93) وبتقدير مرتفع، وحصلت جميع المجالات على درجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال "التأثير المثاليّ - الدافعيّة الإلهاميّة" بالمرتبة الأولى، يليه مجال "تطوير رؤية مشتركة للمدرسة"، ثمّ مجال "التمكين"، يليه مجال "الاستثارة الفكرية - التّحفيز الدّهنيّ"، بينما جاء مجال "الاعتبارات الفرديّة" في المرتبة الأخيرة.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية للقيادة التحويلية ومجالاتها تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي"، ولصالح مديري المدارس. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي للمعلمين بلغ (4.14) وبتقدير مرتفع، وحصلت جميع المجالات على درجة تقدير مرتفعة، حيث جاء مجال "العلاقات في العمل" بالمرتبة الأولى، يليه مجال "تحمل المسؤوليات"، بينما جاء مجال "إنجاز المهام" في المرتبة الأخيرة. وبيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على الأداء الوظيفي ومجالاته تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة، ووجود فروق دالة إحصائية على الأداء الوظيفي ومجالاته وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي"؛ ولصالح مديري المدارس. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للمعلمين، وخلصت الدراسة إلى تصوّر مقترح لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في رفع الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. وأوصت الدراسة بتبني وزارة التربية والتعليم للتصوّر المقترح الذي خلصت إليه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، تصوّر مقترح.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
أ	الإقرار	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	ملخص	
ي	قائمة الجداول	
س	قائمة الأشكال	
ع	قائمة الملحقات	
1	الفصل الأول: مقدّمة الدّراسة وخلفيّتها	
1.1	مقدّمة	
2.1	مشكلة الدّراسة	
3.1	أسئلة الدّراسة	
4.1	أهداف الدّراسة	
5.1	فرضيّات الدّراسة	
6.1	أهمّيّة الدّراسة	
1.6.1	الأهمّيّة النّظريّة	
2.6.1	الأهمّيّة التّطبيقيّة	
7.1	حدود الدّراسة ومحدّداتها	

8.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	13
الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)	15
1.2. الإطار النظريّ	15
1.1.2. القيادة التحويلية	15
2.1.2. الأداء الوظيفي	29
3.1.2. العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	41
2.2. الدراسات السابقة	42
1.2.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية	43
2.2.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي	48
3.2.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي	52
4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة	53
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	57
1.3. منهج الدراسة	57
2.3. مجتمع الدراسة وعينتها	57
3.3. أدوات الدراسة والخصائص السيكومترية لها	61
4.3. متغيرات الدراسة	71
5.3. إجراءات تنفيذ الدراسة	72
1.5.3. إجراءات تنفيذ أداة "الاستبانة"	72
2.5.3. إجراءات جمع البيانات وتحليل نتائج المقابلات	73
6.3. المعالجات الإحصائية	73

75	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة
75	1.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية/الاستبانة
75	1.1.4. نتائج السؤال الأول
81	2.1.4. نتائج السؤال الثاني
86	3.1.4. نتائج السؤال الثالث
91	4.1.4. نتائج السؤال الرابع
94	5.1.4. نتائج السؤال الخامس
98	2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية/المقابلة
98	1.2.4. نتائج سؤال المقابلة الأول
99	2.2.4. نتائج سؤال المقابلة الثاني
100	3.2.4. نتائج سؤال المقابلة الثالث
101	4.2.4. نتائج سؤال المقابلة الرابع
102	5.2.4. نتائج سؤال المقابلة الخامس
103	6.2.4. نتائج سؤال المقابلة السادس
104	7.2.4. نتائج سؤال المقابلة السابع
105	8.2.4. نتائج سؤال المقابلة الثامن
106	3.4. نتائج السؤال السادس
123	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
123	1.5. مناقشة نتائج الدراسة
123	1.1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول

128	 مناقشة نتائج السؤال الثاني. 2.1.5
135	 مناقشة نتائج السؤال الثالث. 3.1.5
139	 مناقشة نتائج السؤال الرابع. 4.1.5
144	 مناقشة نتائج السؤال الخامس. 5.1.5
146	 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية/المقابلة. 2.5
146	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة الأول. 1.2.5
148	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثاني. 2.2.5
150	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثالث. 3.2.5
153	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة الرابع. 4.2.5
155	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة الخامس. 5.2.5
157	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة السادس. 6.2.5
159	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة السابع. 7.2.5
161	 مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثامن. 8.2.5
163	 مناقشة نتائج السؤال السادس. 3.5
165	 التوصيات والمقترحات. 4.5
167	 المراجع
173	 الملحقات
193	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول (1.3):	توزع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس المسمى الوظيفي.....	58
الجدول (2.3):	توزع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، والمسمى الوظيفي.....	59
الجدول (3.3):	توزع عينة الدراسة حسب متغيري الديمغرافية (التصنيفية)	60
الجدول (4.3):	قيم معاملات ارتباط فقرات أداة القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=35)	63
الجدول (5.3):	قيم معامل ثبات القيادة التحويلية ومجالاتها بطريقة كرونباخ ألفا.....	65
الجدول (6.3):	قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة الوظيفي، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداء الوظيفي (ن=35)	67
الجدول (7.3):	قيم معامل ثبات أداة الدراسة محور الأداء الوظيفي ومجالاتها بطريقة كرونباخ ألفا.....	68
الجدول (8.3):	درجات احتساب مستوى القيادة التحويلية والأداء الوظيفي	70
الجدول (1.4):	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية وعلى القيادة التحويلية ككل مرتبة تنازلياً	75

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية 76

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية 77

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

التمكين مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية 78

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

تطوير رؤية مشتركة للمدرسة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية 79

الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

الاعتبارات الفردية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية 80

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة

التحويلية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد

سنوات الخدمة 81

الجدول (8.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية للقيادة

التحويلية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد

سنوات الخدمة 83

الجدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالي

(التمكين، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة) لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل

الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

85

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لكل

مجال من مجالات الأداء الوظيفي للمعلمين وعلى الأداء الوظيفي ككل مرتبة تنازلياً 86

الجدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

إنجاز المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 88

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

تحمل المسؤوليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 89

الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لمجال

العلاقات في العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 90

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد

سنوات الخدمة 92

الجدول (15.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية للأداء

الوظيفي تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات

الخدمة 93

الجدول (16.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة بين القيادة التحويلية

لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين

من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين (ن=452) 95

الجدول (4. 17): النسب المئوية لنتائج ممارسة القيادة التحويلية مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية

للاستجابة..... 98

الجدول (4. 18): النسب المئوية للسياسات التربوية المطلوبة مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية

للاستجابة..... 99

الجدول (4. 19): النسب المئوية للتحديات التي تواجه المديرين في ممارسة القيادة التحويلية مرتبة

تنازليًا حسب النسبة المئوية للاستجابة..... 101

الجدول (4. 20): النسب المئوية للحلول المقترحة لمواجهة التحديات مرتبة تنازليًا حسب النسبة

المئوية للاستجابة..... 102

الجدول (4. 21): النسب المئوية للآليات المقترحة لتطوير ممارسات القيادة التحويلية مرتبة تنازليًا

حسب النسبة المئوية للاستجابة..... 103

الجدول (4. 22): النسب المئوية لواقع الأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية

للاستجابة..... 104

الجدول (4. 23): النسب المئوية للاستراتيجيات المقترحة لتفعيل الأداء الوظيفي مرتبة تنازليًا

حسب النسبة المئوية للاستجابة..... 105

الجدول (4. 24): النسب المئوية للتصورات التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازليًا حسب

النسبة المئوية للاستجابة..... 106

الجدول (4. 25): أهداف وإجراءات ووسائل تطبيق التصور المقترح..... 117

الجدول (4. 26): الإجراءات والوسائل والبرامج الخاصة بمتابعة تطبيق التصور المقترح ... 119

الجدول (4. 27): الجهات المستفيدة من التصور المقترح وأوجه الاستفادة منه..... 120

الجدول (4. 28): متطلبات تطبيق التصور المقترح 121

الجدول (4. 29): التحديات والحلول المقترحة للتغلب عليها 122

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
111	الشكل (4.1) أبعاد التصور المقترح	

قائمة الملحقات

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق رقم (1):	الاستبانة بصورتها الأولية	173
ملحق رقم (2):	المقابلة بصورتها الأولية.....	178
ملحق رقم (3):	قائمة المحكمين.....	181
ملحق رقم (4):	الاستبانة بصورتها النهائية.....	182
ملحق رقم (5):	المقابلة بصورتها النهائية.....	190

الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها

1.1. مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات العلمية والتكنولوجية والثقافية المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي، والتي أحدثت تغييرات عديدة في شتى مجالات الحياة، ولا سيما المجال التعليمي والتربوي. مما يشكل تحديًا للقيادة التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة للقيام بالمهام الموكلة إليها.

وتبعًا للمفاهيم الإدارية الحديثة فإن أهمية القيادة بشكل عام تتمثل بشكل جلي في قدرة القائد على توجيه وترشيد سلوك العاملين في المنظمة الإدارية، ودفعهم للعمل بكفاءة وفاعلية. ولا يتوقف دور القيادة عند الإشراف والتوجيه، بل تضطلع قيادات أي منظمة عادة بمهام كبيرة على رأس سلمها مسؤوليّة اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة، ومن ثم متابعة تنفيذها، كما تُعنى القيادات الإدارية بشكل رئيس بتحفيز العاملين للعمل الجاد والوصول معهم وبهم إلى مستوى معين من الأداء بشكل متوازن يحقق الإنجاز، ويؤدي إلى تنمية المهارات المختلفة للعاملين، وفي سبيل تحقيق أهدافها، تهتم القيادة بعنصر الاتصال، وتبادل المعلومات، جنبًا إلى جنب مع وضع سياسة للمتابعة والرقابة للتأكد من تنفيذ أهداف المؤسسة في الوقت المحدد وبالكلفة المقبولة (البناء، 2018).

واتجهت الدراسات مؤخرًا إلى معالجة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها الإداري داخل المؤسسات، وأصبحت هذه المعالجة والتعامل مع السلوكيات والطابع الإنساني للإدارة تهتم بمراجعة مكونات الشخصية القيادية (الحربي، 2018). وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة، إلا أنّ ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل (دواني، 2019).

وفي السنوات الأخيرة من القرن العشرين برزت بشكل لافت نظرية جديدة في القيادة، من خلال مجموعة من الأفكار التي طرحها كل من جيمس بيرنز وبرنارد باس وكينيث ليثوود ودانيال دوكي وغيرهم، عُرفت باسم نظرية القيادة التحويلية، ويتمثل جوهر هذه النظرية، في الاحتكام إلى مجموعة من الأفكار والقيم الأخلاقية كالعدالة والمساواة والإنسانية لدى القائد (العموري، 2017).

والقيادة التحويلية عملية تسعى من خلالها القائد الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق لدى المرؤوسين، وتعمل على تحويلهم إلى قادة، ورموز أخلاقية، ومن هنا يتمثل الاختبار الحقيقي لهذه القيادة في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الهدف المشتق من الدوافع والقيم (Veeriah, 2017).

والقيادة التحويلية هي قيادة تجمع بين القائد والأتباع في علاقة فعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القائد تشكيل، وتعديل، وتطوير دوافع الأتباع، وقيمهم وأهدافهم، كما ويعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين، وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم، للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية (كالده، 2022).

ويُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها مدخل شمولي يُستخدم للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي وعلى مستوى المؤسسة ككل، والثقافات بأكملها، كما أنها تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤيا جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً (Pennell, 2023). وتملك القيادة التحويلية رسم رؤيا عن حالة لمستقبل مرغوب فيه، وتربطه بطريقة تجعل التغيير يستحق الجهد المبذول، حيث أن الرؤيا هي التي ستدفع الأفراد إلى العمل، وتزوّدهم بأساسيات القيادة التحويلية والتي تؤمن بأن التغيير والتحويل لا يتمان إلا من خلال التعاون بين القادة والمرؤوسين كفريق عمل واحد، وتقبل مشاركتهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات (سليمان، 2018).

كما إنّ القيادة التّحويليّة نمط قياديّ يبني الالتزام، ويخلق الحماس والدّافعية لدى العاملين في المؤسسات من أجل التّغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التّخطيط للأمر المتعلّقة بنموّهم المهنيّ وإدارتها، وتُمكن القيادة التّحويليّة العمل التّعاوني، وتسعى إلى تمكين العاملين من إتقان عملهم، وتزرع لديهم إحساسًا بالتّفاؤل والطّاقة للعمل، كما أنّها تساعد على إعادة النّظر في الرّؤية المتعلّقة بالأفراد ومهمّاتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النّظم والقواعد العامّة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (الشمري وآخرون، 2022).

ومن وظائف القيادة التّحويليّة تُعرّف بإنجازات الآخرين وجهودهم، وتؤكد المشاركة في عمل الفريق، أو جماعة العمل، كما أنّها تتيح للعاملين كافّة فرص التّعاون فيما بينهم، وتتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوّعة للعاملين، بالإضافة إلى أنّها تعمل على رسم الطّريق أمام العاملين وتوضّحها، وتشجّعهم على الإبداع والنّموّ المستمرّين، فضلًا عن أنّها تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة (Bellibas et al., 2021).

وتحظى القيادة التّحويليّة باهتمام كبير لدى المؤسسات التّربويّة لما تعيشه من تنافس شديد في ظلّ العولمة وضعف التّنبؤ، ممّا أدّى إلى ضرورة أن يتولّى قيادة المؤسسات التّربويّة في توجّدها الجديد قادة لديهم قدرات متميّزة ورؤى قويّة واضحة، ولديهم قدرة على التأثير على المرؤوسين، الأمر الذي يسهل لهم التّعامل مع النّقّافات المختلفة للعاملين والفروق الفرديّة بينهم، والتّصدّي لمواجهة الأزمات ومواكبة تطوّرات العصر، ويقع على عاتقهم الارتقاء بالمؤسسات التّربويّة إلى المستوى المطلوب (البدرى، 2019).

وتحتاج البيئة المدرسيّة إلى قيادة تحويليّة تحقّق نتائج مستقبليّة أفضل، وتسعى لإحداث نقلة نوعيّة متكاملة في القيم والقناعات والتّوجّهات والرّؤى والأهداف، وتعتمد على التّطوير والتّغيير والتّحويل، وتوفّر هذه القيادة مناخًا من الثّقة والاحترام داخل المدرسة، وتلهم المعلّمين والإداريين

لتطوير رؤى مشتركة لتحقيق أهداف المدرسة، ويسعون لزيادة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية وتطويرها، ورفع درجة الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحسين الأداء الوظيفي لهم (حمادات، 2018).

ويتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة تربوية باعتباره النتاج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة لها، فالمؤسسة التربوية تكون أكثر استقرارًا وأطول بقاءً حين يكون أداء المعلمين فيها متميزًا، فاهتمام قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام المعلمين بها، فهو لا يكون انعكاسًا لقدرات ودوافع المعلمين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القادة أيضًا (الحراشة، 2020). ولأداء الوظيفي أهمية كبيرة على مستوى العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تجعل القادة يعملون على المتابعة المستمرة لواجبات ومسؤوليات مرؤوسيهـم وتحفيزهم للعمل بحيوية ونشاط وفعالية، كما ويعتبر أداة للكشف عن الاحتياجات المتعلقة بمجالات التدريب، وسلامة السياسات المرتبطة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب (السلمي، 2019). كما ويعكس الأداء الوظيفي الكيفية التي يتحقق بها إتمام المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث تداخل بين مفهوم كل من الأداء والجهد، إذ يشير الجهد إلى الطاقة التي يبذلها الفرد، في حين يقاس الأداء على أساس النتائج (الهيـتي، 2019).

ويتكوّن الأداء الوظيفي من ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة بالعامل والتي ترتبط بدوافعه الخاصة ومعارفه وقدراته ومهاراته وقيمه والاتجاهات، والوظيفة وتتعلق بمتطلباتها والتحديات التي تواجهها، والموقف حيث يتضمن وفرة الموارد ومناخ العمل والإشراف والأنظمة (Nwabueze et al., 2020).

وهناك عوامل متعددة تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدّد مستوى أداء الفرد منها المناخ التنظيمي، المتمثل بمجموعة عوامل تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، ونمط القيادة، والتشريعات،

والمفاهيم المعمول به في المؤسسة بهدف رفع أداء المؤسسة، والروح المعنوية لدى الموظف؛ ولها تأثير كبير على الأداء الوظيفي، والمقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور؛ وهو استثمار مقدرات الفرد ومهاراته في تجاوز صعوبات العمل التي يواجهها في عمله ويستثمرها في التفاعل مع كل ما له نتاج لصالح العمل (سليمان، 2018ب).

ويمكن قياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال كمية الجهد المبذول من خلال ما يبذله الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، ونوعية الجهد المبذول المتعلق بمستوى الجودة في إنجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ونمط الأداء المرتبط بالطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، ومعدلات الأداء (المحاسنة، 2018).

كما إن تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته، وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة تنتجها المؤسسات التربوية، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة في المؤسسة التربوية، والتي تؤثر على أداء المعلمين في جميع المجالات (Yalcin & Ozgenel, 2021).

ولعل من أهم السمات لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد وجود قادة ذوي فلسفة إدارية فعالة، يؤثرون بالعاملين ودوافعهم وأهدافهم لتكون منسجمة مع أهداف المنظمة، وأن تتحلى هذه القيادة بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع، والعمل على رفع مستوى العاملين؛ لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، واستثارة الهمم العالية للمرؤوسين، والاهتمام بالمهارات والالتزام والشفافية والعدالة (كلالده، 2022).

وفي داخل الخطّ الأخضر، تشرف وزارة التربية والتعليم، قانونًا، على المدارس الابتدائية، سواء كانت حكومية أو خاصة، وبدوره ينقسم التعليم العربي إلى شقين: شقّ التعليم الحكومي الذي تديره وزارة التربية والتعليم مباشرة (وهو مشترك مع التعليم الحكومي العبري)، وشقّ المدارس الأهلية التي تتبع غالبًا الكنائس المسيحية، كما تختلف الميزانيات والبُنى التحتية والمخصصات المتعلقة بالتنمية المهنية للمعلّمين والإداريين في المدارس العربية مقابل المدارس العبرية (أبو عصبه، 2023).

ونظرًا للتغيرات التربوية والتفجّر المعرفي الهائل الذي يميّز العصر الزاهن، فقد تمّ التأكيد على أهميّة الدور الذي يؤدّيه مدير المدرسة، بوصفه قائدًا تربويًا يقوم بأدوار إدارية وفنية متعدّدة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كمًّا وكيفًا، وأضحت القيادة التحويلية من أنواع القيادة التي تعدّ فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى، خاصة القيادة التبادلية، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوي (الشمري وآخرون، 2022).

ولكي تتمّ عملية الإصلاح التربوي في المدارس داخل الخطّ الأخضر، فقد أصبح إلزامًا على مدير المدرسة إن يواكب المستجدات والتطورات الحديثة على الصعيدين المحلي والعالمي، ويسعى لتطوير مدرسته، ممّا يتوجب عليه أن يمتلك المهارات القيادية الحديثة كالقيادة التحويلية، والتي تساعد على تطوير مدرسته وإكساب العاملين بها المهارات اللازمة لعملية التطوير، وتحسين أدائهم الوظيفي، فكان من الأهميّة معرفة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلّمين، بالإضافة إلى وضع عدد من المقترحات لتطوير القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية.

2.1. مشكلة الدراسة

تُواجه المدرسة في حاضرها ومستقبلها تحديات جمّة، ومتغيرات كثيرة، أدّت إلى تغيير في فلسفتها وأدوارها وأهدافها، وتغيّر في أدوار مدير المدرسة، فمن مسير للعمل إلى مطوّر وقائد للتغيير،

ومن منقذ الأنظمة واللوائح والتعلیمات إلى مُيسر ومُسهل وداعم، ومن إداري إلى قائد صاحب رؤية يؤثّر ويحفّز ويزرع الثقة في العاملين ويشركهم في القيادة ويشجّعهم على الإبداع ويمنح كلّ عامل في المدرسة اهتمامًا فرديًا خاصًا ويرتقي باهتمامه واحتياجه ليصنع منهم قادة آخرين، ما يجعله بهذه الأدوار قائدًا تحويليًا يُسهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها من حال إلى حال أفضل تتماشى ومتطلّبات العصر.

وقد عنيت العديد من الدّراسات بتناول موضوع القيادة التّحويليّة في المجال التّربويّ، وتطرّقت لمجموعة من الجوانب؛ فعلى مستوى الممارسة كشفت دراسة عازم (2021) وجود مجموعة من العقبات التي تواجه مديريّ المدارس في ممارستهم للقيادة التّحويليّة، منها ارتباط قرارات المديرين بسياسة الوزارة أو شبكات المدارس، واستبداد بعض المديرين بإدارتهم وعدم مشاركتهم باقي المعلمين. وبينت دراسة نجم (2021) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس العربيّة الدّريّة داخل الخطّ الأخضر جاء بدرجة متوسطة، نتيجة تعرّضهم لضغوط مهنيّة ونفسيّة وشخصيّة، وافتقار بيئة العمل للاستقلاليّة والحرّيّة في التعبير عن آرائهم، ووجود قيود على حرّيّة اتّخاذهم لقرارات تتعلّق بعملهم. كما بينت دراسة عثمانة (2022) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الإعداديّة داخل الخطّ الأخضر جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة تشجيع مديريّ المدارس للمعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي، من خلال بناء علاقات ودّيّة تربطهم، وتزيد من تعاونهم.

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التّربويّ بالمدارس الحكوميّة داخل الخطّ الأخضر فقد لاحظت أنّه وبالرغم من اهتمام وزارة التّربية والتّعليم بالإدارة التّربويّة؛ إلّا أنّه ما زال هناك بعض القصور يعتري مفهوم القيادة التّربويّة الحديثة، حيث تفقر الإدارة التّربويّة إلى توافر المعلومات الكافية عن المفاهيم القياديّة الجديدة، ومنها القيادة التّحويليّة في تحقيق فاعليّة المؤسّسات التّربويّة، فتحويل السّلوک القياديّ التّقليديّ إلى السّلوک القياديّ التّحويليّ يتطلّب توافر معلومات كافية حول القيادة

التَّحوِيلِيَّة، مع توضيح نتائجه في تحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين، لذا فقد ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء هذه الدّراسة للتّعرّف إلى واقع القيادة التَّحوِيلِيَّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلّمين، ووضع تصوّر تطويريّ مقترح لتفعيل القيادة التَّحوِيلِيَّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة.

وتتحدّد مشكلة الدّراسة بالإجابة عن السّؤال الرّئيس: "ما هو واقع القيادة التَّحوِيلِيَّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلّمين من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟".

3.1. أسئلة الدّراسة

أجابت الدّراسة الحاليّة عن الأسئلة الآتية:

السّؤال الأوّل: ما واقع القيادة التَّحوِيلِيَّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟

السّؤال الثّاني: هل توجد فروق دالة إحصائيّاً في المتوسّطات الحسابيّة في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لواقع ممارسة القيادة التَّحوِيلِيَّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة داخل منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر تعزى لمتغيّرات الدّراسة (الجنس، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمسمّى الوظيفي)؟

السّؤال الثّالث: ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلّميّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟

السّؤال الرّابع: هل توجد فروق دالة إحصائيّاً في المتوسّطات الحسابيّة في تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلّميّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر تعزى لمتغيّرات الدّراسة (الجنس، والمؤهّل العلميّ، وسنوات الخدمة، والمسمّى الوظيفي)؟

السؤال الخامس :هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وواقع الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

السؤال السادس :ما التصور التطويري المقترح لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في رفع الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر؟

4.1. أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها وعلاجها.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتخصص)، من أجل وضع التوصيات الملائمة حسب كل متغير.
3. التعرف إلى واقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف للتغلب عليها وعلاجها.

4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة للأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتخصص)، من أجل وضع التوصيات الملائمة حسب كل متغير.

5. تقصي وجود علاقة ارتباطية بين واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين، للوصول إلى فهم أعمق حول هذه العلاقة.

6. التعرف إلى التصور المقترح لتطوير القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في رفع الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

5.1. فرضيات الدراسة

صيغت فرضيات صفرية؛ للإجابة عن الأسئلة (الثاني، والرابع، والخامس)، على النحو الآتي:
الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتخصص).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل

الخطّ الأخضر تُعزى لمتغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتّخصّص).

الفرضيّة الثّالثة: لا توجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر والأداء الوظيفيّ للمعلّمين من وجهة نظر المديرين والمعلّمين.

6.1. أهميّة الدّراسة

تكمن أهميّة الدّراسة الحاليّة في موضوع البحث، ومضمونه؛ فجذواه تكون بقدر أهمّيّته، وبأثره الإيجابيّ في خدمة أهدافه المجتمع، وتمثّلت أهميّة هذه الدّراسة البحثيّة بالآتي:

1.6.1. الأهميّة النّظريّة

تكتسب هذه الدّراسة أهمّيّتها من خلال أهميّة الموضوع الذي يتناول القيادة التّحويليّة، والتي تُعدّ من أنماط القيادة المعاصرة، والتي تتناول جوانب إدارة التّغيير والتّحوّل وكيفيّة قيادته بما يتناسب مع أهداف المؤسسات التّربويّة، وتعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفيّ لدى المعلّمين لأعلى درجات الدّافعيّة والفاعليّة، وتعمل على تحفيزهم وإشباع حاجاتهم، ممّا يجعل منها مدخلاً مناسباً لرسالة المؤسسات التّربويّة في إحداث التّغيير في سلوك المعلّمين والطلّبة في المدارس، ممّا يُسهم في نجاح المؤسسات التّربويّة وتحقيق الأهداف التّربويّة وتحديد معالم التّغيير اللازم للمستقبل، بالإضافة إلى إثراء المكتبة التّربويّة العربيّة بمادّة متنوّعة متصلة بالقيادة التّحويليّة وربطها بمتغيّر الأداء الوظيفيّ.

2.6.1. الأهمية التطبيقية

إفادة مديري المدارس بشكل عام، ومركزي المواد، والمفتشين التربويين، والباحثين والدارسين في مجال الإدارة المدرسية والقيادة بشكل خاص، والإفادة من نتائج هذه الدراسة في توجيه متخذي القرارات وتحديد سياسات التعليم في وزارة التربية والتعليم لتحديد أوجه التغيير والتحديث اللازمة في مجالات العمل وأساليب القيادة التحويلية ومتطلباتها نحو تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس.

7.1. حدود الدراسة ومحدداتها

أجريت الدراسة الحالية في إطار الحدود، والمحددات، الآتية:

1. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023/2024).

3. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

4. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: تصور تطوري مقترح.

5. الحدود المفاهيمية: اقتصرَت الدراسة على مفاهيم القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، والأداء الوظيفي للمعلمين.

6. الحدود الإجرائية: تحددت نتائج هذه الدراسة بتمتع أدوات الدراسة بالخصائص السيكمترية من صدق وثبات، ومدى موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة عليها، والذين تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية للإجابة على الاستبانة، وبالطريقة القصديّة الهادفة للإجابة على أسئلة المقابلة، ومصادقية التحليل الإحصائي للبيانات، بالإضافة إلى محدّد المنهج المختلط من خلال المنهج الوصفي الارتباطي والنوعي.

8.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

القيادة التحويلية:

"عملية الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنيّة والسلوكيّة والإداريّة والإدراكيّة لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعاليّة للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محدّدة بأقلّ سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر جهد وتكلفة" (Berkovich & Eyal, 2017, 455). وتُعرف إجرائياً بأنها القيادة التي تساعد على إعادة النّظر في ممارسات مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة هيكليّة النّظم، وبناء القواعد العامّة التي تُسهم في تحقيق أهداف العمليّة التعليميّة المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقلّ تكلفة، ونُقاس من خلال استجابة عينة الدراسة على الاستبانة التي تمّ إعدادها لأغراض الدراسة.

الأداء الوظيفي:

هو "ما يقوم به الفرد لإنجاز الواجبات الموكّلة إليه في عمله خلال فترة زمنيّة محدّدة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المنظّمة والوصول إلى النّتائج المطلوبة" (Polat,)

27, 2022). ويُعرّف إجرائيًا بأنه كلّ ما يفترض أن يقوم به معلّم المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفاعلية في ظلّ مجموعة من الضوابط التي تفرضها القوانين والتشريعات. ويُقاس من خلال استجابة عينة الدراسة على الاستبانة التي جرى إعدادها لأغراض الدراسة.

المدارس الابتدائية:

"هي المدارس التي تضمّ مرحلة التعليم الابتدائيّ مدّة الدراسة فيها ستّ سنوات، وهي مرحلة إلزامية ومجانية لجميع الطلبة، وتتضمّن الصفوف من الأول إلى السادس" (علي، 2013، 218).
منطقة الشمال:

هي "المنطقة الممتدّة من هضبة الجولان إلى منطقة مرج بني عامر" (الصياد، 1979، 76).
المقترح:

يعرّف الطروانة (2019، 383) المقترح بأنه تخطيط مستقبليّ لموضوع ما مبنيّ على نتائج ميدانية جمعت بأدوات كميّة ونوعيّة لبناء إطار فكريّ يتبنّاه التّربويّون. ويعرّف إجرائيًا بأنه نموذج عمليّ يشتمل على الإجراءات والخطوات الكفيلة بتنفيذ دور القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر في رفع الأداء الوظيفيّ لدى المعلّمين في مدارس منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة (مراجعة الأدبيات)

يقدم هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، ففي الجزء الأول منه تم عرض متغيرات الدراسة الرئيسية، أما الجزء الثاني من هذا الفصل، فيتمثل في عرض الدراسات السابقة التي لها صلة بالبحث الحالي، إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية، وفي نهاية الفصل تم التعقيب على الدراسات السابقة.

1.2. الإطار النظري

يتناول الإطار النظري مفهوم القيادة التحويلية وأهدافها وخصائصها وأبعادها، كما يتناول مفهوم الأداء الوظيفي، وأبعاده وعناصره، والعوامل المؤثرة فيه، والمؤشرات الدالة عليه.

1.1.2. القيادة التحويلية

يُعدّ المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركّزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، والقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف محاولات القيادة الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي، والمحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظّمات كلّها والثقافات بأكملها، وعلى الرغم من أنّ القائد التحويلي يعجل في حدوث التغيير، إلّا أنّ المرؤوسين والقيادة يرتبط كلّ منهم بالآخر في العملية التحويلية.

إنّ التعمّق بالقيادة التحويلية يتطلّب الإمعان بمعنى التحوّل، فعملية التحوّل هي عملية ناتجة من قدرة القائد على خلق الاختلاف والانتقال بالمرؤوسين من موضع لآخر برؤية حكيمة وبتصرّفات

سديدة، فالتحول يحدث للعاملين وللمنظمة، ولكن رائد هذا التحول والقائم عليه هو القائد التحويلي (الكردى، 2018).

1.1.1.2. مفهوم القيادة التحويلية

تُعرف القيادة التحويلية بأنها "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين إلى رفع كلٍّ منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (العموري، 2017، 37). وتعرّف بأنها "القيادة التي تعمل على توسيع وتعاطف اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" (البدرى، 2019، 61)، وعرفها عياصرة (2020، 43) بأنها "سلوكيات يستخدمها القادة، تضم عملية التحفيز الفكري التي تدفع الآخرين بإبدال مصالحهم الذاتية بالمصلحة العامة".

والقيادة التحويلية هي "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية، لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، وقانونية، ومادية، وزمنية)، بكفاءة وفعالية؛ للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود، خلال فترة محددة، بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة" (Sulaxono, 2020, 57). وعرفها كنعان (2021، 47) بأنها "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة". وترى الباحثة أنّ القيادة التحويلية هي نمط قيادي يمارسه القادة التربويون في المدارس لتحفيز جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية على العمل الجاد ورفع مستوى ولائهم للمدرسة التي يعملون فيها، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من رؤية ورسالة المدرسة.

2.1.1.2. نشأة وتطور القيادة التحويلية

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) في عام 1978م، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985) قدم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل باس وأفوليو (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة. (Marlina et al., 2019)

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام 1984م إلى عام 1990م وقد وصف هالنجر (Hallinger) التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحوّل (Djuraidi & Laily, 2020). ويوضح سونارسي (Sunarsi, 2017) أنه في بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق وتقديم الطلبة، ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهًا وأكثر تعاونًا 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.

3.1.1.2. أهداف القيادة التحويلية

تهدف القيادة التحويلية المدرسية إلى مساعدة عناصر العملية التعليمية التعلمية في المدرسة على تطوير ثقافة مهنية ومتعاونة؛ عن طريق وضع هدف تسعى المدرسة لتحقيقه، ومشاركة السلطة مع الآخرين عن طريق تفويض الصلاحيات للفريق ليكون قادر على التحسين والتطوير، بالإضافة إلى مشاركة المعلمين في حل مشاكلهم بطرق أكثر فعالية؛ من خلال تحديد المشكلة وتفسيرها من جهات متعددة، ووضع الحلول البديلة، وتعزيز العمل التعاوني وروح الحوار البناء، كما تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز التنمية المهنية للمعلمين؛ من خلال تبني مجموعة من الأهداف للتنمية المهنية للمعلمين، وتعزيز دافعية المعلمين لتطوير ذاتهم وتنميتها مهنيًا، وربط هذه التنمية بأهداف ومنهج المدرسة (الكردى، 2018).

وتهدف القيادة التحويلية إلى التمييز بين القادة الذين يحققون إنجازات متميزة عن القادة العاديين الذين هم إما غير فعالين أو الذين يحققون المتطلبات الدنيا لعملهم، ولكنهم لا يحققون إنجازات فائقة، كذلك تعمل على إثارة الرغبة في المعلمين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وتوليد الوعي بالرسالة والرؤية لدى الفريق والمدرسة، وتطوير مستوى قدرات وإمكانات فريق العمل مع حثهم على تجاوز المصلحة الشخصية إلى مصلحة المدرسة (عطوي، 2015).

وتسعى القيادة التحويلية إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، وتعمل على إيجاد جماعات وفريق عمل معتمدة على نفسها ذاتيًا، وتهدف القيادة التحويلية إلى دعم المجتمع المدرسي في إيجاد ثقافة مدرسية مشتركة وتعاونية، وتنمي التزام وانتماء المعلمين للمدرسة، وتقدم لهم حلولًا إبداعية للمشكلات التي تعوق عملهم التدريسي (عابدين، 2015).

وترى الباحثة أنّ من أهم أهداف القيادة التحويلية المدرسية، مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، ورفع الرّوح المعنويّة لديهم، وتقدير المعلمين واحترام مشاعرهم وتلبية مطالبهم، وتشجيعهم لأن يكونوا قادة تربويين.

4.1.1.2. أهميّة القيادة التحويلية

وتتّضح أهميّة القيادة التحويلية من خلال سعيها لتطور التّابعين ليصبحوا قادة، فيعطوا التّابعين حريّة أكبر للتّحكّم بسلوكهم، ورفع اهتمام التّابعين من مستوى الاحتياجات الفيزيائية الأقل (الأمن) إلى مستوى فسيولوجي أعلى، مثل تقدير الذات وتحقيق الذات، وتُلهم القيادة التحويلية تابعيها لتجاوز مصلحتهم الشّخصيّة والاهتمام بمصلحة الجماعة، ورسمها لرؤيا عن حالة المستقبل المرغوب فيه وتربطه بطريقة تجعل التّغيير يستحقّ الجهد المبذول (العموري، 2017).

وتبرز أهميّة القيادة التحويلية في رفع الرّوح المعنويّة للأفراد، واحترام ثقافة وفكر الآخر التي تساعد في التطوير، والحرص على النهوض بالعمل وتجويده، وتقدير العاملين، والتأثير في سلوكهم بالإضافة إلى تمكين الأفراد، وتعزيز ثقتهم، وتطوير مهاراتهم وتشجّعهم على العمل الجماعيّ التّعاوني، وترفع من قيمة المسؤوليّة الأخلاقية، والتي تشكل عاملاً مهماً في تشجيع الأفراد على مواجهة المتغيّرات والتّحديات (عريفج، 2019).

وتظهر أهميّة القيادة التحويلية في استجاباتها للمتغيّرات سواء الدّاخلية أو الخارجيّة، وقدرتها على التّغيير من معتقداتها وثقافتها، وتكييفها مع التّغيّرات التي تُستجد في بيئة العمل، والاختلاف في حاجات ورغبات العاملين، والمتعاملين مع المنظّمة، وتعمل على الارتقاء بمشاعر العاملين، وذلك بالاحتكام إلى قيم وأفكار إيجابيّة كالحريّة، والمساواة، والعدالة، وإدراك وعي العاملين باحتياجاتهم،

وتحويله إلى توقّعات وآمال، وتوليد الرّغبة لتحقيق حاجاتهم فيما يتعلّق بتحقيق وإدراك الذات في الحياة العمليّة (الصيداوي، 2021).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أنّ أهميّة القيادة التّحويليّة في المدرسة تنبع من كونها ترفع من رغبة المعلّمين في الإنجاز والتّطوير الذاتيّ، وتعترف بدورهم وأهميّتهم في تحقيق المدرسة لأهدافها، وتبعث فيهم الشّعور بالمواطنة والانتماء والرّضا الوظيفيّ، والدّافعيّة اللاّزمة لتحقيق الأداء المتميّز.

5.1.1.2. خصائص القيادة التّحويليّة

يتمتّع القادة التّحويليّون بعدد من المميّزات والخصائص تميّزهم عن غيرهم من القادة كالقدرة على اتّخاذ القرارات السّليمة في الوقت المناسب، والسّعي إلى التّغيير، وتنبّي خطط التّغيير نحو الأفضل للمدرسة، والقدرة على التّكيف مع الأوضاع المختلفة، والرّؤية المستقبلية للإداء في المدرسة، بالإضافة إلى الإيمان بالتعلّم المستمرّ، والقدرة على الإقناع في ضوء معايير أداء واضحة ومناسبة لقدرات المعلّمين، والثّقة بالنّفس، والجرأة، والشّجاعة، والقدرة على مواجهة المخاطر، والإيمان بإمكانات وقدرات المعلّمين، والثّقة بهم، ومنحهم الصّلاحيّات، وتشجيعهم على تحدّي الصّعوبات التي تعترض التّغيير (حمادات، 2018).

وبين الصيداوي (2021) أنّ القائد التّحويليّ يجب أن يمتلك رؤية واضحة، يحقّقها باستخدام طرق ووسائل أخلاقيّة، ويفضّل مصلحة المؤسّسة على المصلحة الشخصيّة، ويشجّع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنّمّ والتّطوير وتحقيق ذواتهم، كما أنّ القائد التّحويليّ يجب أن يكون لديه اعتقاد وحماس للعمل كعضو في فريق، أو جماعة، وهو مسؤول تغيير وتطوير، يسعى إلى تطوير ثقافة تنظيميّة جديدة، وهو مبدع، وشجاع، يؤمن بقيمة الإنسان، توجّهه قيم أخلاقيّة

محوريّة، ويتصرّف في ضوءها، وهو دائم التعلّم، ولديه القدرة على التّعامل مع الغموض والتّعقيد، يثق في نفسه، ويتّسم بالاستقامة الأخلاقيّة، وواضح في وضع الهدف، ويعمل على تحفيز العاملين. ويمتاز القائد التّحويليّ بعدّة خصائص تشمل الطّاقة العالية والديناميكيّة، والمثابرة، وتقديم الدّعم، والسّلطة للعاملين لرقابة العمليّات الإداريّة، وبخاصّة عند ظهور مقاومة للتّغيير، كما يمتاز بالمصداقيّة لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم، وزيادة ولائهم للقائد الذي لديه قدرة عالية على التّأثير القويّ في العاملين، من خلال الأفعال، والمعتقدات المؤثّرة، وليس من خلال السيطرة واستخدام السّلطة. (Raman et al., 2015))

وترى الباحثة أنّ القائدة التّحويليّين يميّزون بالقدرة على بناء الرّؤية المدرسيّة ضمن بيئة تشاركيّة تُعزّز التّطوّر المهنيّ للمعلّمين، ويتّبعون أساليبًا تشجّع على مشاركة المعلّمين في العمل الإداريّ كنفويض السّلطات، وتشجيعهم على طرح أفكار إبداعيّة مع قلّة النّقد من جرّاء الأخطاء الفرديّة، وفتح قنوات التّواصل معهم بصورة مستمرة، وتوفير مناخ إيجابيّ للعمل المدرسيّ، يساعد على تحقيق أهداف المدرسة، ويُفعل تعلّم الطّلبة.

6.1.1.2. وظائف القائد التّحويليّ

تتعدّد وظائف القائد التّحويليّ في المؤسّسات التّعليميّة نتيجة لما يواجهه من تحديّات في ممارسة عمله، وأجملها عياصرة (2020) على النّحو الآتي:

1. بلورة الرّؤية المستقبلية للمنظمة: فالرّؤية المحدّدة تساعد على التّقدّم للأمام، وتساعد على توحيد الجهود، وزيادة الشّعور بالانتماء، ولابدّ أن يتوفّر فيها التّركيز على المستقبل، والتّركيز على تحقيق نتائج ملموسة، وكذلك تعكس الأمل والطّاقة والوجهة.

2. تشكيل رسالة المنظمة: لابد لأي منظمة تريد أن تكون لها رؤية استراتيجية أن تتبنى رسالة واضحة لكي تساعد على تحقيق رؤيتها، وأهمية الرسالة هي توضيح ماهية المنظمة، وجوهر عملها للأطراف الداخلية والخارجية بلغة عملية واضحة، ويجب أن تكون هذه الرسالة مرتبطة بشكل وثيق برؤية المنظمة.

3. تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: وذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتعديل نسق القنوات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي ولا تخالف المجتمع.

4. إدارة التنافس: إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المدرسة، وتجميع المعلومات، وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة التنافس، وذلك بوضع معايير النجاح المحكّمة بشكل شمولي، ووضع نظام معلومات شخصية وآخر تنظيمي، ووضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب.

5. إدارة التعقيد: تعني قيام القائد بالتعامل مع الكثير من المتغيرات في آن واحد، بغض النظر عن درجة التغير والغموض، واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، وذلك عن طريق تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها، وإدارة العلاقات بين أطراف المصالح كل حسب طبيعته.

6. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات أن تطور قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة التغيرات المفاجآت المتكررة، وأن تنمي مهاراتها ومقدرتها والعاملين معها للتعامل مع المفاجآت لاتخاذ القرارات في الأوقات غير المستقرة.

7. إدارة التّعليم والتّدريب المستمرّ: إيجاد نظام تعليمي في المنظّمة؛ لمواجهة المفاجآت والتّغييرات المستمرة التي تواجه المنظّمات، والتّوجّه العالمي وكذلك المفاجآت التي تتطلّب مهارة عالية في التّعامل معها.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أنّ أهمّ وظائف القائد التّحويلي تتمثّل في إيجاد ثقافة تساعد المدرسة على حدوث عمليّة التّحويل والتّغيير، يمكن من خلالها تغيير العادات والسّلوكة والقيم السائدة بين المعلّمين بما يتناسب مع التّحويل وما يُستجدّ في المدرسة.

7.1.1.2. أبعاد القيادة التّحويليّة

بيّن دواني (2019) بأنّ القيادة التّحويليّة تتكوّن من أربعة أبعاد رئيسة هي:

1. الجاذبيّة القياديّة: وهو سلوك ينظر فيه العاملين إلى القادة على أنّهم نماذج، حيث يميّز القائد التّحويليّ أنّه صاحب مبدأ ثابت، وصاحب جاذبيّة على المستوى العاطفي والوجداني، ويمتلك قدرات فائقة في التأثير بالعاملين، ويضع الرّؤيا، وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الثّقة بالنّفس، ويمتلك قدرة عالية على الإقناع، ممّا يدفع العاملين إلى تقليده واتّباع سلوكه.
2. التّحفيز الإلهاميّ: وتعني قدرة القائد على إيصال توقّعاته ورؤيته المستقبلية إلى الآخرين، وسلوكيّات القائد التي تثير التّحدّي والمنافسة بين العاملين، وقدرة القائد على استثارة العمل بروح الفريق لديهم.
3. الاستثارة العقليّة: وتصف قدرة القائد على تحديّ المخاطر والأزمات، ومعالجتها بطريقة ابتكاريّة وإبداعية، ممّا يشجّع العاملين على حلّ المشاكل المتجدّدة، والعمل الإبداعيّ وابتكار الأفكار الخلاقة لهذه المشكلات.

4. مجال الاعتبارات الفردية: وتعني مراعاة القائد لأحوال العاملين وحاجاتهم بكل الظروف، لتحقيق الإنجاز والنمو، من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم.

ويرى ربيع (2018) أنّ القيادة التحويلية تتكوّن من ستّة أبعاد هي:

1. الدافعية الإلهامية: ويعني بقياس قدرة القائد على إيجاد الثقة في قيمه ورؤيته.
2. الاستقامة: يتّصف القائد التحويلي بأنّه يفعل ما يقول، ويقيس هذا البعد مدى إدراك التّابعين للتّطابق بين أقواله وأفعاله.
3. الابتكار: يتحدّى القائد التّحديات الموجودة، من خلال التّجريب والمغامرة، ويشجّع التّابعين على ذلك.
4. إدارة الانطباع: يجتهد القائد في إخضاع الرّغبات، والحاجات، والمصالح الشخصية إلى المصالح العامة.
5. الاعتبارات الفردية: يقيس هذا البعد مدى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية لكلّ فرد في المنظمة.
6. الاستشارة العقلية: بحيث يحفّز القائد المرؤوسين؛ لإعادة التّفكير بمراجعة الطّرق القديمة، لعمل الأشياء وإعادة تقييم معتقداتهم وقيّمهم.

وبين الرشدي (2018) أنّ هناك ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية، تشمل ما يأتي:

1. التأثير المثالي: ويعني مقدرة القائد الذهنية التي تجعل منه "مصدر إعجاب وقُدوة، وتمكّنه من التأثير والتّواصل المستمرّين مع العاملين في مواقع العمل، وإقناعهم بأنّ تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتمّ بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.
2. الحفز الإلهامي: وتعني أنّ القائد التحويلي يسعى دائماً إلى جعل مرؤوسيه يظهرون الولاء والتّفاني في تحقيق الأهداف والرّؤية المشتركة، ويحرصون على تحسين الأداء.

3. الاستشارة الفكرية: وتعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي تصرف.

وفي ضوء ما جرى عرضه، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية ترتكز على خمسة أبعاد، تشمل التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية - التحفيز الذهني، والتمكين، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والاعتبارات الفردية، وهذه الخمسة أبعاد هي الأبعاد التي قامت عليها أسئلة الدراسة وأهداف الدراسة وأداة الدراسة، بعد الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة التحويلية في المدارس.

8.1.1.2. متطلبات القيادات التحويلية

يقوم القادة التحويليون بدور محوري في صياغة القيم والثقافات للمنظمات، ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير، وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات التحويلية ذات الكفاءة العالمية، والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، إعدادًا جيدًا متكاملًا، مستجيبًا لمتطلبات التطور العالمي (Hutagaol, 2018).

وذكر كلالده (2022) أن متطلبات القيادة التحويلية تشمل الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات، والرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة، والتعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات المجموعة، واستيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم، وتوفير مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة، بالإضافة إلى تدريب وتطوير

وتحفيز العالمين للمساهمة في تحقيق النّموّ والتّقدّم للمنظمة، وتطوير القدرة على التّعلّم عند المنظمة، والتّطوير الذاتيّ عند الموظّفين.

وبين عطوي (2015) عدد من متطلّبات القيادة التّحويليّة تشمل ضرورة توفّر القدرة على استيعاب التّحوّلات الاقتصاديّة والتّحدّيات المستقبلية، والقدرة على المبادأة والابتكار والإبداع، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيّرة وإحداث التّطوير الإداريّ، والقدرة على اتّخاذ القرارات الموضوعيّة في بيئة متغيّرة، والقدرة على تنفيذ تلك القرارات بكفاءة وفاعليّة وجودة عالية، بالإضافة إلى القدرة على المتابعة والتّقييم الذاتيّ للفرد والفريق، والقدرة على وضع الرّؤية والرّسالة والاستراتيجيّات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

وترى الباحثة بأنّ متطلّبات القيادة التّحويليّة في المدارس تتطلّب مشاركة المعلّمين في تناول الأفكار والأهداف والأساليب التي تخصّ المدرسة، وتحديد المهامّ والواجبات لأعضاء المجتمع المدرسيّ، وتكوين فريق عمل مهمّته تقديم الحلول للمشكلات المدرسيّة، ومتابعة أداء المعلّمين والطلّبة، وتقديم المعلومات والأبحاث التي تنميّ وتطوّر الأداء لأعضاء المجتمع المدرسيّ، والتعرّف على أداء فريق العمل المدرسيّ في تحسين أداء المدرسة.

9.1.1.2. القيادة التّحويليّة في العمليّة التّربويّة

إن القيادة التّحويليّة في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها، فكم ونوع العمل الهائل لطاغم الإدارة المدرسية، يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير وحده يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة، وتلبّي الطلّبات، وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصّي الأسماء اللامعة من المعلّمين ذوي الأداء المتميز، ويستقطبهم بتأثيره القيادي، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب، ليجعل منهم قادة ميدانيين، يفوضهم بعض

صلاحياته، فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون الحاجز بين مدير المدرسة، وبين زملائهم من المعلمين (عبد العال، 2016).

وتتضح أهمية القيادة التحويلية في المجال التربوي في حرصها على تطوير أداء المعلمين، وتحثُّ على العمل بروح الفريق، وتشجيع المعلمين على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تعوق أداءهم التدريسي، وتحرص على مشاركتهم في وضع رؤية المدرسة، وتبني التفكير الابتكاري كمنهج لحل المشكلات، وتفويض بعض الصلاحيات للمعلمين، وتحدد مهام وواجبات أعضاء الجماعة المدرسية، وتحرص على مشاركتهم في صنع القرارات المدرسية، وتسهم في النهوض بالمجتمع المحلي، وتقديم الحلول المناسبة لمشكلاته (العموري، 2017).

وفي ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المدرسة غير مؤكدة، يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تشجع تحفيز المعلمين لبذل مجهود أكثر من أجل التغيير الفعال، وتسمح القيادة التحويلية للقادة بتطوير علاقات إيجابية مع أعضاء المجتمع المدرسي داخل المدرسة وخارجها، وتمكنهم من اتخاذ القرارات وإيجاد ثقافة مشتركة بأسلوب تعاوني، ويتشاركون في سلطتهم، ويوزعون مهمات القيادة، ويلهمون الآخرين، ويبدعون، ويديرون، ويطبقون برنامجاً تدريسياً يلبي حاجات الطلبة، وتعزز العدالة الاجتماعية التي تضمن أن يتم تحقيق حاجات الطالب في جميع المجالات المدرسية (عابدين، 2015).

وبين الحربي (2018) أن للقائد التحويلي أثر إيجابي في جوانب العملية التربوية المختلفة، ومن هذه الآثار ما يأتي:

1. المناخ التعليمي: عندما يتفاعل القادة التربويين مع العاملين في المدرسة تكون لهم توقعات عالية، يستخدمون سلوكاً لفظياً يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصداقة والقبول.

2. المدخلات: عندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه العاملين في المدرسة، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة والتدريب وفرص التطوير مما يساعدهم على تنمية مهاراتهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

3. المخرجات: فالقادة التربويين الذين يؤثرون في العاملين في المدرسة تأثيرًا إيجابيًا يشجعونهم على المحاولة والتجريب والاستمرار، واستخدام مداخل تتميز بالإبداع، والابتكار ويتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها في أثناء التجريب، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.

4. التغذية الراجعة: أن القادة يحفزون الأداء العالي المتميز ويشجعونه وذلك من خلال تقديم التغذية الراجعة التي تركز على ما يقوم به العاملين في المدرسة على نحو صحيح.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون التحويليون بالمدرسة، مثل زيارة الفصول الدراسية، وتشجيع المعلمين على تبادل الزيارات فيما بينهم، ومشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار، وتحديد الأشياء الجديدة، والتعرف على أداء فرق العمل، وأداء الطلبة المساهمين في تحسن المدرسة، والقيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل، وتقبل اتجاهات وفلسفات المعلمين، واستخدام الإنصات الإيجابي والعناية بالآخرين، والسماح للمعلمين بتجريب الأفكار الجديدة، ومناقشة الأبحاث معهم، وطرح الأسئلة للتفكير فيها (البناء، 2018).

وفي ضوء ما جرى عرضه، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية تُعد أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة في المؤسسات التربوية، والتي تميزت بقدرتها على قيادة المدرسة، ومواجهتها للتغيرات والتحديات؛ من خلال قدرتها في تنمية قدرات العاملين الإبداعية؛ عن طريق تشجيعهم على تقديم حلولاً إبداعية؛ لمواجهة المشكلات التي تُعيق المدرسة من تحقيق أهدافها.

2.1.2. الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي الإداري يُعد عصب العمل المؤسسي، وهو عبارة عن مجموعة مهام منوطة بالعامل لأجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة، وهو بمثابة سلوك ظاهر وملاحظ يكشف عن مستوى الإنجاز والعطاء للعامل في مؤسسته (أبو شيخة، 2016).

1.2.1.2. مفهوم الأداء الوظيفي

يُعرف الأداء الوظيفي على أنه "مجموعة من أنماط السلوك الإداري المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهماته وتحمل المسؤولية، متضمنة جودة الأداء وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة" (أبو شيخة، 2016، 44). وعرفه المحاسنة (2018، 29) بأنه "قيام الفرد بإنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمة باستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة". وعرفته الصوص (2018، 18) بأنه "أداء الفرد في العمل هو تعبير عن القدر الناتج الذي ينتجه الفرد خلال فترة زمنية معينة". وعرف الهيبي (2019، 22) الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وعرفه سلطان (2020، 39) بأنه "العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر". وعرفه مارديانتي وآخرون (Mardianti et al., 2020) بأنه "مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك".

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة، بأن الأداء الوظيفي هو كل ما يُفترض أن يقوم به المعلم من أجل تحقيق أهداف المدرسة المنشودة بكفاءة وفاعلية، في ظل مجموعة من الصوابط التي تفرضها القوانين والتشريعات.

2.2.1.2. أبعاد الأداء الوظيفي

بيّن عقيلي (2016) أنّ للأداء الوظيفي بُعدين مهمّين هما:

1. أداء المهمة: وهو عبارة عن الإجراءات التي يقوم بها العامل لأداء العمل الفني في المؤسسة، إمّا مباشرة في أعمال المؤسسة، أو بشكل غير مباشر عن طريق خدمة المتطلّبات الفنيّة للمؤسسة.
2. الأداء السياقي: وهي السلوكيات التي لا تدعم الأداء الفني للمؤسسة، وتدعم العوامل النفسيّة والاجتماعيّة التي تجري فيها عمليّات المؤسسة، والتي تُعدّ كمحفّزات لنشاطات وعمليات المهمة.

وأشار عوض (2018) أنّ الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1. أداء المهام: وهي مدى الكفاءة التي يظهرها الفرد في أداء المهام الموكلة إليه حسب وظيفته.
2. الأداء السلوكي: وهي السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية، والتي يجب أن تجري فيها المهام.
3. السلوك المخالف للعمل: وهو أي سلوك يمكن أن يُضر ببيئة وعمل المؤسسة.

وبناء على ما سبق تستنتج الباحثة أنّ أبعاد الأداء الوظيفي تشمل الشمولية، والوضوح، ونوعية

العمل، وكميته.

3.2.1.2. عناصر الأداء الوظيفي

يتكوّن الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أو المكونات الأساسيّة وهي كما ذكرها السلمي

(2019) ما يأتي:

1. الموظّف: ما يمتلكه من معارف ومهارات وقدرات، ودوافع، وقيم، واتجاهات.
2. الوظيفة: ما تتصّف به من متطلّبات وواجبات ومسؤوليّات وتحديات وما تقدّمه من فرص للتّطوير والتّرقّيات والحوافز.

3. الموقف: ما تتّصف به بيئة العمل التّنظيميّة والتي تتضمّن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإداريّة والهيكل التّنظيمي.

وبين شاويش (2015) أن عناصر الأداء الوظيفي تشمل ما يأتي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن عناصر الأداء الوظيفي يمكن تلخيصها بشكل عام بالمعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل المنجز، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والثوق والجدية، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

4.2.1.2. أهمية الأداء الوظيفي

يحظى موضوع الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة على مستوى العملية الإدارية، وبين موضوعاتها، فهو الوسيلة التي يتابع فيها الرؤساء بشكل مستمر واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم، وتحفيزهم للعمل بحيوية ونشاط وفعالية، كما ويُعد أداة للكشف عن الاحتياجات المتعلقة بمجالات التدريب، وسلامة السياسات المرتبطة بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب، ويعكس الأداء الوظيفي الكيفية التي يتحقق

بها إتمام المهام المرتبطة بوظيفة الفرد، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة Sarifani & Rasto, (2017)).

وبين أبو شيخة (2016) بأن أهمية الأداء الوظيفي تنحصر في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة، وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، ويؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل، وتخفيض التكاليف، وترشيد الموارد بأنواعها، ويساعد الأداء الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمات.

وترى الباحثة أن أهمية قياس الأداء الوظيفي تنبع من دوره في تحقيق الرقابة، وتقليل الانحرافات التي قد تحدث في أثناء سير العمل، وتنفيذ الخطط، والتحسين المستمر له، بالإضافة إلى أن قياس الأداء يُعد مدخلاً لعملية صنع القرار.

5.2.1.2. محددات الأداء الوظيفي

إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء الوظيفي لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المحيطة به (Maris et al., 2016).

وبين عوض (2018) بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسة هي:

1. الجهد المبذول: ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومقدار ما يستمر الفرد بجهد يعبر عن درجة دافعيته لأداء العمل.

2. القدرات والخصائص الفردية: وهي التي تحدّد درجة فعالية الجهد المبذول.

3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويعبر عن انطباعات الفرد وتصوّراته عن السلوك والنشاطات التي يتكوّن منها عمله، والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي محصلة تفاعل ثلاثة عوامل هي الدافعية الفردية، وبيئة العمل، والقدرة على الإنجاز، وهذا التفاعل يؤثر في اتجاهات الأفراد نحو العمل واستقراره به، وتحسين أداءه، وزيادة خبرته.

6.2.1.2. مؤشرات الأداء الوظيفي

أشار أبو شيخة (2016) أن هناك مجموعة من مؤشرات الأداء الوظيفي أهمها:

1. مؤشرات تقليدية: وتتمثل في توافر القدرة على أداء الوظيفة، والالتزام الوظيفي من حيث المواعيد، والدقة في أداء الوظيفة، والإلمام بكل جوانب الوظيفة، والإبداع أو الابتكار في أداء الوظيفة.
2. مؤشرات غير تقليدية: وتتمثل في ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو ما يسمى سلوكيات المواطننة التنظيمية.

وبين يانج وهوانج (Yang & Hwang, 2014) أن الأداء الأساسي للحكم على فاعلية العاملين بالوحدات الإدارية يمثل من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:

الفعالية: وهي الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وعلى أكمل صورة، وبأسلوب علمي متقدم، ووفق لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة مسبقاً.

الكفاءة: وتشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، أو أن يؤدي الموظف عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

وترى الباحثة أن مؤشرات الأداء الوظيفي هي متغيرات قياسية يتم استخدامها لتقييم وتتبع أداء العاملين، وتشمل هذه المؤشرات مجموعة متنوعة من البيانات والمعلومات التي توضح مدى تحقيق الأهداف المحددة، والتي من شأنها أن تساعد المسؤول على اتخاذ قرارات إدارية فيما يتعلق بالعمل.

7.2.1.2. معايير الأداء الوظيفي

وهي أسس ينسب إليها أداء العاملين، ويقارن بها كأساس للحكم عليه، ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح ودقة، والمعيار هو مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة، ويُعبر عن المعيار بوحدات مادية، أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل (Mardianti et al., 2020).

وأشارت العطية (2019) إلى وجوب تحديد معايير الأداء الوظيفي قبل البدء بعملية التقييم، وذلك للمحافظة على موضوعية التقييم، والابتعاد عن التمييز، وتتعدد معايير تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات، حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة أو نسبية، والبعض الآخر على المعايير الفردية أو الجماعية.

وبين ساريفاني وراستو (Sarifani & Rasto, 2017) أربعة معايير للأداء الوظيفي هي:

1. الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، إذ تعبر عن مستويات أداء العمل، والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء الأهداف والتوقعات.
2. الكمية: ويقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين

بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3. الوقت: إن إدارة الوقت هي عملية التخطيط وممارسة السيطرة الواعية على الوقت الذي يقضيه العامل في أنشطة محددة.

4. الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

وترى الباحثة أن عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود معيار ينسب إليه أداء الأفراد، ويقارن به كأساس للحكم عليه، ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم، وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والابتعاد عن التحيز قدر الإمكان.

8.2.1.2. خطوات تقييم الأداء الوظيفي

أشار ماريس وآخرون (Maris et al., 2016) إلى أن خطوات تقييم الأداء الوظيفي تشمل ما يأتي:

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: أي تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تقييمها مثل: نوعية العمل المنجز، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، ودرجة الابتكار في الأداء.
2. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: وهناك طرق كثيرة للتقييم، ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات والوظائف، وتختلف طرق التقييم باختلاف الفئات الوظيفية.
3. تدريب المشرفين على التقييم.

4. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر الذي سيركز عليها الفائدة من عملية التقييم.

5. تحديد معايير مسبقة للمقارنة.

6. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف حتى يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه.

7. تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلاً لرفع كفاءة الأداء.

وتستخلص الباحثة أن خطوات تقييم الأداء الوظيفي تشمل تحديد الهدف من التقييم، ومن يقوم به، والعاملين الذين سيتم تقييمهم، والمعايير وطرق التقييم، بالإضافة على المدة الزمنية للتقييم.

9.2.1.2. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

أشار رسمي (2018) إلى أن العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي تشمل ما يأتي:

1. غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها؛ لن تستطيع

قياس ما تحقق من إنجاز، ومحاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقاً

لذلك، ويتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف، نتيجة لأن المنظمة

لا تملك معايير أو مؤثرات للأداء الجيد.

2. عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط

وصنع القرارات؛ يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين.

3. اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين وحتى يتم التمييز الفعلي بين

العامل المجتهد ذو الأداء العالي والعامل ذو الأداء المتوسط والعامل غير المنتج يتطلب ذلك

وضع نظام متميز للتقييم.

ويذكر شاويش (2015) أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل أهمها: العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي، وطرق وأساليب العمل، بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل.

وأشار السلمي (2019) إلى أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي تشمل غياب الأهداف المحددة، ومشكلات التطوير التنظيمي، وضعف نطاق الإشراف، ودعم المشاركة في الإدارة، والتسيب الإداري، ومشكلات البيئة المادية، واختلاف مستويات الأداء، ومشكلات الرضا الوظيفي، وضعف نظم الحوافز.

وتستخلص الباحثة مما سبق بأن العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي تشمل المناخ التنظيمي المتمثل بنمط القيادة، والتشريعات، والمفاهيم المعمول به في المؤسسة، والروح المعنوية لدى الموظف، والمقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور.

10.2.1.2. النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء الوظيفي، والتي ظهرت في أوائل القرن العشرين، وسادت حتى أواخر الثلاثينات، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة.

ومن هذه النظريات نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الإنسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الأنظار إلى الجانب الإنساني للعامل، وبينت كيف يؤثر ذلك على أدائه، وفيما يلي شرح كل نظرية على حده

1. نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" (1856-1915)

يطلق على فريدريك تايلور البعض بالأب الروحي للإدارة العلمية، بدأ كمراقب لعمال الخط الأول في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، وتدرّج إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور أن العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها، مما يؤدي إلى إهدار الوقت، وبالتالي ضعف الإنتاج، كما رأى أن المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل إنتاج مرؤوسيهـم والعامـل لا يعرف بدقة المطلوب منه كمًا وكيفًا، هذه الأسباب دفعت تايلور إلى دراسة أداء الأعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت أبحاثه سنوات عدة هدفت إلى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل أداء جيد مركزًا على أساليب العمل وأدواته، من خلال دراسة الزمن والحركة أثناء أداء العمل (أبو شيخة، 2016).

ونكر المحاسنة (2018) أن تايلور رأى بأن الإدارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائهم، والتأكد من أنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة، وتوصل من خلال دراسته إلى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، والذي أحدث ضجة كبيرة، ومن أهم هذه المبادئ ما يأتي:

- تقسيم العمل والتخصص: يلح عليه تايلور وفقًا لطبيعة الأعمال، فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بأن تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب، ويزيد في الخبرة والمهارة، مما يؤدي إلى كفاءة الإنتاج كمًا ونوعًا.
- قياس العمل ووصفه: قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للأعمال، وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة، من أجل عدم إهدار الوقت، وبالتالي يتم تحديد حركات الأداء بالتفصيل للعمال، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن.
- التحفيز: ركز تايلور على التحفيز المادي، وهو الأجر، إذ اعتمد نظام الأجر بالقطعة، والذي ينتج أكثر يأخذ أجر أكبر، واعتبر الأجر كحافز مادي وحيد للعمال.

- استعمال المنهج العلمي في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الإدارة.

2. نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول": (1841-1925)

أشار رسمي (2018) بأن هنري فايول فرنسي من عائلة بورجوازية، قدّم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم، اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يأتي:

- مبادئ الإدارة: وتتمثل في وحدة الأمر، وحدة التوجيه، والتدرج والترتيب، والنظام، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والخضوع، والسلطة والمسؤولية، والمركزية، والاستقرار في العمل، والانضباط، وتقسيم العمل، والمبادرة والابتكار، وروح التعاون.

- وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه التنسيق والرقابة، والتخطيط رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات من أجل بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة، والتنظيم تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة، والتوجيه وهو الاتصال بالعاملين وإرشادهم نحو أهداف المنظمة، والتنسيق وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة، والمراقبة والتي تعني متابعة أداء العاملين من فترة لآخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

3. نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر": (1864-1920)

ماكس فيبر هو من أكبر رواد علم الاجتماع، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع أنه لم يعد نفسه لهذا التخصص، ومن أسرة بروتستانتية بورجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد، فالتقى بأفكار آدم سميث وماركس، وعمل أستاذ السياسة والاقتصاد (المحاسبة، (2018).

والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة، وبمجموعها تعني قوة المكتب أو سلطة المكتب، هذا من الناحية اللغوية، أما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وبشكل هرمي، لتحقيق الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم (الهيبي، 2019). فالبيروقراطية لدى ماكس فيبر تُعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي، وهي تحدد التسلسل الهرمي الإداري، ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل، وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبار الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الأقدمية والكفاءة، وهذا كله خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والإشراف، فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبر بأن تطبيق البيروقراطية يؤدي إلى رفع مستويات الأداء في التنظيمات، مما جعله يطلق عليها "النموذج المثالي"، وقسم السلطة في التنظيمات إلى ثلاثة أقسام: السلطة البطولية أو الكاريزماتية: وتكون أساساً من خلال الموصفات الشخصية الفطرية، والسلطة التقليدية: وتستند إلى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد، والسلطة القانونية الرشيدة: وتستند إلى الشكل البيروقراطي للتنظيم (Yang & Hwang, 2014).

4. نظرية العلاقات الإنسانية "لإلتون مايو" (1880-1949)

أدى النقد الموجّه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الإنسانية، وافترضت النظرية أن المنظمات كائنات اجتماعية، والعاملين داخلها يسعون إلى التعاون والعيش في علاقات ودّية، وأهم مبادئ هذه النظرية: المنظمات كائنات اجتماعية، يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء، والتخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤدّيان إلى الروتينية مما

يفضي إلى السأم والملل، وعلاقات التعاون والود الاجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية (أبو شيخة، 2016).

وترى الباحثة أن نظرية العلاقات الإنسانية وجهت أنظار الإداريين إلى الجانب الإنساني للعمال، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تمامًا في النظريات التي قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

3.1.2. العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

أن القيادة التحويلية تعتبر أسلوب إداري يسعى إلى الاهتمام بالعاملين بشكل أساسي، والذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية، وتعمل على عملية التأثير في العاملين وإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة من خلال إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تؤثر على سلوك وأداء العاملين، وتشكل دافعًا نحو الإنجاز وتطوير أداء المؤسسة بصفة عامة.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، إذ تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء الوظيفي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيمًا للمنظمة، وتدعمها، وتحدث تغييرات في ثقافتها، ومعتقداتها (الصيداوي، 2021).

فالقيادة التحويلية هي قيادة فنية تضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، غايتها تحسين الأداء الوظيفي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة، وإشعارهم بالولاء والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (العبدلي وفضل، 2023).

على جانب آخر يؤكد خبراء الإدارة أن تفوق الإنسان في عمله يرتبط بعدد من العوامل التي يختبرها في بيئة العمل، والتي تتعلق بجودة المناخ التنظيمي لبيئة العمل، وتلاشي الضغوط المهنية التي يتعرض لها، وما يصاحب هذا العمل من علاقات ود بين الزملاء وبين القادة، وهذا يرتبط بشكل مباشر بنمط القيادة المتبع، وأساليب التحفيز التي تستخدم لتعزيز العوامل الإيجابية التي تحقق حاجاتهم، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، وتساعد على إنجاز العمل وأداؤه بفاعلية (الحربي، 2018)، ولعل في أساليب القيادة التحويلية ما يساعد على تحقيق ذلك.

وإذا كان العمل في أي مجال يحتاج لهذا النمط القيادي الفعال، فإن المجال التربوي بحاجة لهذا النمط أكثر من غيره من المجالات، لما يتميز به من مقومات إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بمهارات وأداء المعلمين في المدارس، والسعي بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، من خلال التأثير المثالي للقادة، والاستشارة الفكرية للمعلمين، وتنمية الدافعية الإلهامية، والاعتبارية الفردية لديهم، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها (السلمي، 2019).

وترى الباحثة ضرورة إكساب القادة التربويين لمهارات القيادة التحويلية وتوظيفها في المسار الصحيح لدعم الأداء الوظيفي للعاملين بحيث يضمن تجسيد رسالة المؤسسة التربوية، وتحقيق الهدف التي تسعى لتحقيقه.

2.2. الدراسات السابقة

يعرض هذا الجزء دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة (القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي)، طُبقت في بيئات تربوية عربية وأجنبية، وجرى تصنيفها إلى قسمين، هما: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية، والدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

1.2.2. الدّراسات السابقة المتعلّقة بالقيادة التّحويليّة

أُجريت الفتح (2023) دراسة هدّفت إلى تقييم واقع ممارسة القيادة التّحويليّة لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسّطة من وجهة نظر المعلّمت بمحافظة حفر الباطن بالسّعودية، واتبعت الدّراسة المنهج الوصفيّ المسحّي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة، تمّ توزيعها على عيّنة عشوائيّة بلغت (151) معلّمة بالمدارس المتوسّطة بمحافظة حفر الباطن، وبيّنت نتائج الدّراسة أن واقع ممارسة مديرات المدارس للقيادة التّحويليّة في محافظة حفر الباطن جاء بمستوى (عالٍ)، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات استجابات العيّنة لواقع ممارسة مديرات المدارس المتوسّطة بمحافظة حفر الباطن للقيادة التّحويليّة؛ تعزّى لمتغيّريّ (سنوات الخبرة، الدّورات التّدريبية). وهدفت دراسة البطاشي وحمزة وعثمان وبن إبراهيم (2023) التعرف إلى أثر ممارسة القيادة التّحويليّة لمديريّ المدارس على الرّضا الوظيفيّ للمعلّمين بسلطنة عُمان، واتبعت الدّراسة المنهج الوصفيّ الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. وتمّ تطبيقها على عيّنة مكّونة من (377) معلّماً ومعلّمة. وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة مديريّ المدارس للقيادة التّحويليّة بسلطنة عُمان، جاءت فوق المتوسّط بصورة إجماليّة، وأنّ مستوى الرّضا الوظيفيّ للمعلّمين، جاء فوق المتوسّط بشكل عام. كما توصّلت النتائج وجود فروق دلالة إحصائيّة في استجابات عيّنة الدّراسة من المعلّمين تُعزّى لمتغيّر الجنس ولصالح الإناث، ومتغيّر المؤهل العلميّ ولصالح ماجستير فأعلى، ومتغيّر سنوات الخبرة ولصالح أكثر من 10 سنوات. وتوصّلت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطيّة إيجابيّة دلالة إحصائيّة بين القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس والرّضا الوظيفيّ لدى المعلّمين.

وأُجريت الرويس (2023) دراسة، هدفت إلى تشخيص واقع مُمارسة قائدات المدارس المتوسّطة والثّانويّة الحكوميّة لعناصر القيادة التّحويليّة في شمال مدينة الرياض بالسّعودية. ولتحقيق أهداف الدّراسة تمّ استخدام المنهج الوصفيّ المسحّي، واستُخدمت الاستبانة أداةً للدّراسة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة

من (147) قائدة في المدارس المتوسطة، والثانوية، ووكيلات ومشرفات شمال الرياض. وأظهرت النتائج أنَّ واقع ممارسات قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في شمال مدينة الرياض لجميع أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة عالية.

وهدف دراسة البلوي (2023) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية بمدينة تبوك في السعودية. ولتحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (150) مديراً من مديري مدارس الثانوية في تبوك. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية قد جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن درجة توفر فاعلية عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة التحويلية وجميع أبعادها وفاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية.

وأجرى السعدون والشايع (2022) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة مديري مدراس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء بمنطقة القصيم بالسعودية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتقديم المقترحات المناسبة لتحسين ذلك المستوى. واعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت استبانة لجمع البيانات، واختيرت عينة من (379) معلماً، بطريقة عشوائية بسيطة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري مدراس التعليم العام في مكتب التعليم بمحافظة عيون الجواء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين متحقق بدرجة كبيرة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات الدراسة باستثناء الدورات التدريبية، وجاءت الفروق لصالح (من 20 دورة فأكثر).

وهدف دراسة مخامرة والشالفة (2022) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية وتعليم الخليل بفلسطين للقيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات للمعلمين من وجهة

نظرهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (354) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأن تفويض الصلاحيات للمعلمين أيضا كانت متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات، ووجود فروق دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة في التعليم، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر)).

وأجرت العمور (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (223) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وتبين أيضاً أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري مدارس منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري مدارس منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وهدف دراسة عبادي (2022) إلى قياس وتحليل أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة بالأردن، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (189) عنصرًا من المديرين العاملين في المدارس الثانوية في اللواء. وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة.

وأجرى الليمون (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر بالأردن من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في لواء القصر. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في لواء القصر جاء بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية يُعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي وللمؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

وطبق أسد وآخرون (Asad et al., 2022) دراسة هدفت إلى الوقوف على تأثير القيادة التحويلية على ثقافة المدارس الثانوية بمنطقة خيربور بباكستان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (300) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة خيربور بباكستان للقيادة التحويلية جاءت متوسطة بصورة عامة، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية معتدلة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وثقافة المدارس.

وهدف دراسة ووروو وآخرون (Waruwu et al., 2020) التعرف إلى دور القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي على قدرة ابتكار المعلم في إندونيسيا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (385) معلمًا ومعلمة من المدارس

الخاصة بإندونيسيا. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي لهما تأثير إيجابي على قدرة الابتكار لدى المعلمين.

وهدف دراسة ماك وتروي (Mc & Troy, 2016) إلى الكشف عن العلاقة بين اتباع القيادة التحويلية ومدى توافر مناخ مدرسي إيجابي في الولايات المتحدة الأمريكية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات على عينة هادفة من (399) من المعلمين، يمثلون خمس مدارس ثانوية في مدارس حي الحضيرة جنوب شرق ولاية تكساس. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي.

وأجرى نانجوندس وسوامي (Nanjundes & Swamy, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية في الهند. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة. وزعت على عينة مكونة من (1092) عامل في (300) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في (بنجلون) في الهند. وقد توصلت الدراسة إلى أن (25%) من الشركات المبحوثة راضون عن توافر جودة الحياة الوظيفية ونسبة جيدة، وأن النمط القيادي السائد في هذه الشركات هو التحويلي بنسبة (56%). كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية ترتبط ارتباطاً إحصائياً بأبعاد جودة الحياة الوظيفية وهي بيئة العمل، علاقات التعاون والاستقلالية في العمل، بينما لا يوجد ارتباط دال إحصائياً مع الأبعاد الستة الباقية لجودة الحياة.

وهدف دراسة الطعاني (2013) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (260) معلماً ومعلمة في محافظة عمان بالأردن، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم تطوير أداة لقياس تطبيق القيادة التحويلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات (التمكن، والقدرة التأثيرية، والحفز الذهني). وأظهرت النتائج أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، كما بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2.2.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

أجرت تكرروري وعاشور (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، واعتمد المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، وتكونت عينة الدراسة من (484) معلمًا ومديرًا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة (كبيرة)، وكما أظهرت أيضًا أن مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس في العربية داخل الخط الأخضر جاء بدرجة (كبيرة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وطبق عابنة (2023) دراسة هدفت التعرف إلى دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد بالأردن من وجهة نظرهم. واعتمد المنهج الوصفي المسحي، وطورت الدراسة استبانة كأداة لجمع البيانات. وتألفت العينة من (355) معلمًا ومعلمة. وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لدور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائية تُعزى لعدد الدورات

التدريبية، وجاءت الفروق لصالح (8 دورات فأكثر)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية لدور برامج التنمية المهنية تُعزى للمؤهل العلمي والجنس وسنوات الخبرة.

وهدفنا دراسة أبو صعلوك (2023) التعرف إلى مستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النّقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتمّ واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (329) معلّمًا ومعلّمة من معلّمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النّقب تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تقديرات عينة الدراسة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النّقب جاء عاليًا، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النّقب جاء عاليًا، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النّقب وتقديراتهم على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

وطبق عبد (2023) دراسة هدفت التعرف إلى الأداء الوظيفي لدى عينة من معلمي المدارس الثانوية في تكريت بالعراق. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلّمًا ومعلّمة، وأظهرت النتائج أنّ لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في تكريت مستوى عال من الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية للأداء الوظيفي تبعًا لمتغير الجنس، وللتخصص الدراسي.

وهدفنا دراسة الرواحية وآخرون (2023) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، كما وطُبقت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وطُبقت على عينة مكونة من (404) معلّمًا ومعلّمة في مدارس التعليم

الأساسي. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى جودة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان جاء بمستوى مرتفع، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى جودة الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كذلك كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان.

وأجرى الشرفات (2023) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقًا لمقياس هالينجر وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشرقية في محافظة المفرق بالأردن والمكونة من (331) مُعلم ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقًا لمقياس هالينجر جاءت بدرجة مرتفعة، وكما أظهرت النتائج أن درجة الأداء الوظيفي للمعلمين جاءت بدرجة تقييم مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما أظهرت فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح الخدمة أقل من 5 سنوات، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقًا لمقياس هالينجر والأداء الوظيفي لمعلميهم.

وهدف دراسة الشبوعة (2023) التعرف إلى تأثير النمط القيادي للمديرين في الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الخاصة في مدينة زحلة بלבنا. لتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام

المنهج الوصفي التحليلي واعتماد استبانتيين تم توزيعهما على (13) مديراً و(148) معلّمة ومعلّمًا، بالإضافة إلى مقابلات مع المديرين والنظار. وأظهرت النتائج أن النمط الديموقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس، وأن مستوى الأداء الوظيفي للمعلّمين كان مرتفعاً. وكشف النتائج عن وجود علاقة بين الأداء الوظيفي للمعلّمين والنمط القيادي المتبع في هذه المدارس، كما وأكدت الدراسة الميدانية أنّ النمط الديمقراطي للقيادة يؤثر إيجاباً في العديد من جوانب أداء المعلّمين.

وأجرى أفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى درجة الرضا الوظيفي لدى المعلّمين في إيران وعلاقته بالأداء الوظيفي لهم. واتّبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكوّنت عيّنة الدراسة من (64) معلّماً، و(1774) طالباً. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة الرضا الوظيفي للمعلّمين جاءت بدرجة متوسطة، وأنّ تأثير الرضا الوظيفي للمعلّمين على أدائهم الوظيفي كان كبيراً. كما أظهرت الدراسة أنّ من أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي هي: المعارف التربوية، والتّمييز بين الطّلبة، وضعف الالتزام المهني، والعلاقات الشخصيّة.

وأجرى أبويلا (Abwalla, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى تأثير أساليب القيادة التي يمارسها المديرين ودورها في أداء المعلّمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في أثيوبيا. واتّبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة التي أجريت على عشر مدارس ثانوية عامة من (170) معلّماً و (20) مديراً. وكشفت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية بصفة عامة، وأن أداء المعلّمين الوظيفي كان متوسطاً، وأن هناك دور لدى المديرين في صنع القرار والاتصال وتحسين مستوى أداء المعلّمين. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلّمين الوظيفي.

3.2.2. الدّراسات السابقة المتعلّقة بالقيادة التّحويليّة وعلاقتها بالأداء الوظيفي

هدفت دراسة المومني (2023) التّعرف إلى درجة ممارسة القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس بمحافظة عجلون بالأردن، ودورها في تحسين أداء المعلّمين الوظيفي من وجهة نظرهم. وتمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من العيّنة الّتي تكوّنت من (400) معلّمًا ومعلّمة. وقد أظهرت النّتائج أنّ درجة ممارسة القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس بمحافظة عجلون بالأردن جاءت بدرجة مرتفعة. وأنّ مستوى أداء المعلّمين الوظيفي في مدارس محافظة عجلون جاء مرتفعًا. كما أظهرت نتائج الدّراسة وجود علاقة ارتباطيّة إيجابيّة ذات دلالة إحصائيّة بين درجة ممارسة القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس بمحافظة عجلون بالأردن وأداء المعلّمين الوظيفي. كما توصّلت النّتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في استجابات عيّنة الدّراسة لمستوى أداء المعلّمين الوظيفي تُعزى لمُتغيّرات الجنس والمؤهل العلميّ، وسنوات الخبرة. وأجرى العبدلي وفضل (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة بالسّعودية للقيادة التّحويليّة، من وجهة نظر الطّاقم التّعليمي وعلاقتها بجودة الأداء المدرسيّ، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفيّ التّحليلي، وتمّ استخدام الاستبانة الإلكترونيّة كوسيلة لجمع البيانات. وقد تمّ اختيار عيّنة عشوائيّة مكوّنة من (358) معلّم ومدير وإداريّ مساند. وأظهرت النّتائج أنّ درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة بالسّعودية، للقيادة التّحويليّة من وجهة نظر الطّاقم التّعليمي جاءت بدرجة كبيرة جدًّا، وأنّ جودة الأداء المدرسيّ في مدارس محافظة العارضة جاءت بدرجة كبيرة جدًّا. ووجدت النّتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطيّ درجات الذّكور والإناث في ممارسة القيادة التّحويليّة ككلّ، لصالح الإناث. وعدم وجود فروق دالة إحصائيًّا بين عدد سنوات الخبرة والمسمّى الوظيفي في مظاهر القيادة التّحويليّة في مدارس محافظة العارضة،

كما وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المستوى التعليمي، لمدى ممارسة القيادة التحويلية في المدارس، لصالح الدبلوم.

وقامت الشمري والحبيب والحربي (2022) بإجراء دراسة، هدفت التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل بالسعودية، وبناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية من أجل تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الاستكشافي الاستطلاعي. وطبقت استبانة لجمع البيانات. وقد أخذت عينة عشوائية بلغت (335) معلّمة، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وتمّ تقديم سيناريوهات مستقبلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات. وأجرى نورابادي وآخرون (Nurabadi et al., 2021) دراسة في إندونيسيا، هدفت إلى تحليل البيانات التجريبية حول تأثير القيادة التعليمية والتحويلية والروحانية على أداء المعلمين الوظيفي. واعتمد المنهج الوصفي المسحي. وطبق الاستبانة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (181) معلّماً ومعلّمة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن بين هذه النتائج أنّ هناك تأثيراً مباشراً للقيادة التعليمية والتحويلية والروحانية على أداء المعلمين الوظيفي.

4.2.2. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن استخلاص الآتي:

1. من حيث الأهداف: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية كدراسات ووروو وآخرون (Waruwu et al., 2020)، والسعدون والشايع (2022)، ومخامرة والشالفة

(2022)، والعمور (2022)، وعبادي (2022)، والليمون (2022)، وأسد وآخرون (Asad et al., 2022)، والفتوح (2023)، والبطاشي وآخرون (2023)، والرويس (2023)، والبلوي (2023)، وماك وتروي (Mc & Troy, 2016)، ونانجوندس وسوامي (Nanjundes & Swamy, 2015)، والطعاني (2013).

ومن الدراسات ما سعى إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى كدراسات أبويلا (Abwalla, 2015)، وأفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، وتكروري وعاشور (2023)، وعبابنة (2023)، وأبو صعلوك (2023)، وعبد (2023)، والرواحية وآخرون (2023)، والشرفات (2023)، والشبوعة (2023). وهدفت دراسات نورابادي وآخرون (Nurabadi et al., 2021)، والشمري وآخرون (2022)، والمومني (2023)، والعبدي وفضل (2023) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. أما الدراسة الحالية فهدفت إلى دراسة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، والخروج بتصور.

2. من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج المختلط (الوصفي الارتباطي والنوعي)، واعتمدت دراسات الفتوح (2023)، والرويس (2023)، والبلوي (2023)، والسعدون والشايع (2022)، وعبادي (2022)، والليمون (2022)، وأسد وآخرون (Asad et al., 2022)، ووروو وآخرون (Waruwu et al., 2020)، وعبابنة (2023)، وأبو صعلوك (2023)، وعبد (2023)، والشبوعة (2023)، وأفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، والشمري وآخرون (2022)، ونورابادي وآخرون (Nurabadi et al., 2021)، وماك وتروي (Mc & Troy, 2016)، و نانجوندس وسوامي (Nanjundes &

(Swamy, 2015)، وأبويلا (Abwalla, 2015)، والطعاني (2013) المنهج الوصفي التحليلي المسيحي، واعتمدت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي كدراسات البطاشي وآخرون (2023)، والعمور (2022)، وتكروري وعاشور (2023)، والمومني (2023)، والرواحية وآخرون (2023)، والشرفات (2023). واعتمدت دراسة مخامرة والشلالة (2022).

3. من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشبوعة (2023) في اعتمادها للاستبانة أداة للدراسة وللمقابلات، ولكنها اختلفت عن باقي الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة فقط.

4. من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها، فتضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات، مثل المعلمين كدراسات الطعاني (2013)، وأبويلا (Abwalla, 2015)، والفتوح (2023)، والسعدون والشايع (2022)، والليمون (2022)، وأسد وآخرون (Asad et al., 2022)، ووروو وآخرون (Waruwu et al., 2020)، وعبابنة (2023)، وأبو صعلوك (2023)، وعبد (2023)، والشمري وآخرون (2022)، ونورابادي وآخرون (Nurabadi et al., 2021)، والبطاشي وآخرون (2023)، والعمور (2022)، والمومني (2023)، والرواحية وآخرون (2023)، والشرفات (2023)، مخامرة والشلالة (2022) وماك وتروي (Mc & Troy, 2016). وكانت عينة دراسات الرويس (2023)، والبلوي (2023)، وعبادي (2022) من المدرء. وفي دراسة وأفشار ودوستي (Afshar & Doosti, 2016)، كانت العينة طلبة ومعلمين. واتفقت هذه الدراسة مع دراستي وتكروري وعاشور (2023)، والشبوعة (2023) في اختيارها المعلمين ومديري المدارس كعينة للدراسة.

5. من حيث النتائج: أظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول (القيادة التحويلية)، بأن أغلب النتائج تشير إلى درجة ممارسة مرتفعة للقيادة التحويلية، وعدد قليل من الدراسات أشار إلى درجة

ممارسة متوسطة للقيادة التحويلية. وأظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثاني (الأداء الوظيفي)، بأن أغلب النتائج تشير إلى درجة مستوى مرتفع للأداء الوظيفي، وعدد قليل من الدراسات أشار إلى مستوى متوسط للأداء الوظيفي. وأظهرت الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الثالث (القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي)، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين هذان المتغيران.

6. من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة: جرى الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد صياغة المشكلة، وتحديد أهدافها، وأهميتها، التأكيد وجرى الاستفادة منها أيضا في بناء أدوات الدراسة، وربط النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، وينبغي أن الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية لا تتصل بموضوعها اتصالا مباشرا؛ فهي مكمل للدراسات السابقة؛ وهو ما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة.

7. ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي: تناولت قضية في غاية الأهمية وهي القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتعد الدراسة الأولى - في حدود علم الباحثة - التي تناولت هذا الموضوع، إذ لم يجر تناوله في البيئة العربية داخل الخط الأخضر، وتميزت الدراسة الحالية في مجتمعها، حيث طبقت على مديري المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية، وتميزت بأدواتها، حيث اعتمدت على الاستبانة والمقابلة معاً، وتميزت بوضع تصور تطويري مقترح لتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم توضيح لمتغيرات الدراسة، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يتكون من منهجين هما: المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، إذ يساعد المنهج النوعي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً نوعياً دقيقاً، كما ويساعد المنهج الوصفي الارتباطي على فهم ووصف الظاهرة وصفاً كمياً دقيقاً، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة.

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها

1) مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (114)، مديراً ومديرة، و(6873) معلماً ومعلمة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم (المعارف) للعام الدراسي (2023/2024)، والجدول (3. 1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس، والمسمى الوظيفي.

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس المسمى الوظيفي

العدد	الجنس	المسمى الوظيفي
35	ذكر	مدير
79	أنثى	
114	المجموع	
2291	ذكر	معلم
4582	أنثى	
6873	المجموع	

2) عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (35) من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وفقاً لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي، وقد حدد حجم العينة بناءً على معادلة روبرت ماسون، إذ يشير بشماني (2014) أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادلة إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \left[\frac{M}{\left[S^2 \times (M - 1) \right] \div pq} \right] + 1$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم

العينة

M حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة ((1.96)

P نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (452) منهم (88) مديراً ومديرة، و (364) معلماً ومعلمة، وذلك من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر. والجدول (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، والمسمى الوظيفي، كما يوضح الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية (التصنيفية):

الجدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، والمسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	الجنس	العدد
مدير	ذكر	27
	أنثى	61
	المجموع	88
معلم	ذكر	121
	أنثى	243
	المجموع	364

الجدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية (التصنيفية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	148	32.7
	أنثى	304	67.3
	المجموع	452	100.0
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	88	19.5
	معلم	364	80.5
	المجموع	452	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	148	32.7
	ماجستير فأعلى	304	67.3
	المجموع	452	100.0
التخصص	علمي	244	54.0
	أدبي	208	46.0
	المجموع	452	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	38	8.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	99	21.9
	10 سنوات فأكثر	315	69.7
	المجموع	452	100.0

ثالثاً: عينة المقابلة

تكونت عينة المقابلة من (16) مديراً ومديرة، منهم (5) ذكور، و(11) إناث، من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، اختيرت العينة بطريقة قصدية، وممن تزيد سنوات خبرتهم عن (15) سنة.

3.3. أدوات الدراسة والخصائص السيكمترية لها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين هما: أداة الاستبانة موزعة على محورين هما: القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، وأداة المقابلة، كما يلي:

أولاً: أداة الاستبانة: وتضم محورين هما:

1. محور القيادة التحويلية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات القيادة التحويلية المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة الطعاني (2013) ودراسة عبد الرازق والعتيبي (2013) ودراسة الحجايا والكريمين (2009)، قامت الباحثة بتطوير فقرات محور القيادة التحويلية استناداً إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة محور القيادة التحويلية

1) الصدق (القيادة التحويلية)

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

1. صدق المحتوى (Content Veracity)

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة القيادة التحويلية، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد

بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (3)، إذ أعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عُُدلت صياغة بعض الفقرات وعددها (4) فقرات. وحذفت (2) فقرة، وتكونت في صورتها الأولية من (47) عبارة. وفي صورتها النهائية (45) عبارة، موزعة على خمسة مجالات، هي:

المجال الأول: التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية، ويضم (10) فقرة.

المجال الثاني: الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني، ويضم (9) فقرات.

المجال الثالث: التمكين، ويضم (8) فقرات.

المجال الرابع: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، ويضم (8) فقرات.

المجال الخامس: الاعتبارات الفردية، ويضم (10) فقرات.

2. صدق البناء ((Construct Validity

من أجل التحقق من الصدق للأداة استُخدم أيضًا صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (35) من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة (القيادة التحويلية)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية لأداة القيادة التحويلية، كما هو مبين في الجدول (3. 4).

الجدول (4.3): قيم معاملات ارتباط فقرات أداة القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=35)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	التمكين						
1	.72**	.66**	11	.79**	.73**	20	.83**	.79**
2	.79**	.72**	12	.75**	.75**	21	.69**	.68**
3	.81**	.72**	13	.81**	.72**	22	.78**	.74**
4	.74**	.69**	14	.82**	.77**	23	.78**	.75**
5	.85**	.82**	15	.82**	.72**	24	.70**	.71**
6	.84**	.77**	16	.78**	.75**	25	.77**	.70**
7	.75**	.73**	17	.83**	.74**	26	.77**	.74**
8	.78**	.69**	18	.71**	.65**	27	.85**	.88**
9	.81**	.82**	19	.80**	.68**	-	-	-
10	.87**	.80**	-	-	-	-	-	-
درجة كلية للمجال .94**	درجة كلية للمجال .92**	درجة كلية للمجال .97**						
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	الاعتبارات الفردية	-----						
28	.89**	.84**	36	.75**	.71**	-	-	-
29	.81**	.75**	37	.81**	.74**	-	-	-
30	.88**	.80**	38	.80**	.79**	-	-	-
31	.85**	.80**	39	.81**	.71**	-	-	-
32	.78**	.76**	40	.74**	.71**	-	-	-

33	.83**	.76**	41	.83**	.78**	-	-	-
34	.82**	.85**	42	.76**	.75**	-	-	-
35	.77**	.75**	43	.82**	.71**	-	-	-
-	-	-	44	.92**	.85**	-	-	-
-	-	-	45	.81**	.85**	-	-	-

درجة كلية للمجال 950. **			درجة كلية للمجال 940. **					

دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .01$) ()

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (4.3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (65-92)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائيًا؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30- أقل أو يساوي 70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

3) الثبات (القيادة التحويلية)

للتأكد من ثبات لأداة الدراسة محور القيادة التحويلية، وزعت على عينة استطلاعية مكونة من (35) من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، وأبعادها، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (45) فقرة، والجدول (5.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لفقرات القيادة التحويلية، كما في الآتي:

الجدول (5.3): قيم معامل ثبات القيادة التحويلية ومجالاتها بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	10	.935
الاستشارة الفكرية - التحفيز الذهني	9	.924
التمكين	8	.903
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	8	.935
الاعتبارات الفردية	10	.940
الدرجة الكلية	45	.982

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين (.935-.940)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.982). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

2. محور الأداء الوظيفي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحثة على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى أدوات الأداء الوظيفي المستخدمة في بعض الدراسات ومنها: دراسة مكحل (2023) ودراسة أبو صعلوك (2023) ودراسة تكرروري وعاشور (2023)، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة محور الأداء الوظيفي استنادًا إلى تلك الدراسات.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة محور الأداء الوظيفي

1) الصدق (الأداء الوظيفي)

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

1. صدق المحتوى (Content veracity)

للتحقق من صدق المحتوى أو ما يعرف بصدق المحكمين لفقرات الأداء الوظيفي، عُرِضَت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، كما هو موضح في ملحق (3)، إذ أعتد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أُجريت التعديلات المقترحة، فقد عُدلت صياغة بعض الفقرات وعددها (5) فقرات، وحذفت فقرة واحدة، وتكونت في صورتها الأولية من (35) عبارة، وفي صورتها النهائية (34) عبارة، موزعة على ثلاثة مجالات، هي:

المجال الأول: إنجاز المهام، ويضم (11) عبارة.

المجال الثاني: تحمل المسؤوليات، ويضم (12) عبارة.

المجال الثالث: العلاقات في العمل، ويضم (11) عبارة.

2. صدق البناء (Construct Validity)

من أجل التحقق من الصدق للأداة استُخدم أيضًا صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (35) من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة محور (الأداء الوظيفي)، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداء الوظيفي، كما هو مبين في الجدول (3. 6).

الجدول (6.3): قيم معاملات ارتباط فقرات أداة الأداء الوظيفي بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة الأداء الوظيفي، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للأداء الوظيفي (ن=35)

الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.73**	.61**	12	.70**	.68**	24	.83**	.79**
2	.77**	.72**	13	.82**	.79**	25	.54**	.61**
3	.79**	.79**	14	.79**	.79**	26	.79**	.75**
4	.81**	.65**	15	.76**	.74**	27	.75**	.74**
5	.74**	.73**	16	.79**	.77**	28	.79**	.72**
6	.86**	.88**	17	.82**	.83**	29	.86**	.84**
7	.79**	.76**	18	.83**	.83**	30	.76**	.78**
8	.67**	.54**	19	.80**	.77**	31	.81**	.73**
9	.78**	.67**	20	.79**	.78**	32	.91**	.86**
10	.74**	.69**	21	.79**	.78**	33	.84**	.73**
11	.73**	.74**	22	.68**	.70**	34	.83**	.76**
-	-	-	23	.75**	.74**	-	-	-
درجة كلية للمجال 93. **			درجة كلية للمجال 99. **			درجة كلية للمجال 95. **		

** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.54-.91)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل

أو يساوي 70). تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن 70). تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات أداة الاستبانة.

ب) الثبات (الأداء الوظيفي)

للتأكد من ثبات أداة الدراسة محور الأداء الوظيفي، وزعت الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (35) من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة، وأبعادها، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد استخراج الصدق (34) فقرة، والجدول (7.3) يوضح قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداء الوظيفي، كما في الآتي:

الجدول (7.3): قيم معامل ثبات أداة الدراسة محور الأداء الوظيفي ومجالاتها بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
إنجاز المهام	11	.929
تحمل المسؤوليات	12	.939
العلاقات في العمل	11	.940
الدرجة الكلية	34	.975

يتضح من الجدول (7.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة محور الأداء الوظيفي تراوحت ما بين (.929-.940)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.975). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

تضمنت الاستبانة محورين هما: القيادة التحويلية، والأداء الوظيفي، وفيما يلي لمحة عن

تصحيح الأداة:

أولاً: محور القيادة التحويلية: تكونت أداة الدراسة محور القيادة التحويلية في صورتها النهائية

بعد استخراج الصدق من (45)، فقرة موزعة على خمسة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)،

وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة التحويلية.

ثانياً: محور الأداء الوظيفي: تكونت أداة الدراسة محور الأداء الوظيفي في صورتها النهائية

بعد استخراج الصدق من (34)، فقرة موزعة على ثلاثة مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)،

وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الوظيفي.

وقد طُلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت

الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة

(2) درجتان، قليلة جداً (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى

عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وتصنيف المستوى إلى

ثلاث مستويات: منخفضة ومتوسطة وعالية، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على أداة الاستبانة تكون على النحو الآتي:

الجدول (8.3): درجات احتساب مستوى القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	2.34 – 3.67
مستوى مرتفع	3.68 – 5

ثانيًا: أداة المقابلة

استخدمت الباحثة المقابلة الفردية من خلال طرح الأسئلة بشكل منفرد على أفراد عينة الدراسة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة نظام الأسئلة المفتوحة التي حددت مسبقًا، والتي تسمح للمستجيب التعبير بلغته الخاصة، بناءً على تجربته الشخصية؛ إذ يتم عن طريق هذا النوع من المقابلات توجيه الأسئلة للمستجيبين بالصياغة والترتيب نفسهما.

(1) صدق أداة المقابلة

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدمت الباحثة الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (8) محكمين، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من (8) أسئلة؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (70%) كحد أدنى لقبول التغييرات والتعديلات على الأسئلة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واقتصرت التعديلات على صياغة (3) أسئلة، وبقي عدد الأسئلة لها (8) أسئلة.

(2) ثبات المقابلة

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُلّت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيدَ التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

2 x عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق

$$\frac{\text{معادلة هولستي} \times 100}{\text{عليها بين المحللين}} = \frac{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}}{\text{التحليل}}$$

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (38) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (35) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (40) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج: ($2 \times 40 = 80$) وعليه يكون ($73/80 = 91.2$) وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (91.2) وهي قيمة مرتفعة.

4.3. متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الديمغرافية "الوسيط" والرئيس التابع، وهي كما يلي:

1- المتغيرات الديمغرافية (الوسيط):

1. الجنس: وله فئتان هي: (ذكر، أنثى).
2. المسمى الوظيفي: وله مستويان هي: (مدير مدرسة، معلم).
3. المؤهل العلمي: وله مستويان هي: (بكالوريوس فما دون، ماجستير فأعلى).
4. التخصص: وله مستويان هي: (علمي، أدبي).
5. عدد سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 10 - 3 سنوات فأكثر).

2- المتغير الرئيس-التابع:

(1) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس القيادة التحويلية من وجهة نظر عينة الدراسة.

(2) الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة.

5.3. إجراءات تنفيذ الدراسة

نفّذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1.5.3. إجراءات تنفيذ أداة "الاستبانة"

نفّذت الدراسة الكمية وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (35) من مديري ومعلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2.5.3. إجراءات جمع البيانات وتحليل نتائج المقابلات

1. كتابة مجموعة من الأسئلة المفتوحة، والتي تعد مناسبة لموضوع الدراسة.
2. تحكيم أسئلة المقابلة، إذ عرضت أسئلة المقابلة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، وقد بينوا مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.
3. كتابة الأسئلة بصورتها النهائية.
4. إجراء المقابلات مع العينة المختارة، بعد أخذ موعد مسبق مع المبحوثين، وإجراء مقابلات بصورة فردية وجاهية بعضها عبر الهاتف أو وسائل التواصل الاجتماعي، وجرى تعريفهم بالدراسة وأهدافها وأهميتها. وجرى تدوين المقابلات.
5. بعد الانتهاء من إجراء المقابلات، تم جمع المعلومات وتحليلها، وجرى استخدام طريقة (PEEL) في تفرغ النتائج وتفسيرها في أربعة أبعاد، وهي الفكرة الرئيسية (Point)، ومثال أو دليل (Example)، والتفسير أو التوضيح (Explanation)، والربط (Link).
6. التوصل إلى النتائج والتوصيات، بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج.
7. كتابة تقرير الدراسة.

6.3. المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثالث، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. لفحص ثبات أداة الدراسة "الاستبانة"، استخرج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).
3. لفحص ثبات أداة الدراسة "المقابلة"؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti).
4. للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع، استخدم اختبار تحليل التباين المتعدد المتغيرات "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، لفحص الفرضيات المتعلقة بالفروق تبعاً إلى متغيرات الدراسة.
5. للكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالي: (التمكين، تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، أجري اختبار (LSD) للمقارنات البعدية.
6. لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، ولفحص صدق أداة الدراسة "الاستبانة"، أجري اختبار بيرسون (Pearson Correlation).
7. لمعرفة إسهام أبعاد القيادة التحويلية في التنبؤ في الأداء الوظيفي، استخدم اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise).

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي

طُرحت، وقد نظمت وفقًا لمنهجية محددة في العرض، وهي كما يلي:

1.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الكمية/الاستبانة

1.1.4. نتائج السؤال الأول

ما واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر

من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لاستبانة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من

وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل

مجال من مجالات القيادة التحويلية وعلى القيادة التحويلية ككل مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	4.02	.88	80.4	مرتفع
2	4	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	3.92	.92	78.4	مرتفع
3	3	التمكين	3.91	.94	78.2	مرتفع
4	2	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	3.90	.91	78.0	مرتفع
5	5	الاعتبارات الفردية	3.89	.96	77.8	مرتفع
		القيادة التحويلية	3.93	.89	78.6	مرتفع

يتضح من الجدول (1.4) الآتي:

أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين بلغ (3.93) وبنسبة مئوية (78.6%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات القيادة التحويلية من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (3.89-4.02)، وجاء مجال "التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبنسبة مئوية (77.8%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات القيادة التحويلية كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	يتمثل مدير المدرسة الأخلاق العالية في ممارساته أثناء قيامه بمهامه	4.20	.91	84.0	مرتفع
2	3	يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد	4.09	.99	81.8	مرتفع
3	4	يتمكن من إقناع المعلمين بما هو أفضل في العمل	4.08	.95	81.6	مرتفع
4	2	يغرس القيم الأصيلة لدى المعلمين	4.08	.98	81.6	مرتفع
5	5	يُجسد قدوة حسنة في التعامل مع المعلمين	4.04	1.02	80.8	مرتفع
6	8	يُعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة داخل المدرسة	3.98	.98	79.6	مرتفع
7	10	يمنح المعلمين الثقة للتغلب على معوقات العمل	3.98	1.03	79.6	مرتفع
8	7	يسعى لأن يكون مصدر إلهام حقيقي في المدرسة.	3.94	1.04	78.8	مرتفع
9	9	يوفر مناخاً إيجابياً يشعرهم بالارتياح	3.91	1.02	78.2	مرتفع
10	6	يُعدل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من المعلمين	3.90	1.02	78.0	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (3.90-4.20)، وجاءت فقرة "يتمثل مدير المدرسة الأخلاق العالية في ممارساته أثناء قيامه بمهامه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) ونسبة مئوية (84.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يُعدل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من المعلمين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90) ونسبة مئوية (78.0%) وبتقدير مرتفع.

2. مجال الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	13	يُحفز المعلمين لإظهار أقصى قدراتهم في العمل	4.00	.99	80.0	مرتفع
2	15	يُشجع المعلمين على ابتكار حلول تربوية إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم	3.98	1.01	79.6	مرتفع
3	14	يُرسخ مفهوم المشاركة بين المعلمين في المدرسة بصورة مستمرة	3.97	1.00	79.4	مرتفع
4	12	يُطلع المعلمين على إنجازات المبدعين للاستفادة منها	3.95	1.00	79.0	مرتفع
5	11	يُزود مدير المدرسة المعلمين بطرق جديدة للتعامل مع القضايا التربوية العصرية	3.90	1.02	78.0	مرتفع
6	17	يُوظف الحوافز لدعم المعلمين المتميزين	3.87	1.08	77.4	مرتفع
7	16	يشجع المعلمين على تناول قضايا فكرية مهمة مرتبطة بالمجتمع	3.85	1.05	77.0	مرتفع
8	18	يُدرّب المعلمين لتحقيق أداء أكثر فاعلية	3.84	1.02	76.8	مرتفع
9	19	يُتيح المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية	3.74	1.11	74.8	مرتفع

يتضح من الجدول (3.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (3.74-4.00)، وجاءت فقرة "يُحفز المعلمين لإظهار أقصى قدراتهم في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00) وبنسبة مئوية (80.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يُتيح المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%) وبتقدير مرتفع.

3. مجال التمكين

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التمكين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	24	يحث المعلمين على إظهار أداء متميز في العمل	4.01	1.03	80.2	مرتفع
2	23	يُمنّي مهارة تحمل المسؤولية لدى المعلمين في العمل	3.96	1.04	79.2	مرتفع
3	25	يحترم أفكار المعلمين في القضايا التي تهم المدرسة	3.95	1.06	79.0	مرتفع
4	22	يتعاون مع المعلمين في الجهود التي يبذلونها	3.91	1.04	78.2	مرتفع
5	26	يضع معايير إنجاز للمعلمين قابلة للتحقيق	3.90	1.01	78.0	مرتفع
6	20	يُتقن مدير المدرسة عملية التواصل الفعال مع المعلمين	3.88	1.07	77.6	مرتفع
7	21	يُفوض جزء من سلطته للمعلمين في المدرسة وفق معايير واضحة	3.87	1.03	77.4	مرتفع
8	27	يُشارك المعلمين في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي	3.83	1.07	76.6	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (التمكين) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (3.83-4.01)، وجاءت فقرة "يحث المعلمين على إظهار أداء متميز في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.01) وبنسبة مئوية (80.2%)

وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يشارك المعلمين في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) ونسبة مئوية (76.6%) وبتقدير مرتفع.

4. مجال تطوير رؤية مشتركة للمدرسة

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

تطوير رؤية مشتركة للمدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	33	يُساعد المعلمين على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة	3.98	1.00	79.6	مرتفع
2	34	يُراعي خطط المدرسة "السابقة والحالية" أثناء إعداد الخطط المستقبلية	3.96	1.00	79.2	مرتفع
3	29	يحث المعلمين على بلورة أفكار جديدة تتعلق برؤية المدرسة	3.95	1.04	79.0	مرتفع
4	30	يُطابق بين رؤية المدرسة وممارساته التربوية	3.94	1.03	78.8	مرتفع
5	31	يُراعي الظروف "الداخلية والخارجية" عند صياغة برامج المدرسة	3.91	1.03	78.2	مرتفع
6	35	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة للأطراف ذات العلاقة بها	3.90	1.01	78.0	مرتفع
7	32	يُشارك المعلمين في تحديد رؤية عامة مشتركة للمدرسة	3.86	1.04	77.2	مرتفع
8	28	يتمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل	3.83	1.05	76.6	مرتفع

يتضح من الجدول (5.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (3.83-3.98)، وجاءت فقرة "يُساعد المعلمين على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98)

وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يتمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبنسبة مئوية (76.6%) وبتقدير مرتفع.

5. مجال الاعتبارات الفردية

الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاعتبارات الفردية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	36	يستجيب مدير المدرسة بفاعلية لمبادرات المعلمين التطويرية	3.99	.97	79.8	مرتفع
2	45	يقدر مجهودات المعلمين في العمل المدرسي	3.97	1.09	79.4	مرتفع
3	42	يحترم وجهات النظر المتباينة مع المعلمين عند التعامل مع القضايا المدرسية	3.92	1.04	78.4	مرتفع
4	41	يعتمد آلية التواصل المفتوح مع المعلمين	3.92	1.05	78.4	مرتفع
5	38	يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم	3.89	1.05	77.8	مرتفع
6	40	ينصت باهتمام لآراء المعلمين	3.88	1.08	77.6	مرتفع
7	39	يتفهم مشاعر المعلمين	3.87	1.09	77.4	مرتفع
8	43	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	3.86	1.08	77.2	مرتفع
9	44	يلتزم بالشفافية بالتعامل مع المعلمين	3.81	1.11	76.2	مرتفع
10	37	يلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع جميع المعلمين دون محاباة لأي فرد أو مجموعة	3.79	1.14	75.8	مرتفع

يتضح من الجدول (6.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (الاعتبارات الفردية) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (3.79-3.99)، وجاءت فقرة "يستجيب مدير المدرسة بفاعلية لمبادرات المعلمين التطويرية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99)

وبنسبة مئوية (79.8%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع جميع المعلمين دون محاباة لأي فرد أو مجموعة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وبنسبة مئوية (75.8%) وبتقدير مرتفع.

2.1.4. نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟
من أجل الإجابة عن السؤال الثاني صيغت الفرضية الأولى الآتية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتخصص).
لاختبار الفرضية الأولى، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة، والجدول (7.4) يبين ذلك:

الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	الإحصائي	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	التمكين	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	الاعتبارات الفردية	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	4.01	3.91	3.88	3.92	3.89	3.92
		SD	.79	.83	.88	.84	.90	.82
	أنثى	M	4.03	3.90	3.93	3.92	3.89	3.93
		SD	.92	.95	.96	.96	.99	.92
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	M	4.50	4.38	4.40	4.35	4.43	4.42
		SD	.62	.69	.67	.69	.62	.62
	معلم	M	3.91	3.78	3.80	3.81	3.76	3.81
		SD	.89	.92	.95	.94	.98	.90
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	M	4.08	3.93	3.95	3.95	3.94	3.97
		SD	.83	.85	.87	.90	.88	.83
	ماجستير فأعلى	M	4.00	3.89	3.90	3.90	3.87	3.91
		SD	.90	.94	.97	.93	.99	.92
التخصص	علمي	M	4.08	3.93	3.95	3.95	3.91	3.97
		SD	.86	.91	.92	.91	.98	.89
	أدبي	M	3.95	3.87	3.87	3.88	3.87	3.89
		SD	.89	.91	.95	.93	.94	.89
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	M	4.26	4.21	4.26	4.30	4.27	4.26
		SD	.78	.72	.75	.76	.75	.72
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	M	4.09	3.98	4.02	3.98	3.94	4.00
		SD	.87	.89	.93	.95	.96	.89
	10 سنوات	M	3.97	3.84	3.84	3.85	3.83	3.87
	فأكثر	SD	.88	.93	.95	.92	.97	.90

الانحراف المعياري = SD المتوسط الحسابي = M

يتضح من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة

الدراسة للقيادة التحويلية في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين

المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية للقيادة التحويلية، فقد أجري تحليل التباين

المتعدد "بدون تفاعل" ("MANOVA "without Interaction")، والجدول (8.4) يبين ذلك:

الجدول (8.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية للقيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد سنوات الخدمة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	.005	1	.005	.007	.934
	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	.070	1	.070	.091	.763
	التمكين	.151	1	.151	.185	.667
	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	.040	1	.040	.050	.823
	الاعتبارات الفردية	.061	1	.061	.072	.788
	الدرجة الكلية	.003	1	.003	.005	.945
المسمى الوظيفي	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	25.500	1	25.500	36.012	.000*
	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	25.166	1	25.166	32.713	.000*
	التمكين	25.819	1	25.819	31.757	.000*
	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	20.317	1	20.317	25.547	.000*
	الاعتبارات الفردية	33.108	1	33.108	39.421	.000*
	الدرجة الكلية	26.100	1	26.100	35.872	.000*
المؤهل العلمي	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	2.425	1	2.425	3.424	.065
	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	.916	1	.916	1.191	.276
	التمكين	.952	1	.952	1.171	.280
	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	.746	1	.746	.938	.333
	الاعتبارات الفردية	1.838	1	1.838	2.189	.140

.172	1.868	1.359	1	1.359	الدرجة الكلية	
.172	1.875	1.328	1	1.328	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	
.718	.130	.100	1	.100	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	التخصص
.592	.288	.234	1	.234	التمكين	
.590	.290	.231	1	.231	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	
.969	.002	.001	1	.001	الاعتبارات الفردية	
.559	.342	.249	1	.249	الدرجة الكلية	
.322	1.136	.805	2	1.609	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	
.085	2.482	1.910	2	3.819	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	عدد سنوات الخدمة
.042*	3.196	2.599	2	5.197	التمكين	
.032*	3.482	2.769	2	5.538	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	
.061	2.815	2.364	2	4.728	الاعتبارات الفردية	
.072	2.651	1.929	2	3.858	الدرجة الكلية	
		.708	445	315.103	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية	
		.769	445	342.332	الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني	الخطأ
		.813	445	361.794	التمكين	
		.795	445	353.901	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	
		.840	445	373.729	الاعتبارات الفردية	
		.728	445	323.770	الدرجة الكلية	

*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتضح من الجدول (8.4) الآتي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص.

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على استبانة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، إذ جاءت الفروق لصالح مديري المدارس.

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على القيادة التحويلية ومجالاتها باستثناء مجالي: (التمكين، تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجالي: (التمكين، تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، أُجري اختبار (LSD) والجدول (9.4) يوضح ذلك:

الجدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالي (التمكين، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة) لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
	أقل من 5 سنوات	4.26		.416*
التمكن	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	4.02		
	10 سنوات فأكثر	3.84		
تطوير رؤية	أقل من 5 سنوات	4.30		.452*
مشتركة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.98		
للمدرسة	10 سنوات فأكثر	3.85		

*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

يتبين من الجدول (9.4) الآتي:

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات مجالي: (التمكن، تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة بين (أقل من 5 سنوات) و(10 سنوات فأكثر)، جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

3.1.4. نتائج السؤال الثالث

ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثالث، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينه الدراسة لكل مجال من مجالات الأداء الوظيفي للمعلمين وعلى الأداء الوظيفي ككل مرتبة تنازليًا

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	العلاقات في العمل	4.17	.710	83.4	مرتفع
2	2	تحمل المسؤوليات	4.16	.705	83.2	مرتفع
3	1	إنجاز المهام	4.10	.690	82.0	مرتفع
		الأداء الوظيفي للمعلمين	4.14	.680	82.8	مرتفع

يتضح من الجدول (10.4) الآتي:

أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين معاً بلغ (4.14) وبنسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات استبانة الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (4.10-4.17)، وجاء مجال "العلاقات في العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبنسبة مئوية (83.4%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "إنجاز المهام" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداء الوظيفي للمعلمين كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1. مجال إنجاز المهام

الجدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إنجاز المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	يستثمر وقته لإنجاز مهام العمل	4.23	.82	84.6	مرتفع
2	6	يُنجز بفاعلية المهام التي يكلف بها	4.15	.80	83.0	مرتفع
3	11	يُوظف المهارات اللازمة لإدارة التعلم الصفي	4.12	.84	82.4	مرتفع
4	5	يُشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة	4.10	.86	82.0	مرتفع
5	9	يستخدم وسائل متعددة لتقويم أداء الطلبة	4.09	.84	81.8	مرتفع
6	10	يُخطط جيداً للمواقف التعليمية التعليمية	4.09	.85	81.8	مرتفع
7	3	يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة	4.09	.87	81.8	مرتفع
8	7	يوظف ما يكتسبه من الدورات التدريبية في مجال عمله	4.08	.82	81.6	مرتفع
9	4	يُنوع في استخدام استراتيجيات التدريس التي يوظفها في الغرفة الصفية	4.08	.84	81.6	مرتفع
10	8	يُوظف مصادر التعلم الرقمية المناسبة في تنفيذ المواقف التعليمية التعليمية	4.06	.83	81.2	مرتفع
11	2	يُشارك في اللجان المدرسية لنجاح العملية التعليمية التعليمية	4.02	.86	80.4	مرتفع

يتضح من الجدول (11.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (إنجاز المهام) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (4.02-4.23)، وجاءت فقرة "يستثمر وقته لإنجاز مهام العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبنسبة مئوية (84.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يُشارك في اللجان المدرسية لنجاح العملية التعليمية التعليمية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبنسبة مئوية (80.4%) وبتقدير مرتفع.

2. مجال تحمل المسؤوليات

الجدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال
تحمل المسؤوليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	21	يلتزم بـ "الأنظمة والقوانين" المدرسية	4.25	.81	85.0	مرتفع
2	22	يتحمل المسؤولية الناجمة عن تصرفاته	4.20	.81	84.0	مرتفع
3	18	يُقيم أداء الطلبة بموضوعية دون تحيز	4.19	.85	83.8	مرتفع
4	23	يلتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات	4.17	.79	83.4	مرتفع
5	15	يتحمل المسؤولية الكاملة الناتجة عن تصرفاته	4.17	.82	83.4	مرتفع
6	14	يُبرز مهاراته أثناء تنفيذ الدرس	4.16	.81	83.2	مرتفع
7	12	يُواظب على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير	4.16	.85	83.2	مرتفع
8	13	يُنظم أعماله اليومية باستمرار	4.15	.81	83.0	مرتفع
9	19	يُنمي لدى طلبته تحمل المسؤولية	4.14	.87	82.8	مرتفع
10	20	يحرص على إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم	4.12	.83	82.4	مرتفع
11	16	يُطور من أدائه المهني الوظيفي	4.12	.85	82.4	مرتفع
12	17	يربط الحياة الواقعية بالمنهاج المدرسي	4.08	.87	81.6	مرتفع

يتضح من الجدول (12.4) الآتي:

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (تحمل المسؤوليات) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (4.08-4.25)، وجاءت فقرة "يلتزم بـ الأنظمة والقوانين" المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.25) وبنسبة مئوية (85.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يربط الحياة الواقعية بالمنهاج المدرسي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%) وبتقدير مرتفع.

3. مجال العلاقات في العمل.

الجدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات في العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	33	يحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية	4.23	.83	84.6	مرتفع
2	34	يتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين.	4.21	.80	84.2	مرتفع
3	24	يُحافظ على العلاقات الحسنة مع زملائه في العمل	4.21	.81	84.2	مرتفع
4	26	يُنمي لدى الطلبة العادات الحميدة	4.21	.81	84.2	مرتفع
5	31	يُنمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية	4.17	.84	83.4	مرتفع
6	30	يهتم بملاحظات أولياء الأمور	4.16	.84	83.2	مرتفع
7	29	يُشارك في النشاطات المدرسية مع زملائه في العمل	4.15	.82	83.0	مرتفع
8	27	يُعالج مشكلات الطلبة بعقلانية	4.15	.85	83.0	مرتفع
9	32	يُراعي الفروق الفردية بين الطلبة	4.15	.86	83.0	مرتفع
10	25	يتبادل الخبرات مع المعلمين	4.11	.83	82.2	مرتفع
11	28	يقدم العون لزملائه بإنجاز العمل	4.10	.85	82.0	مرتفع

يتضح من الجدول (13.4) الآتي

أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال (العلاقات في العمل) من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تراوحت ما بين (4.10-4.23)، وجاءت فقرة "يحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبنسبة مئوية (84.6%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يقدم العون لزملائه بإنجاز العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبنسبة مئوية (82.0%) وبتقدير مرتفع.

4.1.4. نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟
من أجل الإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية الآتية:

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتخصص).
لاختبار الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة، والجدول (14.4) يبين ذلك:

الجدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة

المتغير	المستوى	الإحصائي	إنجاز المهام	تحمل المسؤولية	العلاقات في العمل	الدرجة الكلية
الجنس	ذكر	M	4.04	4.08	4.09	4.07
		SD	.66	.68	.67	.65
	أنثى	M	4.13	4.20	4.21	4.18
		SD	.70	.71	.73	.70
المسمى الوظيفي	مدير مدرسة	M	4.29	4.35	4.39	4.34
		SD	.56	.57	.57	.54
	معلم	M	4.06	4.11	4.12	4.10
		SD	.71	.73	.73	.70
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	M	4.10	4.15	4.18	4.14
		SD	.73	.73	.75	.71
	ماجستير فأعلى	M	4.10	4.16	4.16	4.14
		SD	.67	.69	.69	.66
التخصص	علمي	M	4.12	4.18	4.19	4.16
		SD	.69	.71	.72	.68
	أدبي	M	4.08	4.14	4.15	4.12
		SD	.69	.70	.70	.68
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	M	4.30	4.37	4.36	4.34
		SD	.69	.67	.71	.67
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	M	4.07	4.07	4.10	4.08
		SD	.76	.77	.74	.75
	10 سنوات فأكثر	M	4.09	4.16	4.17	4.14
		SD	.66	.68	.70	.66

الانحراف المعياري SD= المتوسط الحسابي M =

يتضح من الجدول (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي في ضوء توزيعها حسب متغيرات الدراسة. وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية للأداء الوظيفي فقد أجري تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction")، والجدول (15.4) يبين ذلك:

الجدول (15.4): تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.237	1.400	.656	1	.656	إنجاز المهام	الجنس
.125	2.360	1.148	1	1.148	تحمل المسؤوليات	
.175	1.842	.907	1	.907	العلاقات في العمل	
.159	1.986	.899	1	.899	الدرجة الكلية	
.007*	7.385	3.458	1	3.458	إنجاز المهام	المسمى الوظيفي
.006*	7.681	3.735	1	3.735	تحمل المسؤوليات	
.001*	10.289	5.066	1	5.066	العلاقات في العمل	
.003*	8.941	4.048	1	4.048	الدرجة الكلية	
.719	.130	.061	1	.061	إنجاز المهام	المؤهل العلمي
.760	.093	.045	1	.045	تحمل المسؤوليات	
.429	.626	.308	1	.308	العلاقات في العمل	
.619	.247	.112	1	.112	الدرجة الكلية	
.712	.137	.064	1	.064	إنجاز المهام	التخصص
.706	.142	.069	1	.069	تحمل المسؤوليات	
.710	.139	.068	1	.068	العلاقات في العمل	
.700	.149	.067	1	.067	الدرجة الكلية	
.241	1.427	.668	2	1.336	إنجاز المهام	عدد سنوات الخدمة
.126	2.082	1.013	2	2.025	تحمل المسؤوليات	
.242	1.421	.700	2	1.400	العلاقات في العمل	

الدرجة الكلية	1.526	2	.763	1.685	.187
إنجاز المهام	208.340	445	.468		
تحمل المسؤوليات	216.406	445	.486		
العلاقات في العمل	219.112	445	.492		
الدرجة الكلية	201.463	445	.453		

*دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$)

يتضح من الجدول (15.4) الآتي:

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخدمة.

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، إذ جاءت الفروق لصالح مديري المدارس.

5.1.4. نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وواقع الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال الخامس صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

للإجابة عن الفرضية الثالثة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والجدول (16.4) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

الجدول (16.4): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين (ن=452)

الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي			القيادة التحويلية
	إنجاز المهام	تحمل المسؤوليات	العلاقات في العمل	
الأداء الوظيفي ككل	معامل ارتباط بيرسون			
	.635**	.603**	.599**	التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية
	.647**	.610**	.604**	الاستنارة الفكرية - التحفيز الذهني
	.635**	.610**	.603**	التمكين
	.663**	.642**	.641**	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة
	.638**	.616**	.617**	الاعتبارات الفردية
	.665**	.637**	.634**	القيادة التحويلية ككل

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$) ()

يتضح من الجدول (16.4) الآتي:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r=0.665$)، ويتضح أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وكل من: إنجاز المهام، و تحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي: ($r=0.635$)، و($r=0.603$)، و ($r=0.599$)، ويتضح أن العلاقة بين التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية وكل من: إنجاز المهام و تحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية لدى مديري المدارس ازداد مستوى كل من: إنجاز المهام و تحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل لدى المعلمين.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وكل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي: ($r=0.647$)، و($r=0.610$)، و($r=0.604$)، ويتضح أن العلاقة بين الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني وكل من: إنجاز المهام وتحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة

الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني لدى مديري المدارس ازداد مستوى كل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل لدى المعلمين.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين التمكين لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وكل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي: ($r=0.635$)، و($r=0.610$)، و($r=0.603$)، ويتضح أن العلاقة بين التمكين وكل من: إنجاز المهام وتحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازداد تمكين المعلمين من قبل مديري المدارس ازداد مستوى كل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل لدى المعلمين.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين تطوير رؤية مشتركة للمدرسة لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وكل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي: ($r=0.663$)، و($r=0.642$)، و($r=0.641$)، ويتضح أن العلاقة بين تطوير رؤية مشتركة للمدرسة وكل من: إنجاز المهام وتحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازداد تطوير رؤية مشتركة للمدرسة من لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر ازداد مستوى كل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل لدى المعلمين.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين الاعتبارات الفردية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وكل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على التوالي: ($r=.638$)، و($r=.616$)، و($r=.617$)، ويتضح أن العلاقة بين الاعتبارات الفردية وكل من: إنجاز المهام وتحمل المسؤوليات والعلاقات في العمل جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت الاعتبارات الفردية التي يُظهرها مديري المدارس ازداد مستوى كل من: إنجاز المهام، تحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل لدى المعلمين.

2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية/المقابلة

1.2.4. نتائج سؤال المقابلة الأول

كيف يمكن لمدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر ممارسة القيادة التحويلية وفق أبعادها؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "كيف يمكن لمدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر ممارسة القيادة التحويلية وفق أبعادها؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "أرى أن تحديد رؤية مشتركة مع الطاقم هو الأساس لقيادة المدرسة بفعالية"، أما (م2) فتحدثت بأن "المرونة في التعامل مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للمدرسة تساعد على تحقيق النجاح"، وأشار (م3) "على المدير أن يكون شفافاً وصريحاً، ويجب أن يُعتبر قدوة للجميع"، وأشار (م4) أن "من المهم تمكين المعلمين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات التربوية المناسبة." والجدول (4. 17)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 17): النسب المئوية لنتائج ممارسة القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	يجب على المدير تحديد رؤية مشتركة وواضحة للمدرسة تتماشى مع الأهداف العامة بمشاركة الطاقم.	85%
2	القدرة على التكيف مع التغيرات السياسية والاجتماعية والبيئية التي تواجه المدرسة.	75%
3	المدير يجب أن يكون مثالا أعلى في التصرفات الأخلاقية والنزاهة لتعزيز الثقة والاحترام المتبادل.	70%
4	منح المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات لتحفيزهم على الابتكار والعمل على تطوير أفكارهم.	65%

يشير الجدول (4. 17) السابق إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تحديد رؤية مشتركة بمشاركة الطاقم" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 85%. وحصلت الفقرة (4)، التي تنص على "منح المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات" على أقل نسبة مئوية بلغت 65%.

2.2.4. نتائج سؤال المقابلة الثاني

من وجهة نظرك، ما السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائدًا تحويليًا مؤثرًا في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائدًا تحويليًا مؤثرًا في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "المناخ التربوي هو العامل الأهم في تعزيز التعليم النوعي وتحسين أداء المعلمين". وأشار (م2) "الدورات التدريبية المستمرة توفر فرصة للمعلمين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم". أما (م3) فأشار إلى أن "الدعم النفسي والاجتماعي يؤثر بشكل كبير على دافعية المعلمين". وأشار (م4) "مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في البرامج التربوية تساعد في توفير موارد إضافية ودعم مادي". والجدول (4. 18)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 18): النسب المئوية للسياسات التربوية المطلوبة مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	تحسين المناخ التربوي وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للمعلمين.	80%
2	توفير الدورات التدريبية المناسبة لتطوير مهارات المعلمين بما يتماشى مع رؤية المدرسة.	78%
3	تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي.	70%
4	إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم البرامج التعليمية والتربوية.	65%

يشير الجدول (4. 18) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تحسين المناخ التربوي" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 80%. في حين حصلت الفقرة (4) التي تنص على "إشراك المجتمع المحلي" على أقل نسبة مئوية بلغت 65%.

3.2.4. نتائج سؤال المقابلة الثالث

بحسب خبرتك، ما أهم التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "أهم التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "أكثر ما يعيقنا هو عدم وجود موارد كافية لتمويل البرامج والمشاريع التعليمية الجديدة"، وأشار (م2) إلى "الضغوط الزمنية الكبيرة تجعل من الصعب على المعلمين تخصيص وقت للتغيير والتطوير"، أما (م3) فأشار إلى أن "بعض المعلمين يفضلون البقاء على الأساليب التقليدية، مما يصعب تطبيق القيادة التحويلية"، وأشار (م4) "البيئة السياسية والاجتماعية المتغيرة تؤثر على الطاقم والطلبة بشكل كبير." والجدول (4. 19)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 19): النسب المئوية للتحديات التي تواجه المديرين في ممارسة القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	قلة الموارد المالية والمادية التي تعيق تنفيذ المبادرات والتحويلات التعليمية.	82%
2	قلة الوقت المتاح لتنفيذ التغييرات اللازمة والضغط العملية الكبيرة على الطاقم التعليمي.	75%
3	مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين الذين يفضلون الاستمرار على الأساليب التقليدية.	70%
4	التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المجتمع المدرسي بشكل مباشر.	68%

يشير الجدول (4. 19) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "قلة الموارد المالية والمادية"

حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 82%. في حين حصلت الفقرة (4) التي تنص على "التغيرات السياسية والاجتماعية" على أقل نسبة مئوية بلغت 68%.

4.2.4. نتائج سؤال المقابلة الرابع

بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة

التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "الحلول المقترحة لمواجهة

التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"،

وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "التعاون مع المجتمع

المحلي يمكن أن يساعدنا في سد الفجوات المالية من خلال دعم المشاريع التعليمية"، وأشار (م2)

"ورش العمل التي تساعد على إدارة الوقت وتحديد الأولويات هي مفتاح لتحسين الأداء"، أما (م3)

فأشار إلى "تشجيع المعلمين على التطوع والمساهمة في المبادرات المدرسية يعزز الانتماء وروح

الفريق"، وأشار (م4) "يمكننا استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتعويض نقص الموارد وتحسين الكفاءة." والجدول (4. 20)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 20): النسب المئوية للحلول المقترحة لمواجهة التحديات مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	تعزيز التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للحصول على دعم مالي ومعنوي إضافي.	85%
2	تقديم استكمالات وورش عمل لتطوير مهارات إدارة الوقت والتخطيط لدى المعلمين والإدارة.	78%
3	خلق بيئة عمل محفزة وتشجيع العمل التطوعي والمبادرات الفردية.	72%
4	استخدام التكنولوجيا والابتكار لتخطي العوائق المتعلقة بشح الموارد والوقت.	70%

يشير الجدول (4.20) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تعزيز التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 85%. في حين حصلت الفقرة (4)، التي تنص على "استخدام التكنولوجيا والابتكار" على أقل نسبة مئوية بلغت 70%.

5.2.4. نتائج سؤال المقابلة الخامس

من وجهة نظرك، ما الآليات التي تسهم في تطوير ممارستك للقيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "الآليات التي تسهم في تطوير ممارستك للقيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "جلسات التقييم المستمرة مع الطاقم تساعد على تحديد المشكلات والتحديات التي نواجهها، وأشار (م2) "الالتحاق بالدورات التدريبية يفتح آفاقاً جديدة لتطوير القيادة"، أما (م3) فأشار إلى "وجود شخص مختص لمرافقة المعلمين في المبادرات الجديدة يسهم في تحسين النتائج"، وأشار (م4) إلى أن "التقييم المستمر والتغذية الراجعة هي طريقة

فعالة لتطوير الأداء". والجدول (4. 21)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 21): النسب المئوية للآليات المقترحة لتطوير ممارسات القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	تعزيز التعاون والثقة بين الطاقم التعليمي والإدارة من خلال جلسات تقييم ومتابعة دورية.	80%
2	الانخراط في دورات تدريبية واستكمالات لتطوير المهارات القيادية للمديرين والمعلمين.	78%
3	الاستعانة بخبراء ومتخصصين لتقديم الدعم الفني والنفسي للطاقم.	72%
4	استخدام تقنيات التقييم والتغذية الراجعة المستمرة لتحسين الممارسات الإدارية.	70%

يشير الجدول (4.21) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تعزيز التعاون والثقة بين الطاقم التعليمي والإدارة" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 80%. في حين حصلت الفقرة (4)، التي تنص على "استخدام تقنيات التقييم والتغذية الراجعة المستمرة" على أقل نسبة مئوية بلغت 70%.

6.2.4. نتائج سؤال المقابلة السادس

من وجهة نظرك، ما واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟ قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "الوضع الاقتصادي والاجتماعي يثقل كاهل المعلمين، مما يؤثر على أدائهم"، وأشار (م2) إلى "قلة الموارد تجعل من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة"، أما (م3) فأشار إلى أنه "رغم التحديات، هناك معلمون يبذلون قدرات مميزة في التغلب على الصعوبات"، وأشار (م4) إلى أن "الدعم النفسي أمر أساسي لتحسين أداء المعلمين". والجدول (4. 22)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 22): النسب المئوية لواقع الأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	أداء المعلمين يتأثر بشكل كبير بالضغط المجتمعية والاقتصادية التي يواجهونها خارج المدرسة.	78%
2	قلة الموارد التعليمية في المدارس تعوق الأداء الوظيفي للمعلمين وتحقيق الأهداف.	70%
3	بعض المعلمين يتميزون بقدرتهم على تحدي الصعوبات والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية.	65%
4	الحاجة إلى دعم نفسي واجتماعي للمعلمين للتغلب على التحديات التي تواجههم في العمل.	60%

يشير الجدول (4. 22) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تأثر أداء المعلمين بالضغط المجتمعية والاقتصادية" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 78%. بينما حصلت الفقرة (4)، التي تنص على "الحاجة إلى الدعم النفسي والاجتماعي" على أقل نسبة مئوية بلغت 60%.

7.2.4. نتائج سؤال المقابلة السابع

بحسب خبرتك، كيف يمكن تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "الدعم النفسي يساعد المعلمين على التركيز في عملهم وتحقيق نتائج أفضل"، وأشار (م2) إلى أن "دورات الاستكمال تفتح أمام المعلمين فرصاً للتطوير والتحسين"، أما (م3) فأشار إلى أن "التقدير سواء كان مادياً أو معنوياً يزيد من دافعية المعلمين"، وأشار (م4) إلى أن "التعاون مع المجتمع المحلي يساعد على توفير بيئة تعليمية أفضل". والجدول (4. 23)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 23): النسب المئوية للاستراتيجيات المقترحة لتفعيل الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	تقديم دعم نفسي وبرامج لمرافقة المعلمين في التعامل مع الضغوط المجتمعية والمهنية.	80%
2	توفير دورات استكمال ملائمة لرؤية المدرسة وتنمية مهارات المعلمين التعليمية.	75%
3	تقدير جهود المعلمين مادياً ومعنوياً لزيادة دافعيتهم وتحفيزهم على العمل.	70%
4	تعزيز التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحسين بيئة العمل والدعم.	68%

يشير الجدول (4. 23) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تقديم دعم نفسي وبرامج مرافقة للمعلمين" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 80%. في حين حصلت الفقرة (4)، التي تنص على "تعزيز التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور" على أقل نسبة مئوية بلغت 68%.

8.2.4. نتائج سؤال المقابلة الثامن

ما تصوراتك التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم حول "التصورات التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟"، وبرزت بعض الاقتباسات من أفراد عينة المقابلة، منها ما أشار إليه (م1) "المهارات التكنولوجية تساعد المعلمين على تقديم دروس تفاعلية وجاذبة للطلاب"، وأشار (م2) إلى أن "التفكير النقدي وحل المشكلات أصبحت من المهارات الضرورية للمعلمين"، أما (م3) فأشار إلى أن "التعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية يعزز من بيئة التعلم"، وأشار (م4) إلى أن "الوصول إلى المواد التعليمية الرقمية يعزز من فرص التعلم الذاتي لدى الطلبة"، والجدول (4. 24)، يوضح أهم النتائج النوعية التي خلصت إليها الباحثة من تحليلها للسؤال، وهي كما يلي:

الجدول (4. 24): النسب المئوية للتصورات التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين مرتبة تنازليًا حسب النسبة المئوية للاستجابة

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية
1	تعزيز المهارات التكنولوجية لدى المعلمين والطلبة لتحسين التفاعل والمشاركة في العملية التعليمية.	85%
2	تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى المعلمين لمواكبة احتياجات التعليم الحديث.	80%
3	تعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة والطلبة لتحسين بيئة التعلم والمناخ المدرسي.	75%
4	الاستفادة من الموارد التكنولوجية للوصول إلى مواد تعليمية متطورة ومتاحة في أي وقت.	70%

يشير الجدول (4. 24) إلى أن الفقرة (1)، التي تنص على "تعزيز المهارات التكنولوجية" حصلت على أعلى نسبة مئوية بلغت 85%. في حين حصلت الفقرة (4)، التي تنص على "الاستفادة من الموارد التكنولوجية" على أقل نسبة مئوية بلغت 70%.

3.4. نتائج السؤال السادس

ما التّصوّر التّطويريّ المقترح لتفعيل القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر في رفع الأداء الوظيفيّ لدى المعلمين في مدارس منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر؟

تُعد القيادة التّحويليّة من أهم أنماط القيادة التي تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. وفي ضوء التحديات المعاصرة التي تواجه المدارس الابتدائية في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر، تتضح الحاجة الماسة إلى تطوير برامج وأنظمة لتعزيز القيادة التّحويليّة لدى مديري هذه المدارس، ذلك أن التحول الإيجابي في بيئة العمل التربوية يتطلب وجود قيادة ملهمة قادرة على تحفيز المعلمين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.

ويأتي التّصور المقترح كإطار شامل لتعزيز ممارسة القيادة التّحويليّة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، مستندًا إلى نتائج الدراسة الكمية والنوعية، وتحكيمة من قبل (7) أشخاص من المختصين

في الإدارة التربوية، ويهدف التصور إلى بناء هيكل تنظيمي فعال لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. ويرتكز هذا التصور على عدة أبعاد أساسية، منها ما يتصل بأبعاد القيادة التحويلية، وتضم (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والتمكين، والاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني، والاعتبارات الفردية)، وأبعاد الأداء الوظيفي، وهي (إنجاز المهام، وتحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل).

واعتمدت الباحثة على خطوات منهجية في التصور المقترح، على ضوء النظريات الحديثة والدراسات السابقة ونتائج الدراسة المتعلقة بالاستبانة والمقابلة.

أولاً: فلسفة التصور ومنطلقاته

يستند التصور المقترح لتعزيز القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية إلى مجموعة من الفلسفات والمبادئ التي تعكس الدور الحيوي للقادة التربويين في تحقيق التميز الوظيفي لدى المعلمين ورفع كفاءة العملية التعليمية. ويقوم على فكرة أن القيادة التحويلية ليست مجرد أدوات إدارية، بل هي فلسفة تتطلب التزاماً من القادة التربويين بتنمية بيئة عمل تشجع على الابتكار، والتعلم، وتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن أبرز منطلقات هذا التصور ما يلي:

1. تعتمد فلسفة هذا التصور على القيادة التحويلية التي تركز على تمكين المديرين من التأثير الإيجابي على سلوكيات المعلمين من خلال تعزيز الثقة، التحفيز، ودعم الابتكار. ويعني هذا التصور أن القيادة ليست مجرد توجيه وتنفيذ، بل هي عملية تحويلية تستند إلى التشاركية بين المدير والمعلمين لتحقيق الأهداف التربوية المشتركة.

2. يستند إلى أهمية تعزيز الدوافع الداخلية لدى المعلمين، حيث يشدد على أهمية توفير بيئة داعمة تتيح للمعلمين فرصة التعبير عن قدراتهم الإبداعية وتطوير مهاراتهم الوظيفية. ويهدف هذا المنطلق إلى تحقيق رضا وظيفي أعلى وتحسين الأداء من خلال تحفيز روح الإبداع والمبادرة.
3. يعتمد على فلسفة التعلم المستمر، حيث ينبغي على مديري المدارس تهيئة بيئة تعليمية مرنة تمكن المعلمين من اكتساب مهارات جديدة وتطوير أدائهم بشكل مستمر. ويعتبر التعلم المستمر أساساً لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز جودة التعليم.
4. يستند إلى مبدأ القيادة بالقيم، حيث يجب على المديرين أن يكونوا قدوة حسنة في القيم التربوية والأخلاقية. وتتطلب القيادة التحويلية الناجحة تعزيز قيم مثل النزاهة، الشفافية، والمسؤولية المشتركة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والمدرسة بشكل عام.
5. يعتمد على مبدأ أهمية التواصل الفعال بين المديرين والمعلمين. يؤكد على أن العلاقات الإيجابية والمفتوحة داخل المدرسة تعزز التعاون وتقلل من النزاعات الداخلية، مما يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية وتحسين الأداء الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: مبررات التصور وأهميته

تبرز أهمية التصور المقترح لتعزيز القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في ضوء مجموعة من المبررات التي توضح الحاجة إلى هذا النوع من القيادة في البيئة التعليمية داخل الخط الأخضر. ويمكن تلخيص هذه المبررات كما يلي:

1. اعتبار القيادة التحويلية أداة فعالة في التعامل مع التحديات المتزايدة التي تواجه المدارس الابتدائية. فالقيادة التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تشهدها البيئات التعليمية، سواء من حيث التطور التكنولوجي أو التحولات الاجتماعية والاقتصادية. القيادة

التَّحويليَّة، بما تمتلكه من قدرة على التحفيز والإلهام وتبني الابتكار، وتمكّن المديرين من استحداث استراتيجيات مرنة تستجيب لهذه التحديات، وتُسهم في تحسين الأداء العام للمدرسة، عبر إشراك المعلّمين بفعالية أكبر وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم.

2. القيادة التَّحويليَّة تتيح للمديرين القدرة على إحداث تغيير مستدام داخل المدارس، حيث تمكنهم من بناء رؤية مشتركة وتحفيز المعلّمين على تجاوز التحديات. من خلال هذا التصور، يصبح المديرين قادرين على توجيه المعلّمين نحو أهداف تعليمية متجددة وتطبيق ممارسات حديثة تعزز الابتكار.

3. القيادة التَّحويليَّة تشجع بيئة تعليمية محفزة للإبداع، مما يسهم في تحسين جودة التعليم عبر تطوير طرق تدريس جديدة تتماشى مع احتياجات الطلبة. أهمية هذا التصور تكمن في أنه يعزز الابتكار في الممارسات التعليمية ويخلق بيئة تشاركية تعمل على رفع مستوى التعليم.

4. القيادة التَّحويليَّة لا تقتصر على المديرين فقط، بل تسهم في بناء قادة تعليميين داخل المدرسة من بين المعلّمين أنفسهم. من خلال إلهام المديرين للمعلّمين، يمكن للمعلّمين بدورهم أن يصبحوا قادة في فصولهم الدراسية، مما يخلق تأثيرًا إيجابيًا على الطلبة ويزيد من التفاعل والإنتاجية.

5. إن تراجع مستويات الأداء الوظيفي لدى المعلّمين في بعض المدارس الابتدائية يعكس الحاجة إلى نظام قيادي يمكنه التحفيز والدعم المستمر. هذا التصور يقدم أدوات قيادية تسهم في رفع كفاءة المعلّمين، وتحفيزهم على الأداء العالي، ما يؤثر بشكل إيجابي على العملية التعليمية برمتها.

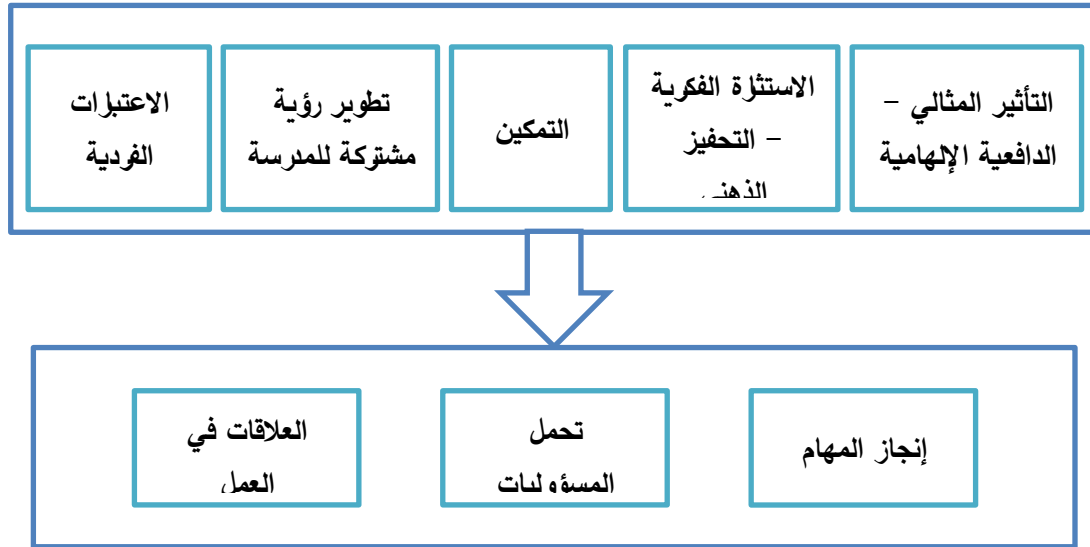
6. مع تطور التكنولوجيا والتحديات الجديدة التي تواجه المدارس في العصر الحديث، تظهر الحاجة الملحة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على التكيف مع هذه التغيرات. القيادة التَّحويليَّة تعتبر الأنسب لمواجهة تلك التغيرات وتقديم حلول مبتكرة لتحسين الأداء المدرسي.

7. من الضروري تحسين العلاقات بين المديرين والمعلمين لضمان جو عمل إيجابي ومنتج. يعتمد هذا التصور على تعزيز التواصل الفعال والتفاعل المستمر بين مختلف عناصر البيئة المدرسية، مما يسهم في تقليل النزاعات وزيادة الانسجام.
8. تتطلب البيئة التعليمية المعاصرة قادة قادرين على تحفيز الإبداع والابتكار بين المعلمين. يقدم هذا التصور إطاراً يعمل على تعزيز القيادة التي تمكن المعلمين من التفكير الإبداعي وتطوير أساليب تعليمية مبتكرة تلبي احتياجات الطلبة المتنوعة.
9. يؤكد التصور على أهمية المسؤولية المشتركة بين المديرين والمعلمين لتحقيق الأهداف التعليمية. القيادة التحويلية تساعد في زيادة التزام المعلمين تجاه مهامهم وتحملهم لمسؤولية تحسين أدائهم باستمرار.
10. تواجه المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تحديات فريدة تتعلق بتركيبة المجتمع والموارد المحدودة. يعزز هذا التصور القيم القيادية التي تمكن المديرين من تجاوز هذه التحديات عبر تحسين التفاعل المجتمعي وتقديم حلول قيادية تعتمد على المرونة والإبداع.
11. من خلال تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، يساعد التصور المقترح في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة بشكل أكثر فعالية.
12. يسهم التصور المقترح في تطوير قدرات المديرين على مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه المدارس الابتدائية، عبر تبني استراتيجيات تحويلية تستند إلى التغيير الإيجابي.
13. من خلال تعزيز التواصل الإيجابي وتطبيق ممارسات قيادية فعالة، يمكن لهذا التصور تحسين البيئة المدرسية وزيادة إنتاجية المعلمين.

ثالثاً: أبعاد التصور المقترح

يركز التصور المقترح على (8) أبعاد رئيسة، خمسة للقيادة التحويلية، وثلاثة لأداء

الوظيفي، والشكل الآتي رقم (1-4) يوضح ذلك:



الشكل (1. 4) أبعاد التصور المقترح

يركز التصور المقترح على الأبعاد التالية لتعزيز القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي

للمعلمين في المدارس الابتدائية:

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية:

1. التأثير المثالي والدافعية الإلهامية:

○ تحفيز المعلمين من خلال تمثيل القائد التربوي كقدوة حسنة وتشجيعهم على الأداء الفعال.

2. الاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني:

○ تشجيع المعلمين على الإبداع وحل المشكلات بطرق مبتكرة ومرنة.

3. التمكين:

○ منح المعلمين المزيد من الصلاحيات لتشجيعهم على اتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة.

4. تطوير رؤية مشتركة للمدرسة:

○ إشراك الجميع في صياغة رؤية تعليمية موحدة وتحديثها بحيث تعكس احتياجات المدرسة والمجتمع.

5. الاعتبارات الفردية:

○ تقديم دعم شخصي لكل معلم بناءً على احتياجاته الفردية وتطويره المهني.

ثانيًا: أبعاد الأداء الوظيفي:

1. إنجاز المهام:

○ قدرة المعلمين على إتمام المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، بما ينعكس على تحقيق أهداف

المدرسة التعليمية.

2. تحمل المسؤوليات:

○ استعداد المعلمين لتحمل المسؤوليات المتعلقة بدورهم الوظيفي، مما يسهم في تحسين

أداء المدرسة وتطويرها.

3. العلاقات في العمل:

○ بناء والحفاظ على علاقات إيجابية داخل المدرسة وبين المعلمين والطلبة، لتعزيز بيئة

عمل إيجابية تعزز التعاون والانسجام.

رابعًا: أهداف التصور المقترح وإجراءاته

الهدف الأول: تعزيز القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل

الخط الأخضر. ويتفرع عنه عدد من الأهداف الفرعية، هي كالاتي:

1. التأثير المثالي والدافعية الإلهامية:

○ الهدف: زيادة قدرة مديري المدارس على التأثير الإيجابي وتحفيز المعلمين ليصبحوا قدوة

ويعملوا بروح الفريق.

○ الإجراءات والأنشطة:

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على تعزيز التأثير القيادي والتفاعل الإيجابي مع المعلمين

- عقد ورش عمل تركز على تقنيات التحفيز والإلهام.

- عقد ورش عمل تركز على تقديم استراتيجيات لتحفيز المعلمين وإلهامهم لتحسين أدائهم وتطوير بيئة العمل المدرسية بشكل إيجابي.

- تقديم تدريبات عملية من أجل بناء العلاقات والثقة بين المديرين والمعلمين.

- تنفيذ جلسات تدريبية تتضمن أنشطة تفاعلية لتعزيز الثقة والتواصل الفعال بين المديرين والمعلمين، مما يساهم في بناء بيئة مدرسية متماسكة ومحفزة.

2. الاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني:

○ الهدف: تعزيز قدرات المعلمين على الابتكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

○ الإجراءات والأنشطة:

- تقديم دورات تدريبية لتحفيز المعلمين على التفكير الناقد وتشجيع الحلول المبتكرة في التعليم

- ورش عمل حول مهارات حل المشكلات والابتكار في التعليم.

- تنظيم ورش عمل متخصصة تركز على تزويد المعلمين بمهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، وتدريبهم على تطوير حلول تعليمية مبتكرة لتحسين الأداء التعليمي.

- تشجيع التفكير الإبداعي باستخدام تقنيات التدريس الحديثة تشجع على التفكير الإبداعي

- تطبيق استراتيجيات وتقنيات تعليمية حديثة، مثل التعلم القائم على المشروعات، والعصف الذهني الرقمي، لتحفيز المعلمين والطلبة على الابتكار والتفكير الإبداعي داخل الفصول الدراسية.

3. التمكين

- o الهدف: تمكين المعلمين من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية والاسهام في إدارة المدرسة.
- o الإجراءات والأنشطة:
- إعطاء المعلمين مزيدًا من الصلاحيات لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية
- إنشاء لجان مدرسية يقودها المعلمون لاتخاذ قرارات تنظيمية.
- تشكيل لجان خاصة بقيادة المعلمين تتولى اتخاذ القرارات المتعلقة بتنظيم الأنشطة المدرسية، إدارة الموارد، وتطوير المناهج، مما يعزز دورهم القيادي ويشركهم في صناعة القرار المدرسي.

- تنظيم دورات تدريبية مكثفة للمعلمين حول أساليب القيادة الفعالة، واتخاذ القرارات ضمن بيئة تعليمية متغيرة، مما يمكنهم من تحمل مسؤوليات أكبر في المدرسة.

4. تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.

- o الهدف: تطوير رؤية موحدة للمدرسة تعزز التعاون والتفاعل الفعال.
- o الإجراءات والأنشطة:
- إشراك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ومتابعتها لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني دورية بمشاركة المعلمين لاقتراح وتحديد أهداف المدرسة، مما يعزز إحساسهم بالملكية والالتزام بتحقيق هذه الأهداف.

- عقد اجتماعات دورية لمتابعة التقدم المحرز في تنفيذ الرؤية المشتركة، وتحديد التحديات والتعديلات المطلوبة لتحقيق الأهداف بكفاءة.

5. الاعتبارات الفردية.

- الهدف: تقديم الدعم للمعلمين بناءً على احتياجاتهم الفردية وتطويرهم المهني.
- الإجراءات والأنشطة:
- تخصيص برامج تطوير مهنية تستجيب لاحتياجات المعلمين الفردية وتقديم توجيه شخصي من خلال تنظيم جلسات استشارية فردية مع كل معلم لتحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم احتياجاتهم المهنية والتدريبية من أجل تحديد مجالات التطوير الفردية.
- تخصيص مسارات تدريبية شخصية بناءً على تقييم الأداء:
- تصميم برامج تدريبية مخصصة لكل معلم بناءً على تقييم أدائهم السابق، مع التركيز على تحسين مهاراتهم الفردية وتعزيز نقاط قوتهم لضمان تطورهم المهني الفعال.
- الهدف الثاني: تحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

1. تحسين مستوى إنجاز المهام:

- الهدف: رفع مستوى كفاءة المعلمين في إتمام المهام المدرسية المطلوبة.
- الإجراءات والأنشطة:
- توفير بيئة تدعم التحسين المستمر لأداء المعلمين من خلال تحديد أهداف واضحة وتقديم الدعم اللازم.
- وضع أهداف محددة وقابلة للقياس لكل معلم بناءً على احتياجاته وتقييم أدائه، مع متابعة دورية لتحقيق تلك الأهداف عبر اجتماعات منتظمة لمتابعة التقدم والتعديلات المطلوبة.

- تقديم تغذية راجعة مستمرة حول أداء المعلمين، من خلال توفير ملاحظات وتغذية راجعة منتظمة للمعلمين حول أدائهم في الفصول الدراسية، مما يساعدهم على التحسين المستمر وتطوير مهاراتهم التعليمية بشكل فعال.

2. تعزيز تحمل المسؤوليات:

- o الهدف: زيادة مستوى تحمل المعلمين للمسؤوليات المدرسية والمشاركة في تطوير المدرسة.
 - o الإجراءات والأنشطة:
 - إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار المدرسي وزيادة تفويض الصلاحيات.
 - تكليف المعلمين بأدوار قيادية في تنفيذ وإدارة مشاريع مدرسية تتعلق بتطوير المناهج، الأنشطة الطلابية، أو التخطيط للفعاليات المدرسية، مما يساهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والمشاركة الفعالة.
 - تنظيم جلسات نقاش مفتوحة بين المعلمين والإدارة حول أهمية تحمل المسؤولية والطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المشتركة، مع مناقشة التحديات وتبادل الخبرات لضمان النجاح.
- ## 3. تحسين العلاقات في العمل.

- o الهدف: تحسين العلاقات المهنية بين المعلمين والإدارة، وتعزيز بيئة تعاونية داخل المدرسة.
- o الإجراءات والأنشطة:
- تعزيز التواصل الفعال بين المعلمين والإدارة والطلبة لتحسين بيئة العمل من خلال عقد لقاءات دورية بين المعلمين والإدارة لمناقشة التحديات والعمل على حلها.

- عقد اجتماعات منتظمة تجمع المعلمين والإدارة لمناقشة المشكلات والتحديات التي يواجهها كل طرف، والعمل على إيجاد حلول مشتركة تعزز من بيئة العمل المدرسية وتحسن العلاقات المهنية.

- تشكيل فرق عمل تتضمن معلمين وإداريين وطلاب لتنفيذ مشاريع تعليمية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية، تعزيز التفاعل بين الأطراف المختلفة، وتشجيع العمل الجماعي لتحسين بيئة التعلم.

يركز هذا التصور على الجوانب الجوهرية في القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والتمكين، والاعتبارات الفردية، وتطوير رؤية مشتركة)، والأداء الوظيفي (إنجاز المهام، وتحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل) من خلال استراتيجيات واضحة وإجراءات تدعم تطبيق هذه الأهداف بشكل عملي وفعال. والشكل (4. 25) يوضح الأهداف وإجراءات ووسائل تطبيق التصور المقترح بصورة محددة.

الجدول (4. 25): أهداف وإجراءات ووسائل تطبيق التصور المقترح

الهدف الرئيس	الأهداف الفرعية	الإجراءات والأنشطة	الوسائل/البرامج
تعزيز القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر،	زيادة قدرة مديري المدارس على التأثير الإيجابي وتحفيز المعلمين ليصبحوا قدوة ويعملوا بروح الفريق.	1. عقد ورش عمل تركز على تقنيات التحفيز والإلهام. 2. تقديم تدريبات عملية على بناء العلاقات والثقة بين المديرين والمعلمين.	ورش عمل تدريبية، جلسات تدريبية عملية
	تطوير رؤية موحدة للمدرسة تعزز التعاون والتفاعل الفعال.	1. تنظيم جلسات عصف ذهني لتحديد أهداف المدرسة. 2. عقد اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الرؤية المشتركة.	ورش عصف ذهني، اجتماعات دورية
	تمكين المعلمين من اتخاذ قرارات أكبر والمساهمة في إدارة المدرسة.	1. إنشاء لجان مدرسية يقودها المعلمون لاتخاذ قرارات تنظيمية.	تشكيل لجان مدرسية، دورات تدريبية حول القيادة

	2. تقديم تدريبات حول القيادة واتخاذ القرارات في السياق التعليمي.		
ورش عمل حول الابتكار، تقنيات تعليم حديثة مثل التعلم بالمشاريع	1. عقد ورش عمل حول مهارات حل المشكلات والابتكار في التعليم. 2. استخدام تقنيات جديدة في التدريس تشجع على التفكير الإبداعي.	تعزيز قدرات المعلمين على الابتكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية.	
جلسات استشارية فردية، برامج تدريبية مخصصة	1. تقديم جلسات استشارة فردية لتقييم احتياجات المعلمين. 2. تخصيص مسارات تدريبية شخصية بناءً على تقييم الأداء.	تقديم الدعم الشخصي للمعلمين بناءً على احتياجاتهم الفردية وتطويرهم المهني.	
اجتماعات فردية دورية، جلسات تغذية راجعة مستمرة	1. وضع أهداف أداء فردية لكل معلم مع متابعتها بشكل دوري. 2. تقديم تغذية راجعة مستمرة حول أداء المعلمين.	رفع مستوى كفاءة المعلمين في إتمام المهام المدرسية المطلوبة	
تكليف أدوار قيادية، جلسات حوارية مفتوحة	1. إعطاء المعلمين أدوارًا قيادية في مشاريع مدرسية. 2. عقد جلسات حوارية حول تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف.	زيادة مستوى تحمل المعلمين للمسؤوليات المدرسية والمشاركة في تطوير المدرسة.	تحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر
اجتماعات دورية، فرق عمل مشتركة بين المعلمين والإدارة والطلبة	1. تنظيم لقاءات دورية بين المعلمين والإدارة لمناقشة التحديات والعمل على حلها. 2. إنشاء فرق عمل مشتركة لتنفيذ مشاريع تعليمية.	تحسين العلاقات المهنية بين المعلمين والإدارة، وتعزيز بيئة تعاونية داخل المدرسة	

خامسًا: متابعة تطبيق التصور المقترح

يقترح التصور المقترح إجراءات ووسائل وبرامج عدة لعملية متابعة تطبيقه، والجدول الآتي

يوضح ذلك:

الجدول (4. 26): الإجراءات والوسائل والبرامج الخاصة بمتابعة تطبيق التصور المقترح

الإجراءات	الوسائل المستخدمة	البرامج والنظم
- إجراء تقييمات دورية لكل مرحلة من مراحل تطبيق التصور لضمان تحقيق الأهداف الجزئية المخططة.	- استبيانات تقييم الأداء لكل مرحلة يتم توزيعها على المعلمين والإدارة.	- برنامج "التقييم الدوري": إجراء استبيانات إلكترونية كل ثلاثة أشهر لقياس التقدم والتحديات.
- متابعة ميدانية دورية لقياس تقدم العمل وفق الخطط الموضوعية.	- عقد اجتماعات تقييمية منتظمة مع فرق العمل لمراجعة التقدم وتقديم التغذية الراجعة.	- نظام "التغذية الراجعة الفورية": عقد جلسات جماعية كل شهر لمراجعة الأهداف والمعوقات وتحديث الخطط.
- تحليل تقارير دورية من قبل فرق العمل المعنية حول مدى تنفيذ الأهداف المرحلية والبرامج المقترحة.	- تقارير نصف سنوية تقدمها الإدارات والفرق المعنية حول مدى نجاح تطبيق التصور واستكمال المهام الجزئية.	- استخدام برامج تحليل بيانات الأداء مثل SPSS أو Excel لتحليل النتائج المرحلية والتقدم المحرز.
- إجراء تقييم شامل بعد الانتهاء من تنفيذ التصور لتحديد مدى تحقيق الأهداف العامة والخاصة.	- استبيانات شاملة توزع على جميع المعلمين، المديرين، وأولياء الأمور لقياس رضاهم عن التنفيذ.	- برنامج "التقييم النهائي": استبيانات شاملة تُوزع بعد عام من تنفيذ التصور لقياس الأداء الوظيفي والقيادي.
- مقارنة النتائج الفعلية بمؤشرات الأداء الرئيسية مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، والتحصيل الطلابي.	- مقارنة مؤشرات الأداء (مثل رضا المعلمين، مستويات التحصيل الطلابي) مع الأهداف المحددة مسبقًا في التصور.	- نظام "قياس الأداء النهائي": مقارنة النتائج النهائية بالأهداف الأصلية باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تقديم تقارير تقييم ختامية للمسؤولين وصناع القرار بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها.	- تقارير نهائية شاملة تُرفع للإدارة العليا والجهات المعنية تتضمن تحليلات ومقترحات للتطوير المستقبلي.	- إعداد توصيات نهائية لتطبيق نتائج التقييم الختامي في خطط التطوير المستقبلي للمدارس.

سادسًا: الجهات المسؤولة

○ صناع القرار في دوائر الإدارات المدرسية.

○ مديرو المدارس.

○ المعلمون.

سابعًا: الجهات المستفيدة من التصور المقترح

يتوقع أن يستفيد من التصور المقترح مديرو المدارس والمعلمون والطلبة وغيرهم، والجدول

الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4. 27): الجهات المستفيدة من التصور المقترح وأوجه الاستفادة منه

الجهة	أوجه الاستفادة
مديرو المدارس	تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين من خلال تزويدهم بأدوات قيادية حديثة وبرامج تدريبية.
	تعزيز قدرتهم على خلق رؤية مشتركة وتحفيز المعلمين على الابتكار وتحمل المسؤولية.
المعلمون	تحسين أدائهم الوظيفي من خلال تمكينهم وتزويدهم بالمهارات القيادية والدعم النفسي والاجتماعي.
	تطوير مهاراتهم التعليمية والتكنولوجية مما يعزز من قدرتهم على تقديم تجربة تعليمية مبتكرة.
المجتمع المحلي وأولياء الأمور	إشراكهم في دعم البرامج التعليمية والتربوية من خلال شراكات مجتمعية وتعاون بين المدرسة وأولياء الأمور.
	تعزيز التواصل والتفاعل بين أولياء الأمور والمدرسة لدعم الطلبة في بيئة تعليمية محفزة.
الطلبة	تحسين بيئة التعلم من خلال تطبيق أدوات تعليمية حديثة تعزز من مشاركتهم وتحفزهم على التعلم.
	الاستفادة من منهجيات تعليمية حديثة تركز على التفكير النقدي واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.

ثامناً: متطلبات تطبيق التصور المقترح

يتطلب تطبيق التصور المقترح توفير الدعم المالي اللازم، والتعاون بين جميع الأطراف، وتوفير

البنية التحتية التكنولوجية، والمتابعة المستمرة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (4. 28): متطلبات تطبيق التصور المقترح

المتطلب	الإجراءات اللازمة
الدعم المالي	- توفير التمويل اللازم لتطبيق برامج تدريبية ودعم البنية التحتية التكنولوجية في المدارس.
	- إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي والشركات للحصول على تمويل إضافي لدعم التعليم.
التعاون بين جميع الأطراف	- تنظيم لقاءات دورية تجمع جميع الأطراف المعنية (مديري المدارس، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي).
	- تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الفعالة من جميع الأطراف في دعم البرامج التعليمية والتربوية.
البنية التحتية التكنولوجية	- تطوير البنية التحتية التكنولوجية من خلال توفير الأجهزة التكنولوجية مثل الحواسيب والألواح الذكية.
	- تأهيل المعلمين والطلبة على استخدام التكنولوجيا التعليمية والتفاعل معها بشكل فعال.
المتابعة المستمرة	- تقديم الدعم والتوجيه المستمر من قبل الإدارة التعليمية لضمان تنفيذ التصور بطريقة فعالة.
	- إنشاء نظام متابعة دوري يتيح مراجعة التقدم وتقديم التغذية الراجعة للمسؤولين والمعلمين.

تاسعًا: التحديات والحلول

يواجه تطبيق التصور المقترح عدد من التحديات، وهذا يتطلب حلول وإجراءات منهجية

وواضحة للتغلب عليها، والجدول (4. 29) يوضح التحديات وحلول مقترحة للتغلب عليها.

الجدول (4. 29): التحديات والحلول المقترحة للتغلب عليها

التحديات	الحلول المقترحة
قلة الموارد المالية والمادية	- إقامة شراكات مع الشركات المحلية والمؤسسات المجتمعية للحصول على دعم مالي لتنفيذ البرامج التدريبية والتطويرية. - البحث عن تمويل حكومي إضافي أو منح تعليمية لتطوير البنية التحتية ودعم الأنشطة التعليمية.
مقاومة التغيير	- تقديم برامج تدريبية ودورات تنمية مهنية لتغيير العقلية تجاه الابتكار وتعزيز قبول التغيير بين المعلمين. - تنظيم ورش عمل وجلسات توجيهية حول أهمية القيادة التحولية وفوائدها لتحسين الأداء الوظيفي.
التحديات التقنية	- تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس وتوفير تدريب مستمر للمعلمين والطلبة على استخدام الأدوات التكنولوجية. - توظيف متخصصين في تكنولوجيا التعليم لتقديم الدعم الفني والإرشاد اللازم عند تطبيق الأدوات التكنولوجية.
ضغط العمل وقلة الوقت	- تحسين إدارة الوقت داخل المدرسة من خلال تخفيف الأعباء الإدارية عن المعلمين وتكريس وقتاً أكبر للابتكار والتعليم. - تقديم ورش عمل لتطوير مهارات إدارة الوقت وتنظيم المهام.
التغيرات السياسية والاجتماعية	- توجيه برامج توعية حول كيفية التعامل مع التغيرات السياسية والاجتماعية التي تؤثر على المدرسة. - توفير دعم إداري ومالي للتكيف مع هذه التغيرات بطريقة فعالة.
الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين	- تقديم برامج دعم نفسي واجتماعي للمعلمين لمساعدتهم في التغلب على التحديات التي يواجهونها. - تشجيع العمل الجماعي والتطوع داخل المدرسة لتعزيز الروح الإيجابية بين الطاقم.

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، والتوصيات التي جرى التوصل إليها في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة.

1.5. مناقشة نتائج الدراسة

1.1.5. مناقشة نتائج السؤال الأول

ما واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين بلغ (3.93) وبتقدير مرتفع، وجاء مجال "التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الاعتبارات الفردية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبتقدير مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الفتوح (2023) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية كان "عاليًا" لدى مديرات المدارس المتوسطة، واتفقت مع دراسة الرويس (2023)، التي أظهرت قائدات المدارس درجات عالية في ممارسات القيادة التحويلية.

واختلفت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة العمور (2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر كان متوسطًا. وتعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي عالٍ لدى مديري المدارس الابتدائية بأهمية القيادة التحويلية، ودورهم في التأثير الإيجابي على بيئة العمل التعليمية من خلال التركيز على الدافعية الإلهامية

وتطوير الرؤية المشتركة والتمكين والتحفيز الفكري، مما يعزز من فعالية الأداء ويسهم في تحقيق أهداف التعليم. وتؤكد مديري المدارس والمعلمين للقيادة التحويلية وأهميتها في تبني أساليب القيادة التحويلية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المدرسية بشكل فعال. كما تعزى هذه النتيجة إلى وجود وعي عالٍ لدى مديري المدارس الابتدائية بأهمية القيادة التحويلية، ودورهم في التأثير الإيجابي على بيئة العمل التعليمية من خلال التركيز على الدافعية الإلهامية وتطوير الرؤية المشتركة والتمكين والتحفيز الفكري، مما يعزز من فعالية الأداء ويسهم في تحقيق أهداف التعليم.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى دور وزارة التربية والتعليم في عقد برامج تدريبه سواء للمديرين أو المعلمين وهذا يمكن أن يكون وراء ارتفاع النتيجة أي التأهيل المهني الجيد للمديرين والمعلمين، كما تعود إلى عدة عوامل تُسهم في تفسير مستويات القيادة التحويلية المرتفعة التي أظهرتها الدراسة. للوعي المتزايد لدى مديري المدارس بأهمية القيادة التحويلية كنهج يركز على إلهام المعلمين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة وأهداف تعليمية طموحة. هذا الوعي قد يكون ناتجًا عن برامج التطوير المهني التي تلقاها المديرون، والتي ركزت على تعزيز مهارات القيادة التحويلية وتطبيقها في بيئة المدرسة، كما تلعب طبيعة البيئة التعليمية والثقافية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر دورًا في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية. فقد أظهرت السياقات التعليمية المشابهة.

وفيما يتعلق بمجالات الدراسة للقيادة التحويلية، فقد حصل مجال (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية) على متوسط حسابي بلغ (4.02) وبتقدير مرتفع. وجاءت فقرة "يتمثل مدير المدرسة الأخلاق العالية في ممارساته أثناء قيامه بمهامه" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التحلي بالأخلاق العالية والالتزام بقيم النزاهة كجزء من ممارساتهم القيادية، وهو ما يعزز ثقة المعلمين ويزيد من احترامهم للمديرين كقدوة حسنة. هذا الالتزام بالأخلاق ينعكس إيجابيًا على روح الفريق ويخلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة، حيث يشعر المعلمون بالتقدير

والدعم، مما يزيد من دافعيتهم ويسهم في تعزيز العمل التعاوني داخل المدرسة. وتُعزى أيضا إلى سعي المديرين لإيجاد بيئة تعليمية قائمة على قيم مشتركة ومعايير واضحة تُمكن المعلمين من التركيز على تحقيق الأهداف التعليمية بفاعلية.

بينما جاءت فقرة "يُعدل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من المعلمين" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص المديرين على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتلقي التغذية الراجعة توجهاً نحو قيادة تشاركية، مما يعزز مناخ الشفافية ويشعر المعلمين بالارتياح والانتماء للمؤسسة التعليمية. وقد تعود أيضاً الدور الحاسم الذي يلعبه المديرون في تقديم نموذج إيجابي للقيادة وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة. هذا المجال يعكس بشكل كبير قدرة المديرين على التأثير الإيجابي في فرقهم من خلال توفير رؤية واضحة ومُلهمة.

وحصل مجال (الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني) على متوسط حسابي بلغ (3.90) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يُحفز المعلمين لإظهار أقصى قدراتهم في العمل" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية التي تشجع الاستثارة الفكرية والتحفيز الذهني، حيث يدرك المديرون أهمية تحفيز المعلمين على استثمار أقصى قدراتهم وتطوير قدراتهم المهنية. ويُظهر المديرون دوراً فعالاً في تعزيز بيئة محفزة، حيث يتم تقديم الدعم والتشجيع المستمرين، مما يساعد المعلمين على تجاوز تحديات العمل ويعزز من قدرتهم على التعامل مع القضايا التربوية المعاصرة بطرق مبتكرة.

بينما جاءت فقرة "يتيح المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لأهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية كعامل داعم للتحفيز، رغم أنها جاءت في مرتبة متأخرة مقارنة ببقية الجوانب التحفيزية. ويعود ذلك إلى أن المديرين قد يميلون إلى توجيه القرارات الرئيسية لتحقيق رؤية المدرسة، في حين

يُتاح للمعلّمين حرية الابتكار وتقديم المقترحات لتحسين الأداء داخل الصفوف الدراسية وحل المشكلات التربوية بأساليب إبداعية. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر هذه النتائج تقدير أفراد العينة للبيئة الفكرية التي يوفرها المديرون، حيث يشعرون بالدعم لتطوير مهاراتهم واكتساب طرق جديدة للتعامل مع التحديات، مما يعزز من التزامهم بالعملية التعليمية ويحفزهم على تحقيق أداء أكثر فعالية.

أما مجال (التمكين) فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.91) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يحث المعلّمين على إظهار أداء متميز في العمل" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس لإيجاد بيئة تعاونية ومحفزة تعتمد على الاحترام المتبادل وتشجيع الأفكار البناءة. ويظهر المديرون حرصًا على تمكين المعلّمين من خلال احترام آرائهم وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء لديهم، مع التقدير للجهود المبذولة في العمل التربوي.

بينما جاءت فقرة "يشارك المعلّمين في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بدور المعلّمين في تحقيق جودة التعليم، وانطلاقًا من أن التفويض يعد عنصرًا مهمًا في التمكين، لكنه قد يتم التعامل معه بحذر من قبل المديرين لضمان الحفاظ على تحقيق معايير الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا المستوى من التمكين يعكس التزام المديرين بتعزيز دور المعلّمين في صنع القرارات وتعزيز التواصل الفعال، مما يساهم في تحسين بيئة العمل ويعزز من شعور المعلّمين بالرضا والانتماء المهني.

وحصل مجال (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) على متوسط حسابي بلغ (3.92) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يساعد المعلّمين على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يولون أهمية كبيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي المتكامل، حيث يهتمون بمراعاة الظروف المحيطة والخطط السابقة والحالية أثناء صياغة رؤى

المدرسة المستقبلية، ويعملون على إشراك المعلمين في صياغة هذه الرؤية، مما يعزز من توافق الجهود ويرسخ رؤية موحدة تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية.

بينما جاءت فقرة "يتمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل" في المرتبة الأخيرة وبتقدير مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على الإلمام بالتطورات المتسارعة التي يشهدها القرن الحالي، والاهتمام بتطوير رؤية مشتركة يعكس التزام المديرين بتوضيح رسالة المدرسة وتفعيل مفهوم المشاركة التربوية، إذ يساعدون المعلمين على إدراك الدور التعليمي والاجتماعي للمدرسة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من رغبتهم في المساهمة في تحقيق أهداف المدرسة على المدى البعيد.

وحصل مجال (الاعتبارات الفردية) على متوسط حسابي بلغ (3.89) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يستجيب مدير المدرسة بفاعلية لمبادرات المعلمين التطويرية" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على بناء علاقات إيجابية قائمة على تقدير مجهودات المعلمين واحترام وجهات نظرهم، مما يعزز من ثقة المعلمين ويحفزهم على تقديم أداء أفضل. ويظهر المديرون تفهمًا لأهمية الاستماع إلى آراء المعلمين واحتياجاتهم الفردية، مع الاهتمام بتوفير بيئة عمل قائمة على الشفافية والتواصل المفتوح، مما يعكس التزام المديرين بتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين وتقديرهم لمساهماتهم، كما تعزى هذه النتيجة استجابة المديرين لمبادرات المعلمين التطويرية، حيث يرون في ذلك تشجيعًا لهم على تقديم أفكارهم وتطوير أساليبهم التربوية.

بينما جاءت فقرة "يلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع جميع المعلمين دون محاباة لأي فرد أو مجموعة" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى الالتزام بمبدأ المساواة في التعامل، فرغم كونه تقديرًا إيجابيًا، إلا أن المعلمين قد يرون أهمية أكبر في التقدير الشخصي والتعامل

الفردى مع احتياجاتهم المهنية، وهو ما يعكس تنوعاً في احتياجات المعلمين وتوقعاتهم من القيادة المدرسية.

2.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الثاني صيغت الفرضية الأولى الآتية:

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والتخصص).
- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة السعدون والشايع (2022) ونتائج دراسة الليمون (2022)، اللتين أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على مبادئ مهنية وأخلاقية واضحة، تُطبق بشكل موحد بغض النظر عن الجنس. قد يكون سبب هذا التشابه في التصورات هو أن القيم التي تقوم عليها القيادة التحويلية مثل الشفافية، التحفيز، والتمكين، تُعتبر عناصر أساسية في العمل

الإداري للمدارس، مما يعزز من تناغم الممارسات والأساليب بين المديرين والمديرات. كما أن يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تعتمد على مبادئ مهنية وأخلاقية واضحة، تُطبق بشكل موحد بغض النظر عن الجنس. قد يكون سبب هذا التشابه في التصورات هو أن القيم التي تقوم عليها القيادة التحويلية مثل الشفافية، التحفيز، والتمكين، تُعتبر عناصر أساسية في العمل الإداري للمدارس، مما يعزز من تناغم الممارسات والأساليب بين المديرين والمديرات. كما أن تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدة عوامل ترتبط بطبيعة القيادة التحويلية والمبادئ التي تستند إليها. فالقيادة التحويلية تعتمد على مبادئ مهنية وأخلاقية شاملة، مثل: الشفافية، والتحفيز، والتمكين، وهذه المبادئ تُطبق بشكل موحد بغض النظر عن الجنس، مما يؤدي إلى تقارب التصورات بين المديرين والمديرات. كما أن الطابع المؤسسي للإدارة المدرسية يعزز من اعتماد أساليب قيادية متسقة ومتجانسة، تعتمد على معايير أداء واضحة ومشتركة، دون تأثير يُذكر للجنس على هذه الأساليب.

علاوة على ذلك، قد يعود هذا التشابه في التصورات إلى أن طبيعة العمل الإداري في المدارس تعتمد على تفاعل مباشر ومستمر مع المعلمين، الطلبة، وأولياء الأمور، مما يجعل الأولوية للمبادئ القيادية المطبقة على أرض الواقع بدلاً من أي اختلافات شخصية أو نوعية. كما أن برامج التدريب والتطوير المهني التي يتلقاها المديرون والمديرات قد تسهم في تقليص الفجوة بين الجنسين من حيث التوجهات والأساليب القيادية، مما يؤدي إلى تعزيز الاتساق في ممارسة القيادة التحويلية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل الجماعي والتعاوني الذي يميز المؤسسات التعليمية قد تكون أحد الأسباب التي تجعل التصورات حول القيادة التحويلية متشابهة بين الجنسين. فالمؤسسات التعليمية تُشجّع التفاعل الإيجابي والممارسات القيادية التي تُركّز على تحقيق الأهداف المشتركة، ما يقلل من تأثير الفروقات بين الذكور والإناث.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) على القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الفتوح (2023) والليمون (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مبادئ القيادة التحويلية تُعتبر عملية أكثر منها نظرية، وبالتالي فإن تطبيقها لا يعتمد بشكل كبير على مستوى المؤهل الأكاديمي للمدير أو المعلم، بل يرتبط بالمهارات القيادية والعملية التي يُكتسب بعضها من خلال الخبرة المباشرة في العمل. قد يتمتع المعلمون والمديرون سواء كانوا من حملة البكالوريوس أو الدراسات العليا بفرص متكافئة لاكتساب المهارات التحويلية، لا سيما أن الكثير من مبادئ القيادة التحويلية تُطبق عبر برامج تدريبية مهنية متخصصة، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الطبيعة العملية التي تميز مبادئ القيادة التحويلية، حيث تُركز هذه القيادة على المهارات القيادية والعملية المكتسبة من خلال الخبرة المباشرة أكثر من اعتمادها على المستوى الأكاديمي أو المؤهل العلمي. مبادئ القيادة التحويلية مثل الشفافية، الدافعية الإلهامية، والتمكين تعتمد على التفاعل اليومي مع فريق العمل المدرسي والقدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، وهي سمات لا ترتبط بشكل كبير بالمستوى الأكاديمي بقدر ارتباطها بالتجربة الميدانية والتدريب.

كما أن برامج التطوير المهني والتدريب المستمر التي تُقدم للمديرين والمعلمين تسهم بشكل كبير في إكسابهم المهارات القيادية المطلوبة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. هذه البرامج تركز على تعزيز المهارات القيادية مثل إدارة التغيير، بناء الرؤية المشتركة، والتواصل الفعال، وهي

ممارسات قابلة للتطبيق من قبل جميع العاملين في الميدان التربوي، سواء كانوا من حملة الشهادات الجامعية أو الدراسات العليا.

تؤكد هذه النتيجة على أن الفروق المحدودة التي ظهرت في مجال "التأثير المثالي" قد تكون ذات دلالة ميدانية أكثر منها أكاديمية، حيث يرتبط هذا المجال بقدرة القائد على أن يكون نموذجاً يُحتذى به. يمكن أن يعزى هذا التأثير الطفيف إلى اختلافات فردية في الخبرة أو البيئة العملية أكثر من المؤهل العلمي.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة السعدون والشايع (2022)، التي لم تظهر فيها فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتلقون التدريب ذاته الذي يُعزز من قدراتهم القيادية بغض النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الطبيعة الشاملة والمهنية للقيادة التحويلية، التي تعتمد على مهارات قيادية وإدارية عامة غير مرتبطة بالتخصص الأكاديمي. القيادة التحويلية تركز على مبادئ مثل بناء الرؤية المشتركة، التحفيز، والتمكين، وهي ممارسات تتطلب كفاءة مهنية وخبرة عملية تُكتسب من خلال الممارسة والتدريب المستمر، وليس من خلال الخلفية الأكاديمية. هذا يفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات العلمية والأدبية في تقييم القيادة التحويلية.

كما أن القيادة التحويلية بطبيعتها تعتمد على تطبيق المعايير المهنية المشتركة التي تُوجه عمل القادة التربويين، وتتمحور حول تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المؤسسية، وهي مهام

لا تتطلب معرفة متخصصة ترتبط بتخصص أكاديمي معين. هذا يعزز من فكرة أن التخصص الأكاديمي لا يُعد عاملاً مؤثراً في ممارسة القيادة التحويلية أو تقييمها.

- وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على استبانة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، إذ جاءت الفروق لصالح مديري المدارس.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة البطاشي وآخرين (2023) التي أظهرت أن المسمى الوظيفي يؤثر على تصورات القيادة التحويلية، حيث كان المديرون أكثر تقديرًا للممارسات التحويلية مقارنة بالمعلمين.

وتعزى هذه النتيجة إلى الدور التنفيذي للمديرين في تطبيق مبادئ القيادة التحويلية، حيث يكونون في موقع المسؤولية المباشرة عن تنفيذ سياسات القيادة وتوجيه دفة العمل المدرسي، بينما قد يرى المعلمون ممارسات القيادة التحويلية بصورة أقل إيجابية. هذا الفارق في التقدير قد يرجع أيضاً إلى اختلاف الدور الوظيفي بين المديرين والمعلمين، حيث يتعامل المديرون مباشرة مع أساليب القيادة التحويلية، مما يعزز من شعورهم بفاعليتها وتأثيرها على سير العمل، في حين قد يرى المعلمون أنها غير مطبقة بشكل كافٍ أو لا تؤثر بصورة ملحوظة على دورهم اليومي، كما وتعزو الباحثة النتائج إلى عدة عوامل ترتبط بطبيعة الأدوار والمسؤوليات المختلفة لكل من المديرين والمعلمين في البيئة المدرسية.

أولاً، يتمتع المديرون بدور تنفيذي يتطلب منهم تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بشكل مباشر، حيث يتحملون مسؤولية توجيه العمل المدرسي، وضع الأهداف الاستراتيجية، وتحفيز المعلمين لتحقيق

الأداء المطلوب. هذا الدور يجعلهم على دراية أكبر بممارسات القيادة التحويلية وفوائدها، مما يعزز من تقديرهم لها مقارنة بالمعلمين.

وثانيًا، الفارق في التقديرات قد يُعزى إلى طبيعة العمل اليومي لكل من المديرين والمعلمين. المديرين ينخرطون في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتفاعل مع القضايا التنظيمية التي تعكس جوهر القيادة التحويلية. في المقابل، يركز المعلمون بشكل أكبر على المهام التدريسية اليومية، مما يجعلهم أقل احتكاكًا بالممارسات القيادية أو يرون تأثيرها بشكل أقل وضوحًا على عملهم المباشر. وثالثًا، قد يعود هذا التباين إلى التوقعات المختلفة بين المديرين والمعلمين. المديرين يميلون إلى تقييم ممارسات القيادة التحويلية بشكل أكثر إيجابية نظرًا لأنهم يشاركون في تطبيقها ويتحملون مسؤولية نجاحها. في المقابل، قد يرى المعلمون أن القيادة التحويلية تُطبق بشكل غير كافٍ أو أنها لا تلبي جميع احتياجاتهم الفردية والمهنية، مما يؤدي إلى تقييم أقل إيجابية.

- وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على القيادة التحويلية ومجالاتها باستثناء مجالي: (التمكين، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة) لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، حيث كانت الفروق لصالح الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات)، في مجالي "التمكين" و"تطوير رؤية مشتركة للمدرسة".

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة العمور (2022)، التي بينت أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل كبير، لكن الدراسة الحالية تشير إلى أن قلة سنوات الخدمة تعزز من تقبل مبادئ القيادة

التَّحويليَّة، مما يعكس أهمية برامج التطوير المستمرة لتعزيز مبادئ القيادة التَّحويليَّة لجميع الفئات العمرية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلِّمين والمديرين الذين لديهم خبرة قصيرة قد يكونون أكثر تقبلاً واستعداداً لتبني أساليب القيادة التَّحويليَّة الحديثة، ويكون لديهم حماس لتطبيق مبادئ القيادة الجديدة مثل التمكين وتطوير رؤية مشتركة. من ناحية أخرى، قد يكون الذين خدموا لفترات أطول معتادين على أساليب قيادة تقليدية ويجدون صعوبة أكبر في التكيف مع الأساليب التَّحويليَّة. قد يعزى هذا إلى أن المعلِّمين والمديرين ذوي الخبرة الطويلة يعتمدون في بعض الأحيان على خبراتهم السابقة، مما يجعلهم أقل انفتاحاً على التغيير، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الفروقات الطبيعية بين العاملين في المجال التربوي بناءً على سنوات الخبرة، والتي تؤثر على تقبلهم واستجابتهم لممارسات القيادة التَّحويليَّة. العاملون الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات غالباً ما يكونون في بداية مسيرتهم المهنية، مما يجعلهم أكثر انفتاحاً على التغيير واستعداداً لتبني أساليب القيادة الحديثة، مثل التمكين وتطوير رؤية مشتركة. هذه الفئة تكون متحمسة لتطبيق المبادئ التَّحويليَّة التي تتماشى مع التطورات التربوية الحديثة، نظراً لأنهم لم يعتادوا بعد على أساليب القيادة التقليدية أو الروتينية.

على النقيض، قد يظهر المعلمون والمديرون الذين لديهم خبرة 10 سنوات أو أكثر، مستويات أقل من الاستجابة للقيادة التَّحويليَّة بسبب تعودهم على نماذج قيادة تقليدية تتسم بالمركزية. قد يكون لديهم تصورات ثابتة عن دور القيادة في المدارس، مما يجعلهم أقل حماساً لتبني ممارسات جديدة تتطلب تغييرات جوهرية في أساليب العمل والتفاعل. هذا التباين يعكس أثر الخبرة الطويلة في تعزيز بعض الأنماط القيادية التقليدية التي قد تتعارض أحياناً مع مبادئ القيادة التَّحويليَّة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين ذوي الخبرة الطويلة قد يكونون أكثر نقدًا للقيادة التَّحويليَّة، حيث يقيمونها بناءً على خبرتهم السابقة ومقارنتها بالنتائج الفعلية التي شهدوها

على مدار سنوات خدمتهم. هذا يُظهر أن الفئة الأقل خبرة قد تُقيّم القيادة التحويلية بشكل أكثر إيجابية نتيجة لحدثة تجربتهم وعدم وجود مقارنات كثيرة مع أساليب القيادة التقليدية.

3.1.5. مناقشة نتائج السؤال الثالث

ما واقع الأداء الوظيفي لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلّمين؟

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداء الوظيفي للمعلّمين في المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلّمين معًا بلغ (4.14) وبتقدير مرتفع، وجاء مجال "العلاقات في العمل" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "إنجاز المهام" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عابنة (2023) حول الدور الهام الذي تلعبه برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين، واتفقت مع نتائج دراسة عبد (2023) التي أظهرت أن الأداء الوظيفي للمعلّمين كان مرتفعًا.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الأداء الوظيفي للمعلّمين يتأثر بشكل إيجابي بعدة عوامل، تشمل التنمية المهنية، الحوكمة الإدارية، مهارات التخطيط، الاستقرار في العمل، والنمط القيادي الديمقراطي. وهذه العوامل تعزز من أداء المعلّمين وتساهم في تحقيق بيئة تعليمية داعمة ومثمرة داخل المدارس الابتدائية، وتؤكد على أهمية الاستمرار في تقديم برامج تدريبية وإدارية داعمة لتحسين جودة التعليم. كما تعزى هذه النتيجة إلى دور وزارة التربية والتعليم في عقد برامج تدريبه سواء للمديرين أو المعلّمين وهذا يمكن أن يكون وراء ارتفاع النتيجة أي التأهيل المهني الجيد للمديرين والمعلّمين، كما قد تعود إلى عدة عوامل أساسية، تعكس بيئة مهنية واجتماعية داعمة تُسهم في تحسين مستوى الأداء

العام. أولاً، تأتي العلاقات الإيجابية بين المعلمين في مقدمة العوامل المؤثرة، إذ أن هذه العلاقات تُعزز مناخاً تعاونياً وداعماً داخل المدرسة، ما يسهم في تسهيل تبادل الأفكار والخبرات ويوفر دعماً مهنيًا متبادلاً. وهذا المناخ الإيجابي يرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ويعزز من إنتاجيتهم، حيث يشعرون بالراحة والثقة في بيئة العمل، ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء. كما يُظهر مستوى التزام المعلمين العالي في تحمل المسؤوليات المهنية مستوى متقدماً من الالتزام الوظيفي، وهو ما يمكن أن يُعزى إلى السياسات الإدارية الواضحة التي تحدد الأدوار والمهام بوضوح، وتضع معايير أداء تحت على الالتزام بها. هذا الوضوح يعزز من شعور المعلمين بالمسؤولية ويزيد من تفاعلهم الإيجابي مع أدوارهم الوظيفية، مما يُسهم في تحقيق أهداف المدرسة ورفع كفاءة العمل. وعلى الرغم من أن مجال "إنجاز المهام" جاء بتقدير مرتفع، إلا أنه كان الأقل مقارنة ببقية المجالات، وهو ما قد يُعزى إلى بعض التحديات التي يواجهها المعلمون في تنفيذ مهامهم اليومية، مثل ضغوط العمل أو نقص بعض الموارد الضرورية. هذه التحديات تتطلب المزيد من الدعم الإداري لتوفير الأدوات والموارد اللازمة التي تساعد المعلمين على تحقيق أداء أكثر فعالية وكفاءة في إنجاز المهام الوظيفية.

وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود بيئة مدرسية تدعم العلاقات الإيجابية بين العاملين وتُعزز الالتزام بالمسؤوليات المهنية، إلى جانب سياسات إدارية تركز على الدعم والتوجيه، مما يعزز من الأداء الوظيفي للمعلمين ويسهم في تحسين جودة التعليم في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر. -وفيما يتعلق بمجالات الدراسة للأداء الوظيفي، فقد حصل مجال (إنجاز المهام) على متوسط حسابي بلغ (4.10) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يستثمر وقته لإنجاز مهام العمل" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل تعكس كفاءة المعلمين في إدارة مهامهم التعليمية الأساسية ومدى التزامهم بأداء أدوارهم بفاعلية. حيث حصلت الفقرات المرتبطة بإدارة التعلم الصفي

واستثمار الوقت وإنجاز المهام بفاعلية على مراتب مرتفعة. ويُمكن أن يُعزى هذا إلى التدريب المستمر الذي يتلقاه المعلمون على مهارات الإدارة الصفية وتنظيم الوقت، وهو ما يُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، حيث تُعد هذه المهارات أساسية لنجاح المعلم في تحقيق الأهداف التعليمية وضمان تفاعل الطلبة في البيئة الصفية. كما تُظهر هذه النتائج تقديرًا متبادلًا بين المعلمين والإدارة المدرسية؛ حيث أبدى المديرون تقييمات إيجابية لجهود المعلمين في تحقيق المهام المطلوبة، مما يعكس سياسات دعم وتوجيه مستمر من قبل الإدارة. يُعزز هذا الدعم من قدرة المعلمين على تحمل مسؤولياتهم وإتمام المهام التعليمية بكفاءة عالية، ما يخلق بيئة تعليمية إيجابية تشجع على تحقيق الإنجازات وتطوير الأداء الوظيفي.

بينما جاءت فقرة "يُشارك في اللجان المدرسية لنجاح العملية التعليمية التعلمية" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بأهمية اللجان المدرسية ودورها في نجاح العملية التعليمية التعلمية، مما يُسهم في تحقيق توازن بين المهام التعليمية الأساسية والأدوار الإضافية التي تدعم العملية التعليمية بشكل شامل.

وحصل مجال (تحمل المسؤوليات) على متوسط حسابي بلغ (4.16) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يلتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتُعزو الباحثة النتائج المرتفعة في مجال "تحمل المسؤوليات" إلى عدة عوامل تعكس التزام المعلمين العاليي بمهامهم وواجباتهم المهنية. حيث أظهرت النتائج أن المعلمين يلتزمون بشكل كبير بالأنظمة والقوانين المدرسية، وهو ما يُمكن تفسيره بوجود سياسات مدرسية واضحة وتوجيهات إدارية تدعم الانضباط وتنظم العملية التعليمية، ما يُسهم في إيجاد بيئة تعليمية منظمة وفعّالة. هذا الالتزام ينعكس إيجابيًا على أداء المعلمين ويُعزز من مستوى الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة المدرسية.

بينما جاءت فقرة "يربط الحياة الواقعية بالمنهاج المدرسي" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية تقديم دعم إضافي وتدريب متواصل للمعلمين لتعزيز مهاراتهم في هذا المجال، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وتقديم محتوى تعليمي يرتبط بالواقع المعاش للطلبة. مما قد يُشير إلى تحديات يواجهها المعلمون في تطبيق هذا الربط بشكل فعال. يمكن أن يعود ذلك إلى نقص التدريب أو عدم توفر الموارد التعليمية التي تُمكن المعلمين من تقديم المحتوى التعليمي بصورة تطبيقية وواقعية تساعد الطلبة على استيعاب المفاهيم النظرية بشكل أعمق. يُبرز هذا الجانب الحاجة إلى دعم إضافي للمعلمين من خلال توفير برامج تدريبية تركز على تعزيز المهارات التطبيقية وتوفير الوسائل التعليمية التي تتيح لهم ربط المناهج بالحياة اليومية للطلبة.

وحصل مجال (العلاقات في العمل) على متوسط حسابي بلغ (4.17) وبتقدير مرتفع، وجاءت فقرة "يحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية" بالمرتبة الأولى وبتقدير مرتفع، وتعزى النتائج المرتفعة في مجال "العلاقات في العمل" إلى أن العلاقات الإيجابية في بيئة العمل تُعتبر من العناصر الداعمة التي تُساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وتعزز مناخًا تعليميًا يشجع على التعاون والمشاركة. ومع ذلك، يُظهر التقييم الأدنى لتبادل الخبرات حاجة إلى تعزيز الفرص التي تُمكن المعلمين من تبادل تجاربهم وتطوير مهاراتهم بما يثري خبراتهم المهنية ويعود بالنفع على العملية التعليمية ككل. كما تعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل أساسية تساهم في تعزيز بيئة تعليمية داعمة ومشجعة للتعاون بين المعلمين. ويُعزى هذا إلى أن الإدارة المدرسية تشجع على ثقافة الاحترام والتعاون بين العاملين، مما يخلق بيئة تتيح للمعلمين تبادل الأفكار ودعم بعضهم البعض في مواجهة تحديات العملية التعليمية.

بينما جاءت فقرة "يقدم العون لزملائه بإنجاز العمل" في المرتبة الأخيرة، وبتقدير مرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات المهنية بين المعلمين وأثرها الإيجابي على البيئة التعليمية، وتعكس

النتائج مستوى عالٍ من التفاعل والدعم المتبادل، مما يُسهم في تعزيز جو من التعاون والمشاركة بين المعلمين. ومع ذلك، وتُظهر النتائج الحاجة إلى تعزيز تبادل الخبرات وتقديم الدعم المستمر بين المعلمين، مما يسهم في تحقيق تكامل أكبر في العمل وتطوير مهارات التدريس من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين. وتعود أيضا هذه النتيجة الى الإيمان بأهمية الدعم والمساعدة بين الزملاء المعلمين في إنجاز العمل اي العمل بروح الفريق، لتعزيز ثقافة تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين.

4.1.5. مناقشة نتائج السؤال الرابع

هل توجد فروق دالة إحصائية في المتوسطات الحسابية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

من أجل الإجابة عن السؤال الرابع صيغت الفرضية الثانية الآتية:

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لواقع الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، والنّخصص).

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير الجنس.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الشبوعة (2023)، التي أكدت على مبدأ المساواة في بيئة العمل التربوية، حيث إن المعايير المهنية تعتمد على الكفاءة الفعلية، وليس على التمييز بين الجنسين.

ويُعزى ذلك إلى السياسات التعليمية المعاصرة التي تشدد على خلق بيئة عمل عادلة تعتمد على معايير الأداء الموحدة لجميع العاملين، مما يعزز من مبدأ تكافؤ الفرص، كما أن متطلبات الأداء الوظيفي تتسم بالتساوي بين الجنسين، مما يعني أن التقييمات تعتمد على معايير مهنية موحدة لا تتأثر بعامل الجنس. هذه النتائج قد تشير إلى أن المعايير الوظيفية في البيئة التعليمية تعتمد على الكفاءة والأداء الفعلي بغض النظر عن الفروقات الجنسية، مما يعكس مبدأ المساواة في بيئة العمل التربوية.

كما تعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث في تقييم الأداء الوظيفي إلى الالتزام بمعايير مهنية موحدة في البيئة التعليمية، والتي تركز على الكفاءة الفعلية والالتزام بالواجبات الوظيفية دون النظر للجنس. تعزز هذه المعايير مبدأ المساواة المهنية، حيث يتم تقييم الأداء بناءً على جودة الإنجاز والتفاعل في العمل، مما يجعل التقييمات تستند إلى المهارات والإنجازات الفردية في بيئة تربوية تهدف إلى تعزيز الشفافية، وتسهم السياسات التعليمية في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، حيث يحصل المعلمون والمعلمات على فرص متساوية للنمو والتقدم المهني، مما يؤدي إلى تقارب التقييمات بين الجنسين.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عبادي (2022) التي أكدت أن الأداء يعتمد على الخبرات والممارسات العملية أكثر من المؤهلات الأكاديمية. يُعزز هذا الاكتشاف فكرة أن فعالية المعلم تتشكل من خلال تفاعله اليومي مع التحديات التعليمية واستجابته الفعالة لتلك التحديات، مما يجعله يعتمد بشكل أكبر على مهاراته العملية المكتسبة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن فعالية الأداء الوظيفي للمعلمين تعتمد بشكل أساسي على المهارات التربوية التطبيقية والتجربة العملية أكثر من اعتمادها على مستوى المؤهل الأكاديمي، فالأنشطة اليومية في الصفوف، والتفاعل المستمر مع الطلبة، وإدارة العملية التعليمية تتطلب قدرات عملية ومرونة تربوية تتطور مع الخبرة الميدانية. ويشير ذلك إلى أن الأداء الفعال للمعلمين يتأثر بقدرتهم على تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية بكفاءة، والتكيف مع احتياجات الطلبة المختلفة، وحل المشكلات الفورية، وهي جوانب مهنية تعتمد على الممارسة المباشرة أكثر من الاعتماد على التحصيل الأكاديمي العالي.

كما وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي إلى أن فعالية الأداء الوظيفي للمعلمين تعتمد بشكل أساسي على المهارات التربوية التطبيقية والتجربة العملية أكثر من اعتمادها على مستوى المؤهل الأكاديمي. فالأنشطة اليومية في الصفوف، والتفاعل المستمر مع الطلبة، وإدارة العملية التعليمية تتطلب قدرات عملية ومرونة تربوية تتطور مع الخبرة الميدانية. ويشير ذلك إلى أن الأداء الفعال للمعلمين يتأثر بقدرتهم على تنفيذ الاستراتيجيات التعليمية بكفاءة، والتكيف مع احتياجات الطلبة المختلفة، وحل المشكلات الفورية، وهي جوانب مهنية تعتمد على الممارسة المباشرة أكثر من الاعتماد على التحصيل الأكاديمي العالي.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير التخصص.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الرواحية وآخرون (2023)، التي أكدت أن الأداء الوظيفي يعتمد على مهارات تربوية وإدارية موحدة، بغض النظر عن التخصص.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التخصص الأكاديمي للمعلم قد لا يلعب دورًا بارزًا في الأداء الوظيفي، إذ تعتمد بيئة التعليم المدرسي بشكل أساسي على مبادئ تربوية وإدارية موحدة، وليس على التخصص الأكاديمي. هذه النتيجة تشير إلى أن الأداء الوظيفي يعتمد بشكل أكبر على المهارات التدريسية العامة، والتي تُطبق عبر جميع التخصصات ضمن إطار يتماشى مع سياسة المدرسة وتوجهاتها.

كما وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على التخصص الأكاديمي إلى أن بيئة التعليم المدرسي تركز بشكل أكبر على المبادئ التربوية العامة والإدارية الموحدة التي تطبق على جميع المعلمين، بغض النظر عن تخصصاتهم الأكاديمية. فالمهام الوظيفية للمعلمين تتطلب مهارات تدريسية وإدارية مشتركة تشمل إدارة الصف، والتفاعل مع الطلبة، وتحفيزهم، وتطبيق استراتيجيات تعليمية شاملة، وهي مهارات لا تعتمد على نوع التخصص (علمي أو أدبي) بقدر ما تعتمد على قدرة المعلم على تنفيذ واجباته التدريسية وفقًا لمتطلبات المدرسة وتوجهاتها. وتسهم هذه البيئة الموحدة في تقليل الفروق في الأداء الوظيفي بين التخصصات المختلفة، حيث تُطبق المعايير المهنية والإدارية بالتساوي بين جميع المعلمين.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلّمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الرواحية وآخرون (2023)، التي وجدت أن الأداء الوظيفي يعتمد على أسس مهنية ثابتة تتجاوز تأثير الخبرة الزمنية. ويُعزى هذا إلى أن البيئة التعليمية تعزز من التطوير المهني المستمر، حيث يعتمد تحسين الأداء على التزام المعلمين بتطوير مهاراتهم وقدرتهم على التأقلم مع التغيرات المستمرة في مجال التعليم، بغض النظر عن سنوات الخدمة.

ويعكس ذلك أهمية التدريب والتطوير المهني كأدوات رئيسة في دعم الأداء، وهو ما أشارت إليه دراسة عابنة (2023) التي أكدت على أهمية التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود معايير ثابتة للأداء الوظيفي يتم تطبيقها على جميع المعلمين بغض النظر عن عدد سنوات خدمتهم. يمكن تفسير ذلك أيضًا بأن تطوير الأداء الوظيفي قد لا يعتمد على السنوات بقدر ما يعتمد على التزام المعلمين بالتطوير المستمر لمهاراتهم، بغض النظر عن مدة الخدمة، كما وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على عدد سنوات الخدمة إلى تطبيق معايير ثابتة للأداء الوظيفي على جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات الخبرة، مما يعزز تحقيق مستوى أداء متقارب. يشير ذلك إلى أن الأداء الوظيفي يعتمد بشكل أساسي على التزام المعلمين بالتطوير المهني المستمر وتحديث مهاراتهم التربوية بدلاً من الاعتماد على مدة خدمتهم فقط. كما أن البيئة التعليمية الحديثة تركز على دعم التدريب والتطوير المنتظمين لكافة المعلمين، مما يمنح المعلمين الجدد والقدامى فرصًا متساوية لاكتساب الكفاءة المهنية اللازمة، وبالتالي يتقلص تأثير سنوات الخدمة على الأداء.

- أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي ومجالاتها لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، إذ جاءت الفروق لصالح مديري المدارس.

اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الشبوعة (2023) التي أوضحت أن النمط القيادي الديمقراطي، الذي يتبناه المديرون، يسهم في تعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين من خلال توفير بيئة من التمكين والتعاون. واتفقت أيضا مع بعض نتائج دراسة أبو صعلوك (2023) التي أظهرت أن الحوكمة الإدارية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس، بحكم دورهم القيادي، قد يكون لديهم منظور أكثر شمولية وتقييمًا إيجابيًا لأداء المعلمين، إذ ينظرون إلى الأداء من زاوية تنظيمية تشمل الجوانب الإدارية والمهنية، والالتزام بالمسؤوليات، وإدارة العلاقات المهنية. بحكم مسؤولياتهم، فإنهم يميلون إلى تقييم الأداء بناءً على مستوى الإنجاز والتعاون داخل بيئة العمل، مما يجعل رؤيتهم للأداء الوظيفي أكثر اتساعًا مقارنة بالمعلمين.

كما تعزو الباحثة وجود فروق دالة إحصائية تُعزى للمسمى الوظيفي لصالح مديري المدارس، إلى طبيعة دورهم القيادي، الذي يمنحهم نظرة شاملة ومتكاملة لأداء المعلمين. فمديرو المدارس يقيمون الأداء ليس فقط من خلال المهام اليومية، بل أيضًا وفقًا لمعايير تنظيمية تشمل الالتزام بالمسؤوليات المهنية، وإدارة العلاقات في العمل، وتطبيق السياسات المدرسية. ونتيجة لمسؤولياتهم الإدارية، يميل المديرون إلى التركيز على جوانب الإنجاز الكلية ومدى التعاون بين المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة. هذا المنظور الواسع يمنحهم تقييمًا إيجابيًا أعلى للأداء، حيث يعتمد على رؤية أكثر شمولًا وتقديرًا لمساهمة المعلمين في البيئة المدرسية.

5.1.5. مناقشة نتائج السؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وواقع الأداء الوظيفي لدى المعلمين؟

من أجل الإجابة عن السؤال الخامس صيغت الفرضية الثالثة الآتية:

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر والأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r=0.665$)، ويتضح أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة المومني (2023) ودراسة الشمري والحبيب والحربي (2022) ودراسة البطاشي وآخرون (2023) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية لمديري المدارس والأداء الوظيفي للمعلمين، كما اتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة العبدلي وفضل (2023) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين في ممارسة القيادة التحويلية، مما يعكس تأثيرها الإيجابي على جودة الأداء المدرسي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تمثل عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين. كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس، ازداد مستوى التزام المعلمين بمهامهم، وتطور أدائهم في تحمل المسؤوليات، وتحسنت علاقاتهم مع زملائهم في العمل، والعلاقة الطردية الموجبة بين هذين المتغيرين تشير إلى أن الاستثمار في تطوير المهارات القيادية التحويلية لدى المديرين يمكن أن يؤدي إلى تحسين شامل في جودة التعليم وأداء المعلمين.

كما تعزى هذه النتيجة إلى فعالية القيادة التحويلية كنهج قيادي يعزز التفاعل الإيجابي والالتزام بين المديرين والمعلمين، مما يخلق بيئة عمل تعليمية متماسكة تدعم تحقيق أهداف المدرسة، كما إن إشراك المعلمين في وضع رؤية مشتركة للمدرسة يعزز شعورهم بالانتماء ويحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وتبرز هذه النتائج أهمية القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث يرتبط تطبيق هذه الأساليب بارتفاع مستويات الالتزام والإنجاز، وتحسن العلاقات في بيئة العمل. تشير العلاقة الطردية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم ورفع كفاءة المعلمين، مما يجعل القيادة التحويلية نموذجاً قيادياً فعالاً لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتعزيز البيئة المدرسية.

وتُظهر النتائج ارتباطاً وثيقاً بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وهذا يتماشى مع العديد من الدراسات السابقة التي أثبتت أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والجودة التعليمية. وتعزز هذه النتائج الحاجة إلى تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس لتحفيز المعلمين وتمكينهم وتعزيز علاقات العمل داخل المدرسة، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي بشكل عام.

2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة النوعية/المقابلة

1.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة الأول

كيف يمكن لمدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر ممارسة القيادة التحويلية وفق

أبعادها؟

الفكرة الرئيسة:

التعرف إلى كيفية قيام مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر بتطبيق القيادة التحويلية عبر أبعادها المختلفة، وذلك لتحقيق بيئة تعليمية فعالة تُسهم في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز الابتكار.

أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (85%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "تحديد رؤية مشتركة وواضحة للمدرسة بمشاركة الطاقم"، مما يُظهر أن المديرين يدركون أهمية صياغة رؤية موحدة تُشرك الطاقم التعليمي وتُعزز الانسجام والالتزام المهني. وأكد أحد المديرين على ذلك بقوله: "أرى أن تحديد رؤية مشتركة مع الطاقم هو الأساس لقيادة المدرسة بفعالية." هذه الرؤية تُمكن المعلمين من العمل بانسجام لتحقيق الأهداف المدرسية المشتركة.

واتفق ما نسبته (75%) على "القدرة على التكيف مع التغيرات السياسية والاجتماعية والبيئية". وتعكس هذه النتيجة إدراك المديرين لأهمية المرونة في التعامل مع التحديات المختلفة، حيث يُعد التكيف مع التغيرات السريعة عاملاً أساسياً لضمان استمرارية العمل بكفاءة وتحقيق جودة التعليم. وقد أوضح أحد المديرين ذلك بقوله: "المرونة في التعامل مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للمدرسة تساعد على تحقيق النجاح.

واتفق ما نسبته (70%) على "أن يكون المدير قدوة أخلاقية ونزيهة لتعزيز الثقة والاحترام"، وتُظهر هذه النتيجة أهمية دور المدير كقدوة يُحتذى بها، حيث تُسهم النزاهة والشفافية في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام. وقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "على المدير أن يكون شفافاً وصريحاً، ويجب أن يُعتبر قدوة للجميع."

واتفق ما نسبته (65%) على "منح المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات لتحفيزهم على الابتكار"، وهذا على الرغم من إدراك المديرين لأهمية تمكين المعلمين وتحفيزهم، إلا أن هذه النتيجة تُشير إلى وجود بعض التحديات التي قد تكون متعلقة بقيود إدارية أو الحذر في تفويض المسؤوليات. وقد أكد أحد المديرين على أهمية هذا البعد بقوله: "من المهم تمكين المعلمين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات التربوية المناسبة."

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة المومني (2023)، التي أكدت أن إشراك الطاقم التعليمي في صياغة رؤية المدرسة يعزز الالتزام بأهدافها ويحسن الأداء الوظيفي للمعلمين. يعزز هذا الربط فهم دور الرؤية المشتركة كركيزة أساسية في القيادة التحويلية لتحقيق تعاون وانسجام بين أفراد الطاقم.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر يعتمدون بشكل كبير على صياغة رؤية مشتركة تُعزز من الانسجام والعمل الجماعي، إضافة إلى تركيزهم على المرونة في مواجهة التغيرات، مما يضمن استمرارية الأداء المدرسي بكفاءة. كما يُظهر التزامهم بالقيم الأخلاقية والنزاهة ووعيهم بأهمية بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام. ومع ذلك، فإن البعد المتعلق بتفويض الصلاحيات قد يُواجه تحديات مرتبطة بالتنظيم الإداري أو الحاجة إلى تعزيز الثقة، مما يستدعي توفير برامج تدريبية تدعم المديرين في تطوير هذا الجانب من القيادة.

2.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثاني

من وجهة نظرك، ما السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائدًا تحويليًا مؤثرًا

في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

الفكرة الرئيسة:

التعرف إلى السياسات التربوية التي ينبغي أن يتبناها مدير المدرسة لتفعيل دوره كقائد تحويلي قادر على تحقيق تأثير إيجابي في بيئة العمل المدرسي وتعزيز جودة التعليم.

أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (80%)، من المبحوثين من أفراد العينة على بـ"تحسين المناخ التربوي وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للمعلمين" في المرتبة الأولى، مما يعكس إدراك المديرين والمعلمين لأهمية المناخ التربوي في تعزيز التعليم النوعي. فقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "المناخ التربوي هو العامل الأهم في تعزيز التعليم النوعي وتحسين أداء المعلمين". يوضح هذا التصريح أن البيئة الداعمة تُعتبر من العوامل الرئيسية التي تُحفز المعلمين على تحقيق أفضل أداء، كما تساهم في تعزيز رضاهم المهني.

واتفق ما نسبته (78%) على "توفير الدورات التدريبية المناسبة لتطوير مهارات المعلمين بما يتماشى مع رؤية المدرسة"، ويشير ذلك إلى وعي المديرين بأهمية توفير فرص التدريب المستمر للمعلمين كجزء من تعزيز قدراتهم المهنية وتحقيق رؤية المدرسة. وقد أكد أحد المديرين على ذلك بقوله: "الدورات التدريبية المستمرة توفر فرصة للمعلمين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم". إن التدريب المستمر يُمكن المعلمين من مواكبة التطورات الحديثة في المجال التعليمي، مما ينعكس إيجابياً على جودة العملية التربوية.

واتفق ما نسبته (70%) على "تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي". تُبرز هذه النتيجة أهمية البعد النفسي والاجتماعي في رفع كفاءة المعلمين ودافعية العمل لديهم. وقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "الدعم النفسي والاجتماعي يؤثر بشكل كبير على دافعية المعلمين". يشير هذا إلى أن تهيئة بيئة عمل تُراعي الجوانب النفسية والاجتماعية تُسهم في تحسين الأداء وتُقلل من الضغوط المهنية التي قد تؤثر سلباً على جودة التعليم.

واتفق ما نسبته (65%) على "إشراك المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم البرامج التعليمية والتربوية". وتشير هذه النتيجة إلى أهمية تعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي، حيث أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "مشاركة أولياء الأمور والمجتمع في البرامج التربوية تساعد في توفير موارد إضافية ودعم مادي". إن إشراك المجتمع المحلي يُسهم في تعزيز الدعم المادي والمعنوي للمدرسة، مما يُساعد في تحسين بيئة العمل التربوي وتنفيذ البرامج التعليمية بفاعلية أكبر.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة عبادي (2022)، التي أكدت أن المناخ التربوي الإيجابي يعزز من جودة الأداء الوظيفي ويحفز المعلمين. توضح هذه النتائج أهمية البيئة التعليمية الداعمة كجزء أساسي في القيادة التحويلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المديرين لحاجتهم إلى سياسات تربوية متكاملة تدعم بيئة العمل وتُعزز من أدوارهم كقادة تحويليين. إن تحسين المناخ التربوي يُعد الأساس الذي يُمكن من بناء بيئة تعليمية متكاملة تدعم الأداء النوعي للمعلمين، بينما يُسهم توفير الدورات التدريبية في رفع كفاءة الطاقم التعليمي، ويُعزز الدعم النفسي والاجتماعي من استقرارهم المهني. ومع أن إشراك المجتمع المحلي جاء في المرتبة الأخيرة، إلا أنه يُمثل فرصة إضافية لدعم البرامج التربوية من خلال التعاون الخارجي.

3.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثالث

بحسب خبرتك، ما أهم التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس

الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

الفكرة الرئيسة:

تحديد التحديات التي يواجهها مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر أثناء تطبيق القيادة التحويلية وتأثير هذه التحديات على تحقيق الأهداف التعليمية والتحول التربوي.

أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (82%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "قلة الموارد المالية والمادية التي تعيق تنفيذ المبادرات والتحول التعليمية"، وتبرز هذه النتيجة تأثير نقص التمويل على قدرة المديرين في تنفيذ البرامج والمشاريع التعليمية الجديدة. فقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "أكثر ما يعيقنا هو عدم وجود موارد كافية لتمويل البرامج والمشاريع التعليمية الجديدة." يعكس هذا التصريح الحاجة الملحة لتوفير الدعم المالي والمادي لتعزيز قدرة المديرين على تطبيق القيادة التحويلية وتحقيق التغيير المطلوب.

واتفق ما نسبته (75%) على "قلة الوقت المتاح لتنفيذ التغييرات اللازمة والضغط العملية الكبيرة على الطاقم التعليمي". يشير ذلك إلى أن الضغط الزمني وكثرة المهام اليومية يشكلان عائقًا كبيرًا أمام المعلمين والمديرين لتخصيص الوقت اللازم لتطبيق التغييرات والإصلاحات المطلوبة. وقد أوضح أحد المديرين ذلك بقوله: "الضغط الزمنية الكبيرة تجعل من الصعب على المعلمين تخصيص وقت للتغيير والتطوير." إن هذا التحدي يعكس الحاجة إلى تنظيم أولويات العمل وتخفيف الأعباء الإدارية لتمكين الطاقم التعليمي من التركيز على التحولات التربوية.

واتفق ما نسبته (70%) على "مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين الذين يفضلون الاستمرار على الأساليب التقليدية". وتبرز هذه النتيجة صعوبة تقبل بعض المعلمين للتغيير، مما يؤدي إلى إعاقة تنفيذ القيادة التحويلية. وقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "بعض المعلمين يفضلون البقاء

على الأساليب التقليدية، مما يصعب تطبيق القيادة التحويلية. " يعكس هذا التحدي الحاجة إلى تعزيز ثقافة التغيير الإيجابي داخل المدرسة من خلال توفير التدريب والدعم اللازمين لتحفيز المعلمين على تبني أساليب جديدة.

واتفق ما نسبته (68%) على "التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على المجتمع المدرسي بشكل مباشر"، وتظهر هذه النتيجة التأثير الكبير للبيئة الخارجية على المدرسة. فقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "البيئة السياسية والاجتماعية المتغيرة تؤثر على الطاقم والطلبة بشكل كبير." يشير هذا التصريح إلى أن الظروف الخارجية المتغيرة تحدث ضغوطاً إضافية على الطاقم التعليمي وتؤثر على استقرار البيئة المدرسية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الشمري وآخرون (2022)، التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية تتطلب توافر موارد مالية كافية لدعم المبادرات التعليمية والتحول المطلوبة. يؤكد الربط أن نجاح القيادة التحويلية يعتمد بشكل كبير على توافر الموارد الضرورية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يواجهون تحديات متعددة تعيق ممارسة القيادة التحويلية بشكل فعال. نقص الموارد المالية والمادية يُعد العائق الأكبر الذي يمنع تطبيق البرامج والمبادرات التربوية. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر الضغط الزمني وكثرة الأعباء الإدارية ضرورة إعادة تنظيم العمل لتوفير وقت كافٍ للتحولات التعليمية. كما أن مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين تعكس حاجة ماسة لتطوير ثقافة التغيير داخل المدرسة من خلال تعزيز التدريب والدعم. وأخيراً، فإن تأثير التغيرات السياسية والاجتماعية يُبرز أهمية توفير بيئة مستقرة تعزز من قدرة المدارس على مواجهة هذه التحديات.

4.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة الرابع

بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

الفكرة الرئيسة:

تحديد الحلول العملية التي يمكن أن يتبناها مديرو المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للتغلب على التحديات التي تواجههم أثناء تطبيق القيادة التحويلية، بهدف تعزيز بيئة تعليمية داعمة وتحقيق الأهداف التربوية.

أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (85%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "تعزيز التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي للحصول على دعم مالي ومعنوي إضافي". وتُبرز هذه النتيجة أهمية بناء شراكات قوية مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور لدعم البرامج والمبادرات المدرسية. فقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "التعاون مع المجتمع المحلي يمكن أن يساعدنا في سد الفجوات المالية من خلال دعم المشاريع التعليمية." يعكس هذا التصريح إدراك المديرين لدور المجتمع المحلي في توفير موارد إضافية وتعزيز استقرار البيئة المدرسية.

واتفق ما نسبته (78%) على "تقديم استكمالات وورش عمل لتطوير مهارات إدارة الوقت والتخطيط لدى المعلمين والإدارة". تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين مهارات إدارة الوقت والتخطيط يُعد أداة فعالة للتغلب على ضغوط العمل وتعزيز الكفاءة في الأداء. وقد أوضح أحد المديرين ذلك بقوله: "ورش العمل التي تساعد على إدارة الوقت وتحديد الأولويات هي مفتاح لتحسين الأداء." يشير

هذا الاقتراح إلى أهمية التركيز على تطوير مهارات الطاقم التعليمي والإداري لضمان استثمار الوقت بشكل أفضل وتجنب الإرهاق الوظيفي.

واتفق ما نسبته (72%) على "خلق بيئة عمل محفزة وتشجيع العمل التطوعي والمبادرات الفردية". وتُبرز هذه النتيجة أهمية تشجيع المعلمين على المبادرة والمساهمة الفعالة في تحسين البيئة المدرسية. فقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "تشجيع المعلمين على التطوع والمساهمة في المبادرات المدرسية يعزز الانتماء وروح الفريق". يعكس هذا التصريح أن خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة يُسهم في تعزيز انتماء المعلمين ويُشجعهم على تقديم مبادرات فردية تسهم في تحسين الأداء الجماعي.

واتفق ما نسبته (70%) على "استخدام التكنولوجيا والابتكار لتخطي العوائق المتعلقة بشح الموارد والوقت". وتبين هذه النتيجة أهمية التكنولوجيا كأداة فعالة للتغلب على التحديات المرتبطة بنقص الموارد والوقت. وقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "يمكننا استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتعويض نقص الموارد وتحسين الكفاءة". ويشير هذا الاقتراح إلى أن تبني التكنولوجيا يُمكن أن يكون حلاً عملياً لتحسين العمليات المدرسية وتحقيق أهداف التعليم بفاعلية.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الشبوعة (2023)، التي أكدت أهمية التعاون بين المدرسة والمجتمع في توفير الدعم اللازم للمدارس. يعزز الربط فهم أهمية الشراكات المجتمعية في دعم القيادة التحويلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أهمية تبني حلول متنوعة وشاملة لمواجهة التحديات التي تعيق ممارسة القيادة التحويلية. يُظهر تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي دوراً رئيساً في توفير الدعم المالي والمعنوي اللازم لتجاوز الصعوبات. كما أن التركيز على تطوير مهارات إدارة الوقت والتخطيط يُعزز من كفاءة الطاقم التعليمي في مواجهة الأعباء الوظيفية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن خلق بيئة عمل محفزة وتشجيع المبادرات الفردية يُسهم في تعزيز الانتماء والروح الجماعية، بينما يُظهر استخدام التكنولوجيا كأداة دعم فعالة ضرورة تبني الابتكار كجزء أساسي من الحلول.

5.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة الخامس

من وجهة نظرك، ما الآليات التي تسهم في تطوير ممارستك للقيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟
الفكرة الرئيسة:

التعرف إلى الآليات المقترحة التي يمكن أن يعتمد عليها مديرو المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لتطوير ممارساتهم القيادية التحويلية وتحسين الأداء التعليمي والإداري.

أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (80%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "تعزيز التعاون والثقة بين الطاقم التعليمي والإدارة من خلال جلسات تقييم ومتابعة دورية". وتوضح هذه النتيجة أهمية بناء علاقات قوية قائمة على الثقة والتعاون بين الإدارة والمعلمين، حيث أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "جلسات التقييم المستمرة مع الطاقم تساعد على تحديد المشكلات والتحديات التي نواجهها". تُظهر هذه الآلية كيف يمكن للتواصل المستمر أن يُسهم في تحسين الأداء من خلال تحديد المشكلات بشكل مبكر والعمل على معالجتها بشكل تعاوني.

واتفق ما نسبته (78%) على "الانخراط في دورات تدريبية واستكمالات لتطوير المهارات القيادية للمديرين والمعلمين". تشير هذه النتيجة إلى أهمية التدريب المستمر كوسيلة فعالة لتطوير مهارات القيادة، حيث أوضح أحد المديرين: "الالتحاق بالدورات التدريبية يفتح آفاقاً جديدة لتطوير

القيادة". يعكس هذا التصريح الوعي بأهمية اكتساب مهارات جديدة وأساليب مبتكرة تعزز من فعالية القيادة التحويلية.

واتفق ما نسبته (72%) على "الاستعانة بخبراء ومتخصصين لتقديم الدعم الفني والنفسي للطاقم". وتعكس هذه النتيجة إدراك المديرين لأهمية توفير دعم خارجي من قبل متخصصين يمكنهم مساعدة الطاقم التعليمي على تجاوز التحديات التي تواجههم. وقد أشار أحد المديرين إلى ذلك بقوله: "وجود شخص مختص لمرافقة المعلمين في المبادرات الجديدة يساهم في تحسين النتائج". يُظهر هذا الاقتراح دور الدعم الفني والنفسي في تعزيز قدرة المعلمين على مواجهة الصعوبات وتطوير أدائهم. واتفق ما نسبته (70%) على "استخدام تقنيات التقييم والتغذية الراجعة المستمرة لتحسين الممارسات الإدارية". على الرغم من ترتيبها الأدنى، إلا أنها تُبرز أهمية التغذية الراجعة كأداة لتحسين الأداء الإداري. وقد أكد أحد المديرين على ذلك بقوله: "التقييم المستمر والتغذية الراجعة هي طريقة فعالة لتطوير الأداء". تشير هذه الآلية إلى أن التقييم الدوري يمكن أن يساهم في تحسين العمليات الإدارية من خلال تحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير والعمل على تحسينها.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة أسد وآخرون ((Asad et al., 2022)، التي أشارت إلى أن الدعم النفسي يحسن الأداء الوظيفي للمعلمين، مما يساعدهم على التعامل بشكل إيجابي مع ضغوط العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يدركون أهمية تعزيز التعاون والثقة مع الطاقم التعليمي كخطوة أساسية في تطوير القيادة التحويلية. تُظهر جلسات التقييم والمتابعة المنتظمة كيف يمكن للتواصل والتعاون المستمرين أن يساهما في معالجة التحديات وتحسين الأداء. كما أن التدريب المستمر يُعد أداة أساسية لاكتساب المهارات الحديثة وتعزيز الكفاءة القيادية. إضافة إلى ذلك، فإن الاستعانة بخبراء ومتخصصين يُبرز الحاجة إلى الدعم الخارجي لمواجهة التحديات

الفنية والنفسية التي يواجهها الطاقم التعليمي. وأخيرًا، فإن استخدام التقييم والتغذية الراجعة يُعتبر وسيلة فعالة لضمان التحسين المستمر في الممارسات الإدارية.

6.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة السادس

من وجهة نظرك، ما واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟
الفكرة الرئيسية:

تسليط الضوء على واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على أدائهم والتحديات التي تواجههم في بيئة العمل.
أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (78%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "أداء المعلمين يتأثر بشكل كبير بالضغوط المجتمعية والاقتصادية التي يواجهونها خارج المدرسة". وتُبرز هذه النتيجة تأثير الظروف الخارجية، مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، على أداء المعلمين داخل المدرسة. وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "الوضع الاقتصادي والاجتماعي يثقل كاهل المعلمين، مما يؤثر على أدائهم". يعكس هذا التصريح أن التحديات المجتمعية التي يواجهها المعلمون تؤثر بشكل مباشر على تركيزهم وأدائهم الوظيفي، مما يستدعي النظر في توفير دعم إضافي لهم للتغلب على هذه الضغوط.
واتفق ما نسبته (70%) على "قلة الموارد التعليمية في المدارس تعرقل الأداء الوظيفي للمعلمين وتحقيق الأهداف". تشير هذه النتيجة إلى أن نقص الإمكانيات التعليمية يُشكل تحديًا رئيسيًا للمعلمين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التربوية. وقد أوضح أحد المشاركين ذلك بقوله: "قلة الموارد تجعل من الصعب تحقيق الأهداف المرجوة". يوضح هذا الاقتباس أهمية توفير الموارد اللازمة لدعم العملية التعليمية وتمكين المعلمين من أداء مهامهم بكفاءة.

واتفق ما نسبته (65%) على "بعض المعلمين يتميزون بقدرتهم على تحدي الصعوبات والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية". تعكس هذه النتيجة أن هناك معلمين يمتلكون قدرات متميزة تساعد على تجاوز التحديات التي تواجههم، مما يساهم في تحسين البيئة التعليمية. وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "رغم التحديات، هناك معلمون يبدون قدرات مميزة في التغلب على الصعوبات". يشير هذا التصريح إلى أهمية دعم هؤلاء المعلمين وتشجيعهم للاستمرار في تحسين البيئة المدرسية.

واتفق ما نسبته (60%) على "الحاجة إلى دعم نفسي واجتماعي للمعلمين للتغلب على التحديات التي تواجههم في العمل"، وتوضح هذه النتيجة الحاجة الملحة لتقديم الدعم النفسي والاجتماعي للمعلمين لتحسين أدائهم الوظيفي. وقد أكد أحد المشاركين على ذلك بقوله: "الدعم النفسي أمر أساسي لتحسين أداء المعلمين". يشير هذا الاقتباس إلى أهمية تعزيز رفاهية المعلمين النفسية والاجتماعية لتخفيف الضغوط التي يواجهونها.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الطعاني (2013)، التي أكدت أهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز التفاعل بين المعلمين والطلبة، مما يدعم التحول الرقمي في التعليم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أداء المعلمين يتأثر بشكل كبير بالعوامل الخارجية والداخلية المحيطة بهم. الضغوط المجتمعية والاقتصادية تمثل التحدي الأكبر الذي يُثقل كاهل المعلمين ويؤثر على أدائهم، بينما يُشكل نقص الموارد التعليمية عائقاً إضافياً في تحقيق الأهداف التربوية. ومع ذلك، فإن وجود معلمين يتمتعون بقدرات مميزة يعكس مرونة وإمكانات يمكن البناء عليها لتحسين البيئة التعليمية. كما أن تقديم الدعم النفسي والاجتماعي يُعد خطوة أساسية لتعزيز الأداء الوظيفي للمعلمين ومساعدتهم على تجاوز التحديات.

7.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة السابع

بحسب خبرتك، كيف يمكن تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

الفكرة الرئيسية:

تحديد الاستراتيجيات المقترحة التي يمكن من خلالها تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية أكثر فعالية ودعمًا.

أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (80%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "تقديم دعم نفسي وبرامج لمرافقة المعلمين في التعامل مع الضغوط المجتمعية والمهنية"، وتوضح هذه النتيجة أهمية توفير الدعم النفسي للمعلمين لمساعدتهم على مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجههم في بيئة العمل. وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "الدعم النفسي يساعد المعلمين على التركيز في عملهم وتحقيق نتائج أفضل." يوضح هذا التصريح كيف يمكن لبرامج الدعم النفسي أن تعزز من استقرار المعلمين وتمكنهم من التركيز على تحسين أدائهم.

واتفق ما نسبته (75%) على "توفير دورات استكمال ملائمة لرؤية المدرسة وتنمية مهارات المعلمين التعليمية"، وتشير هذه النتيجة إلى أهمية التدريب المستمر في تطوير مهارات المعلمين بما يتماشى مع أهداف المدرسة ورؤيتها. وقد أكد أحد المشاركين ذلك بقوله: "دورات الاستكمال تفتح أمام المعلمين فرصًا للتطوير والتحسين." يبرز هذا الاقتراح الدور الحيوي للتدريب في تعزيز كفاءة المعلمين وإكسابهم مهارات جديدة تساهم في تحسين جودة التعليم.

واتفق ما نسبته (70%) على "تقدير جهود المعلمين ماديًا ومعنويًا لزيادة دافعيتهم وتحفيزهم على العمل"، وتُظهر هذه النتيجة أن التقدير بشقيه المادي والمعنوي يُعد أداة فعالة لتحفيز المعلمين

وتعزيز دافعيتهم نحو العمل. وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "التقدير سواء كان ماديًا أو معنويًا يزيد من دافعية المعلمين." يعكس هذا التصريح أهمية شعور المعلمين بتقدير جهودهم كوسيلة لتحفيزهم على تحسين أدائهم والمساهمة بفعالية أكبر في العملية التعليمية.

واتفق ما نسبته (68%) على "تعزيز التعاون بين المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحسين بيئة العمل والدعم"، وتبرز هذه النتيجة دور الشراكات المجتمعية في توفير بيئة عمل أكثر دعمًا للمعلمين. وقد أوضح أحد المشاركين ذلك بقوله: "التعاون مع المجتمع المحلي يساعد على توفير بيئة تعليمية أفضل." يعكس هذا الاقتراح الحاجة إلى تعزيز التواصل والتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي لدعم المعلمين وتحسين ظروف عملهم.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة أسد وآخرون (Asad et al., 2022)، التي أوضحت أن توفير الدعم النفسي والمعنوي للمعلمين يساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي والتفاعل بشكل أفضل مع بيئة العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين يتطلب تركيزًا على تقديم الدعم النفسي والاجتماعي كخطوة أساسية لمواجهة التحديات التي تؤثر على أدائهم. كما أن التدريب المستمر يفتح أمام المعلمين فرصًا لتطوير مهاراتهم وتحقيق أهداف المدرسة بشكل أكثر كفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر تقدير جهود المعلمين ماديًا ومعنويًا عاملاً مهمًا في تعزيز دافعيتهم نحو العمل. وأخيرًا، فإن التعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي يُمكن أن يُسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز دعم المعلمين.

8.2.5. مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثامن

ما تصوراتك التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

الفكرة الرئيسية:

تحديد التصورات التطويرية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، بما يتماشى مع الاتجاهات التربوية والتكنولوجية الحديثة. أظهرت نتائج استجابة أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم ما يلي:

اتفق ما نسبته (85%)، من المبحوثين من أفراد العينة على "تعزيز المهارات التكنولوجية لدى المعلمين والطلبة لتحسين التفاعل والمشاركة في العملية التعليمية". وتعكس هذه النتيجة أهمية المهارات التكنولوجية في تعزيز التفاعل وجذب انتباه الطلبة، مما يسهم في تحسين العملية التعليمية. وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "المهارات التكنولوجية تساعد المعلمين على تقديم دروس تفاعلية وجاذبة للطلاب". يوضح هذا التصريح أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يكون أداة فعالة لجعل التعليم أكثر جاذبية وكفاءة.

واتفق ما نسبته (80%) على "تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى المعلمين لمواكبة احتياجات التعليم الحديث". وتشير هذه النتيجة إلى أهمية تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين لمواجهة التحديات التربوية المتزايدة. وقد أوضح أحد المشاركين ذلك بقوله: "التفكير النقدي وحل المشكلات أصبحت من المهارات الضرورية للمعلمين". يشير هذا إلى الحاجة إلى تدريب المعلمين على التفكير الاستراتيجي والإبداعي لتحسين جودة التدريس وتلبية متطلبات التعليم الحديث.

واتفق ما نسبته (75%) على "تعزيز التعاون بين المعلمين والإدارة والطلبة لتحسين بيئة التعلم والمناخ المدرسي" بنسبة مئوية بلغت (75%). تعكس هذه النتيجة إدراك المعلمين لأهمية العمل

الجماعي والتعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية لتحسين المناخ المدرسي. وقد أشار أحد المشاركين إلى ذلك بقوله: "التعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية يعزز من بيئة التعلم." يوضح هذا التصريح أن بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة يسهم في تعزيز بيئة التعلم وتحفيز الطلبة على المشاركة بفعالية.

واتفق ما نسبته (70%) على "الاستفادة من الموارد التكنولوجية للوصول إلى مواد تعليمية متطورة ومتاحة في أي وقت". على الرغم من ترتيبها الأدنى، إلا أن هذه النتيجة تُبرز أهمية الموارد التكنولوجية كوسيلة لدعم التعلم الذاتي وتحسين جودة المواد التعليمية. وقد أكد أحد المشاركين على ذلك بقوله: "الوصول إلى المواد التعليمية الرقمية يعزز من فرص التعلم الذاتي لدى الطلبة." يعكس هذا الاقتراح الحاجة إلى تطوير أنظمة تكنولوجية تُسهم في تحسين العملية التعليمية وتوفير موارد مبتكرة للمعلمين وللطلبة.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض نتائج دراسة الطعاني (2013)، التي أكدت على أهمية المهارات التكنولوجية في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز التفاعل بين المعلمين والطلبة. يوضح الربط أن التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة العملية التعليمية ويُعد جزءاً أساسياً من الاتجاهات التربوية المعاصرة، مما يدعم ممارسات القيادة التحويلية لتحقيق بيئة تعليمية متطورة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تصورات المعلمين التطويرية تُركز على دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية كوسيلة لتحسين التفاعل وتحقيق التعليم النوعي. كما أن تنمية مهارات التفكير النقدي لدى المعلمين تُعد أولوية لمواكبة احتياجات التعليم المعاصر. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر تعزيز التعاون بين جميع أطراف العملية التعليمية أهمية بناء علاقات إيجابية داخل المدرسة لتحسين بيئة التعلم. أما الاستفادة من الموارد التكنولوجية، فرغم ترتيبها الأدنى، إلا أنها تُعد عاملاً مكماً لتطوير الأداء الوظيفي وتوفير فرص تعليمية متقدمة.

3.5. مناقشة نتائج السؤال السادس

ما التّصوّر التّطويريّ المقترح لتفعيل القيادة التّحويليّة لدى مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر في رفع الأداء الوظيفيّ لدى المعلّمين في مدارس منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر؟

تم بناء التّصور المقترح استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والنظريات الحديثة المتعلقة بالقيادة التّحويليّة، بالإضافة إلى نتائج الدراسة الكمية والنوعية، بهدف تعزيز القيادة التّحويليّة لدى مديري المدارس الابتدائية لدعم الأداء الوظيفي للمعلّمين وتحسين بيئة التعليم في المدارس الابتدائية في منطقة الشّمال داخل الخطّ الأخضر.

ويأتي التّصور المقترح كإطار شامل لتعزيز ممارسة القيادة التّحويليّة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين، مستندًا إلى نتائج الدراسة الكمية والنوعية، وتحكيمه من قبل (7) أشخاص من المختصين في الإدارة التربوية، ويهدف التّصور إلى بناء هيكل تنظيمي فعّال لتعزيز ممارسة القيادة التّحويليّة وتحسين الأداء الوظيفي للمعلّمين. ويرتكز هذا التّصور على عدة أبعاد أساسية، منها ما يتصل بأبعاد القيادة التّحويليّة، وتضم (التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والتمكين، والاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني، والاعتبارات الفردية)، وأبعاد الأداء الوظيفي، وهي (إنجاز المهام، وتحمل المسؤوليات، والعلاقات في العمل).

وترى الباحثة أن التّصور المقترح الذي خلصت إليه الدراسة، ينطلق من فلسفة عميقة مستندة الى النظريات والمبادئ التي تعكس الدور الحيوي للقادة التربويين في تحقيق التميز الوظيفي لدى المعلّمين ورفع كفاءة العملية التعليمية. ويقوم على فكرة أن القيادة التّحويليّة ليست مجرد أدوات إدارية، بل هي فلسفة تتطلب التزامًا من القادة التربويين بتنمية بيئة عمل تشجع على الابتكار، والتعلم،

وتحقيق الأهداف المشتركة. وبني التصور وفق منهجية علمية متصلة بالأدب التربوي نتائج الدراسة الكمية والنوعية، وهذا من شأنه أن يسهم في تعزيز القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

كما ترى الباحثة أن التصور المقترح تبرز أهميته في حاجة المدارس الابتدائية في داخل الخط الأخضر لهذا النمط في القيادة، وذلك لأن القيادة التحويلية أداة فعالة في التعامل مع التحديات المتزايدة التي تواجه المدارس الابتدائية، ومواكبة للتغيرات السريعة التي تشهدها البيئات التعليمية، سواء من حيث التطور التكنولوجي أو التحولات الاجتماعية والاقتصادية، والتحفيز والإلهام وتبني الابتكار، وتمكّن المديرين من استحداث استراتيجيات مرنة تستجيب لهذه التحديات، وتسهم في تحسين الأداء العام للمدرسة، عبر إشراك المعلمين بفعالية أكبر وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، وتمكينهم من إيجاد بيئة تعليمية محفزة للإبداع.

كما يعزز التصور المقترح أهمية المسؤولية المشتركة بين المديرين والمعلمين لتحقيق الأهداف التعليمية، وتساعد القيادة التحويلية في زيادة التزام المعلمين تجاه مهامهم وتحملهم لمسؤولية تحسين أدائهم باستمرار، وإسهامه في تطوير قدرات المديرين على مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه المدارس الابتدائية، عبر تبني استراتيجيات تحويلية تستند إلى التغيير الإيجابي، التي بدورها تسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

4.5. التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الدراسة تقدم التوصيات الآتية:

1. تبني وزارة التربية والتعليم والمدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر للتصور المقترح الذي خلصت إليه الدراسة الخاص بتفعيل القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في رفع الأداء الوظيفي لدى المعلمين في مدارس منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
2. ضرورة تنظيم البرامج التدريبية الخاصة بالاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني، والاعتبارات الفردي؛ لزيادة تمكين مديري المدارس بالقيادة التحويلية.
3. زيادة الاهتمام بتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بتفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر في مجال إنجاز المهام.
4. تقديم وزارة التربية والتعليم دعم تقني وإداري للمديرين لتطبيق أساليب القيادة التحويلية بفعالية في بيئة العمل اليومية.
5. زيادة الاهتمام بمنح المعلمين الصلاحيات والمسؤوليات لتحفيزهم على الابتكار والعمل على تطوير أفكارهم وتشجيعهم على الابتكار والتفكير النقدي.
6. تنظيم دورات تطويرية لتعزيز مهارات المعلمين في مجالات التكنولوجيا والتعليم التفاعلي.
7. زيادة الاهتمام بالسياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائداً تحويلياً مؤثراً في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وخاصة فيما يتعلق بتحسين المناخ التربوي وتوفير بيئة تعليمية داعمة ومحفزة للمعلمين.
8. اهتمام مديري المدارس بتعزيز التعاون والثقة بين الطاقم التعليمي والإدارة من خلال جلسات تقييم ومتابعة دورية.

9. الاهتمام بتقديم دعم نفسي وبرامج لمرافقة المعلمين في التعامل مع الضغوط المجتمعية والمهنية،

لتفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية.

10. تشجيع مشاركة المجتمع المحلي وأولياء الأمور في دعم البرامج المدرسية من خلال شراكات

مجتمعية فعالة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للمدارس.

ثانيًا: المقترحات

بناءً على نتائج الدراسة الحالية حول القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل

الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، يمكن اقتراح عدة مجالات بحثية لمزيد من

الدراسات المستقبلية، وهي على النحو الآتي:

1. دور التكنولوجيا التعليمية المتقدمة في تعزيز القيادة التحويلية، وتأثير استخدام الأدوات الرقمية

على فعالية هذه القيادة، سواء من جانب المديرين أو المعلمين.

2. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس ومدى نجاح تطبيق أساليب القيادة

التحويلية.

3. فعالية البرامج التدريبية المستمرة في تطوير مهارات القيادة التحويلية لمديري المدارس والمعلمين،

وكيف تؤثر هذه البرامج على الأداء الوظيفي والبيئة المدرسية.

4. تأثير القيادة التحويلية على أداء المدارس أثناء الأزمات، مثل الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة،

وكيف يمكن للمديرين استخدام القيادة التحويلية في دعم الطاقم التعليمي والتكيف مع الظروف

الصعبة.

5. استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والدعم النفسي والاجتماعي الذي يتلقاه

المعلمون، وكيفية تأثير ذلك على صحتهم النفسية وأدائهم الوظيفي.

المراجع

المراجع العربية

- أبو شيخة، ن. (2016). إدارة الموارد البشرية. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أبو صعلوك، خ. (2023). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 39(3)، 27-48.
- أبو عصب، خ. (2023). التربية والتعليم لدى الفلسطينيين في إسرائيل. الموسوعة التفاعلية للقضية الفلسطينية.
- البدر، ط. (2019). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بشمان، ش. (2014). دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36(5)، 85-100.
- البطاشي، م.؛ حمزة، إ.؛ عثمان، ع.؛ وبن إبراهيم، م. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عُمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 34، 481-508.
- البلوي، ف. (2023). أثر القيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بمدينة تبوك. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(33)، 47-65.
- البناء، ه. (2018). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- تكروري، ه.؛ وعاشور، م. (2023). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الإنسانية، 37(1)، 1-19.
- الحجاي، س.؛ الكريمين، ه. (2009). مدى ممارسة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الطفيلة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. جامعة القاهرة، معهد الدراسات التربوية.
- الحراش، ح. (2020). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس زمان.
- الحربي، ق. (2018). القيادة التربوية الحديثة. الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حمادات، م. (2018). القيادة التربوية في القرن الجديد. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- دواني، ك. (2019). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ربيع، ه. (2018). تطوير الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي.
- رسمي، م. (2018). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الرشيدي، ع. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية، 33(71)، 3-40.

الرواحية، ط.؛ الذهلي، ر.؛ اليمودي، ح. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات التخطيط التربوي وعلاقته بجودة الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الداخلية بسلطنة عُمان. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 12(5)، 883-910.

الرويس، س. (2023). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية في مدينة الرياض. مجلة القراءة والمعرفة، 258، 118-174.

السعدون، س.؛ الشايع، ع. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 2(6)، 337-373.

سلطان، م. (2020). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة للنشر.

السلمي، ع. (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

سليمان، ح. (2018أ). القيادة التربوية. دار أسامة للنشر والتوزيع.

سليمان، ح. (2018ب). السلوك التنظيمي والأداء. مكتبة المدينة.

شاويش، م. (2015). إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر والتوزيع.

الشبوعة، خ. (2023). أثر النمط القيادي لمديري صفوف الحلقة الثالثة في الأداء الوظيفي للمعلمين: دراسة على عينة من المدارس الخاصة غير المجانية في مدينة زحلة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.

الشرفات، ن. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التربوية وفقاً لمقياس هالينجر وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشمري، أ.؛ الحبيب، خ.؛ الحربي، س. (2022). القيادة التحويلية - مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، 88(4)، 148-196.

الصوص، ن. (2018). السلوك الوظيفي. مكتبة المجتمع العربي.

الصيد، م. (1979). معالم جغرافية الوطن العربي. دار النهضة العربية للطباعة.

الصيداوي، أ. (2021). القيادة التربوية التحويلية. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الطراونة، ص. (2019). تصور مقترح لتقويم الاختبارات التي يعدها أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، 183(1)، 376-400.

الطعاني، ح. (2013). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 28(4)، 313-339.

عابدين، م. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع.
عازم، ع. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين: العقبات وسبل التحسين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبابنة، ر. (2023). دور برامج التنمية المهنية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم لقصبة إربد من وجهة نظرهم. مجلة العلوم النفسية والتربوية، 9(1)، 145-146.

عبادي، ع. (2022). أثر القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث التربوية والنفسية، 7(2)، 313-338.

عبد الرزاق، و.؛ العتيبي، أ. (2023). استخدام شبكات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية لدى المُستَئين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 145، 273-293.
عبد العال، خ. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد، غ. (2023). الأداء الوظيفي لدى عينة من الكوادر التعليمية في المدارس الثانوية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 30(6)، 346-372.

العبدلي، س.؛ فضل، م. (2023). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في محافظة العارضة. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 544، 28-571.

عثامنة، م. (2022). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الإعدادية داخل الخط الأخضر وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين: سبل التطوير، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عريفج، س. (2019). الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر للنشر والتوزيع.
عطوي، ج. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة.
العطية، م. (2019). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. دار الشروق للنشر والتوزيع.
عقيلي، ع. (2016). إدارة الموارد البشرية. مؤسسة زهران.

علي، ف. (2013). درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري المدارس الإبتدائية والإعدادية بمحافظة الدقهلية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة مقارنة. دراسات تربوية واجتماعية 19(1)، 209-242.

العمور، م. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 38(9)، 279-296.

العموري، ع. (2017). ممارسة فن القيادة. دار الفكر للنشر والتوزيع.
عوض، ع. (2018). السلوك التنظيمي. دار أسامة للنشر والتوزيع.
عياصرة، ع. (2020). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
الفتح، أ. (2023). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمحافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(15)، 52-71.

الكردى، أ. (2018). الإدارة المدرسية الحديثة. عالم الكتاب.
كلالده، ظ. (2022). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار الفكر.
كنعان، ن. (2021). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
الليمون، م. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية القيادة التحويلية في لواء القصر من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 38(10)، 71-88.
المحاسنة، إ. (2018). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير للنشر والتوزيع.
مخامرة، ك. والشالفة، ش. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات في مدارس مديرية تربية وتعليم وسط الخليل - فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. مجلة القلزم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية، 12، 27-52.

المومني، ر. (2023). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

نجم، ص. (2021). مستوى فاعلية الأداء الإداري لدى مديري المدارس العربية الدرزية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: المعوقات ومقترحات التطوير، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
الهيبي، خ. (2019). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر.

- Abwalla, B. (2015). The principal's leadership style and teacher performance in secondary schools of Gambella Regional States (Unpublished master's thesis, Jimma University).
- Afshar, S., & Doosti, M. (2016). Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' job performance. *Iranian Journal of Language Teaching Research*, 4, 97-115.
- Asad, M., Rind, A., & Abdulmuhsin, A. (2022). Impact of transformational leadership on educational institute's culture: A quantitative study in the context of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 235-1250.
- Bellibas, M., Kilinc, A., & Polatcan, M. (2021). The moderation role of transformational leadership in the effect of instructional leadership on teacher professional learning and instructional practice: An integrated leadership perspective. *Educational Administration Quarterly*, 57(5), 776-814. <https://doi.org/10.1177/0013161X211035079>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 450-468.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance through job satisfaction as a moderating variable. *Journal of Economics and Business Research*, 13(1), 1-13.
- Garcia, E. (2011). A tutorial on correlation coefficients. <https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099edea.pdf>
- Hutagaol, S. (2018). The relationship between principal transformational leadership, achievement motivation and job satisfaction with teacher performance at Sekolah Hati Suci Jakarta. *Journal of Education*, 2(1), 84-99.
- Mardianti, E., Suriansyah, A., & Suhaimi. (2020). The effect of organizational climate, work discipline and job satisfaction towards teacher performance at state senior high school. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 17-25.
- Maris, I., Komariah, A., & Bakar, A. (2016). Principal transformational leadership, teacher performance and school quality. *Journal of Educational Administration*, 23(2), 173-188.
- Marlina, D., Suriansyah, A., & Metroyadi, E. (2019). The effect of transformational leadership and work motivation on teacher performance through teacher discipline. *Journal of K6 Education and Management*, 2(4), 340-348.
- Mc, C., & Troy, A. (2016). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 322-342.
- Nanjundes, T., & Swamy, D. (2015). Leadership styles and quality of work life in SMEs. *Management Science Letter*, 5(1), 65-78.
- Nurabadi, A., Irianto, J., Bafadal, I., Juharyanto, J., Gunawan, I., & Adha, M. (2021). The effect of instructional, transformational and spiritual leadership on elementary school teachers' performance and students' achievements. *Journal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 17-31. <https://doi.org/10.21831/cp.v40i1.35641>
- Nwabueze, A., Chioma, C., & Ugwoezuonu, A. (2020). Perceived impact of principals' leadership skills on teachers' functional performance and students' study habits in

- secondary schools in Enugu State. *Nigerian Journal of Educational Administration and Planning*, 17, 48-66.
- Pennell, L. (2023). Transformational leadership in education: A comprehensive approach to educational success. *Research Gate*, 23, 1-9. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28815.56489>
- Polat, E. (2022). The relationship between supervision models and teacher performance and school effectiveness (Master's thesis, Istanbul Sabahattin Zaim University).
- Raman, A., Mey, C., Don, Y., Dand, Y., & Khalid, R. (2015). Relationship between principal's transformational leadership style and secondary school teacher's commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228.
- Sarifani, K., & Rasto, A. (2017). Principal managerial skills and quality culture as determinants of teacher performance. *Journal of Office Management Education*, 2(2), 137-147.
- Sulaxono, L. (2020). Relationship of transformational leadership and work motivation through discipline and teacher performance. *Journal of K6 Education and Management*, 3(1), 57-65.
- Sunarsi, C. (2017). The effect of principal transformational leadership and teacher achievement motivation on teacher teaching performance. *Journal of Educational Administration*, 24(2), 14-19.
- Veeriah, J. (2017). The relationship between principal transformational leadership practices teacher organizational commitment and school culture in primary cluster schools in Selangor (Doctoral dissertation, University of Malaya).
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: Evidence from Indonesia private schools. *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378-397.
- Yalcin, E., & Ozgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5, 1-12.
- Yang, C., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 7(1), 6-26.

الملحقات

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

تحكيم أداة الدراسة

المحترم

حضرة الأستاذ الدكتور

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين: تصور مقترح تطويري"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات أداة الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً.

وقد صممت الأداة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية والعامة (الديموغرافية).

القسم الثاني: يتضمن العبارات التي تقيس القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية.

القسم الثالث: يتضمن العبارات التي تقيس الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: كاميليا راضي داوود صول

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم

القسم الأول: البيانات الشخصية والعامة (الديموغرافية):

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

- *الجنس ☐ ذكور ☐ أنثى
- *المسمى الوظيفي ☐ مدير مدرسة ☐ معلم
- *المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس فما دون ☐ ماجستير فأعلى
- *التخصص ☐ علمي ☐ أدبي
- *عدد سنوات الخدمة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

وقد استندت الباحثة في تطوير أداة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة منها: دراسة الطعاني (2013) ودراسة عبد الرازق والعتيبي (2013) ودراسة الكريمين والحجيا (2009) وقد شملت الأداة في صورتها الأولية (47) عبارة، علماً أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي: كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً.

القسم الثاني: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية

الرقم	نص العبارة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات أخرى
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
المجال الأول: التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية						
1.	يتجسد مدير المدرسة الأخلاق العالية في ممارسته أثناء قيامه بمهامه					
2.	يحترم أفكار المعلمين					
3.	يغرس القيم الأصيلة لدى المعلمين					
4.	يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد					
5.	يتمكن من اقناع المعلمين					
6.	يتمثل القدوة الحسنة في تعامله مع المعلمين					
7.	يُعدل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من المعلمين					
8.	يسعى لأن يكون مصدر إلهام حقيقي في المدرسة.					
9.	يُعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة داخل المدرسة					
10.	يوفر مناخًا إيجابيًا يُشعرهم بالارتياح					
11.	يمنح المعلمين الثقة للتغلب على معوقات العمل					
المجال الثاني: الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني						
12.	يُزود مدير المدرسة المعلمين بطرق جديدة للتعامل مع القضايا التربوية العصرية					
13.	يُطلع المعلمين على إنجازات المبدعين للاستفادة منهم					
14.	يحفز المعلمين لإظهار أقصى قدراتهم					
15.	يُرسخ مفهوم المشاركة بين المعلمين في المدرسة بصورة مستمرة					
16.	يُشجع المعلمين على ابتكار أساليب تربوية إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم					

الرقم	نص العبارة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات أخرى
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
17.	يشجع المعلمين على تناول قضايا فكرية مهمة مرتبطة بالمنهاج المدرسي					
18.	يوظف الحوافز لدعم المعلمين المتميزين					
19.	يُدرّب المعلمين لتحقيق أداء أكثر فعالية					
20.	يُشجّع المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية					
21.	يُشجّع المعلمين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المدرسية					
المجال الثالث: التمكين						
22.	يُتقن مدير المدرسة عملية التواصل الفعال مع المعلمين					
23.	يُفوض جزء من سلطاته للمعلمين في المدرسة					
24.	يتعاون مع المعلمين بصرف النظر عن الجهود التي يبذلونها					
25.	يُنمي تحمل المسؤولية للمعلمين					
26.	يحث المعلمين على التميز في ضوء تميزه في العمل					
27.	يحترم أفكار المعلمين في القضايا التي تهم المدرسة					
28.	يضع معايير إنجاز للمعلمين قابلة للتحقيق					
29.	يُشارك المعلمين في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي					
المجال الرابع: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة						
30.	يتمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل					
31.	يحث المعلمين على ابتكار أفكار جديدة تتعلق برؤية المدرسة					
32.	يُطابق بين رؤية المدرسة وممارساته التربوية					
33.	يُراعي الظروف "الداخلية والخارجية" عند صياغة برامج المدرسة					
34.	يُشرك المعلمين في تحديد رؤية عامة مشتركة للمدرسة					
35.	يُساعد المعلمين على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة					

الرقم	نص العبارة	الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات أخرى
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
36.	يُراعي خطط المدرسة "السابقة والحالية" أثناء إعداد الخطط المستقبلية					
37.	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة للأطراف ذات العلاقة بها					
المجال الخامس: الاعتبارات الفردية						
38.	يستجيب مدير المدرسة بفاعلية لمبادرات المعلمين التطويرية					
39.	يلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع جميع المعلمين دون محاباة لأي فرد أو مجموعة					
40.	يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم					
41.	يتقهم مشاعر المعلمين					
42.	يُنصت باهتمام لآراء المعلمين					
43.	يعتمد على التواصل المفتوح مع المعلمين					
44.	يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع القضايا المدرسية					
45.	يُراعي الفروق الفردية للمعلمين					
46.	يلتزم بالشفافية في التعامل مع المعلمين					
47.	يقدر مجهودات المعلمين					

إضافة بنود أخرى ترونها مناسبة:

.....



تحكيم أداة المقابلة

حضرة الأستاذ الدكتور _____ المحترم:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: تصور مقترح"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية؛ ونظرًا لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراسة واهتمام في هذا المجال، فإني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم أداة المقابلة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الأسئلة وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً.

شاكرة لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: كاميليا راضي داوود صول

القيادة التحويلية لمديري المدارس

تعرف القيادة التحويلية بأنها عملية الاستعداد المُسبق من خلال توفير المهارات الفنيّة والسلوكيّة والإداريّة والإدراكيّة لاستخدام الموارد المُتاحة بكفاءة وفعاليّة للتّحويل من الواقع الحاليّ إلى الواقع المستقبليّ المنشود، خلال فترة محدّدة، بأقلّ سلبيّات ممكنة على العاملين والمدرسة وبأقصر جهد وتكلفة (Berkovich & Eyal, 2017, 455).

وتعرف إجرائيّاً بأنّها القيادة التي تساعد على إعادة النّظر في ممارسات مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة هيكليّة النّظم، وبناء القواعد العامّة التي تُسهم في تحقيق أهداف العمليّة التّعليميّة المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقلّ تكلفة، وتُقاس من خلال استجابة عيّنة الدّراسة على الاستبانة التي تمّ إعدادها لأغراض الدّراسة.

السؤال الأول: كيف يمكن لمدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر من ممارسة القيادة التحويلية وفق أبعادها (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والتمكين، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والاعتبارات الفردية) وتعزيزها في إدارته؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائداً تحويلياً مؤثراً في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الثالث: بحسب خبرتك، ما أهم التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الرابع: بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، ما الآليات التي تسهم في تطوير ممارستك للقيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

الأداء الوظيفي للمعلمين:

يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "ما يقوم به الفرد لإنجاز الواجبات الموكّلة إليه في عمله خلال فترة زمنية محدّدة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى النتائج المطلوبة (Polat, 2022, 27)، ويُعرّف إجرائيًا بأنه كلّ ما يفترض أن يقوم به معلّم المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفاعلية في ظلّ مجموعة من الضوابط التي تفرضها القوانين والتشريعات. ويُقاس من خلال استجابة عيّنة الدّراسة على الاستبانة التي جرى إعدادها لأغراض الدّراسة.

السؤال السادس: من وجهة نظرك، ما واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال السابع: بحسب خبرتك، كيف يمكن تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الثامن: ما تصوراتك التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

كل التوفيق والسداد،

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين

#	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1.	خالد عبد الفتاح قيراووني	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
2.	كمال مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة الخليل
3.	خولة زعبي	أستاذ مساعد	علم اجتماع	الكلية العربية الأكاديمية - حيفا
4.	سناء عابد بكري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	مفتشة في وزارة التربية والتعليم
5.	داهود عثمانه	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	الكلية العربية الأكاديمية - حيفا
6.	زهيرة نجار	أستاذ مساعد	تربية	الكلية الأكاديمية العربية للتربية حيفا
7.	نائلة أحمد بكري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	مدرسه ابتدائية
8.	وفاء عون	أستاذ مساعد	مرشدة	وزارة المعارف ومستقلة



استبانة

حضرة الزميل/ة _____ المحترم/ة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين، تصور مقترح"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، تضع الباحثة بين يديك هذه الاستبانة التي تتكون من ثلاثة أجزاء، الأول: يتضمن بيانات شخصية وعامة، والثاني: يمثل أداة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية، والثالث: يمثل أداة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية، آملاً منك تعبئة عبارات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، والإجابة عن عباراتها كافة دون استثناء، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

الباحثة: كاميليا راضي داوود صول

الجزء الأول: المتغيرات التصنيفية (الديمغرافية):

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

الجنس	☐ ذكر، ☐ أنثى
المسمى الوظيفي	☐ مدير مدرسة، ☐ معلم
المؤهل العلمي	☐ بكالوريوس فما دون، ☐ ماجستير فأعلى
التخصص	☐ علمي، ☐ أدبي
عدد سنوات الخدمة	☐ أقل من 5 سنوات، ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: استبانة واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية:

يرجى قراءة كل عبارة بدقة، ووضع إشارة (√) في المكان الذي يتفق وحالته.

الرقم	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
يقوم مدير المدرسة بما يأتي:						
المجال الأول: التأثير المثالي - الدافعية الإلهامية						
1.	يتمثل مدير المدرسة الأخلاق العالية في ممارساته أثناء قيامه بمهامه					
2.	يغرس القيم الأصيلة لدى المعلمين					
3.	يُشجع المعلمين على العمل بروح الفريق الواحد					
4.	يتمكن من إقناع المعلمين بما هو أفضل في العمل					
5.	يُجسد قدوة حسنة في التعامل مع المعلمين					
6.	يُعدل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من المعلمين					

الرقم	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
7.	يسعى لأن يكون مصدر إلهام حقيقي في المدرسة.					
8.	يُعطى أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة داخل المدرسة					
9.	يوفر مناخًا إيجابيًا يُشعرهم بالارتياح					
10.	يمنح المعلمين الثقة للتغلب على معوقات العمل					
المجال الثاني: الاستثارة الفكرية - التحفيز الذهني						
11.	يُزود مدير المدرسة المعلمين بطرق جديدة للتعامل مع القضايا التربوية العصرية					
12.	يُطلع المعلمين على إنجازات المبدعين للاستفادة منها					
13.	يُحفز المعلمين لإظهار أقصى قدراتهم في العمل					
14.	يُرسخ مفهوم المشاركة بين المعلمين في المدرسة بصورة مستمرة					
15.	يُشجع المعلمين على ابتكار حلول تربوية إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم					
16.	يشجع المعلمين على تناول قضايا فكرية مهمة مرتبطة بالمجتمع					
17.	يوظف الحوافز لدعم المعلمين المتميزين					
18.	يُدرّب المعلمين لتحقيق أداء أكثر فاعلية					
19.	يتيح المعلمين على المشاركة في صنع القرارات المدرسية					
المجال الثالث: التمكين						
20.	يُتقن مدير المدرسة عملية التواصل الفعال مع المعلمين					

الرقم	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
21.	يُفوض جزء من سلطته للمعلمين في المدرسة وفق معايير واضحة					
22.	يتعاون مع المعلمين في الجهود التي يبذلونها					
23.	يُنمي مهارة تحمل المسؤولية لدى المعلمين في العمل					
24.	يحث المعلمين على إظهار أداء متميز في العمل					
25.	يحترم أفكار المعلمين في القضايا التي تهم المدرسة					
26.	يضع معايير إنجاز للمعلمين قابلة للتحقيق					
27.	يُشارك المعلمين في اتخاذ القرارات بأسلوب علمي					
المجال الرابع: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة						
28.	يتمكن مدير المدرسة من استشراف المستقبل					
29.	يحث المعلمين على بلورة أفكار جديدة تتعلق برؤية المدرسة					
30.	يُطابق بين رؤية المدرسة وممارساته التربوية					
31.	يُراعي الظروف "الداخلية والخارجية" عند صياغة برامج المدرسة					
32.	يُشرك المعلمين في تحديد رؤية عامة مشتركة للمدرسة					
33.	يُساعد المعلمين على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة					
34.	يُراعي خطط المدرسة "السابقة والحالية" أثناء إعداد الخطط المستقبلية					
35.	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة للأطراف ذات العلاقة بها					

الدرجة					نص العبارة	الرقم
كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا		
المجال الخامس: الاعتبارات الفردية						
					يستجيب مدير المدرسة بفاعلية لمبادرات المعلمين التطويرية	36.
					يلتزم بمبدأ المساواة في التعامل مع جميع المعلمين دون محاباة لأي فرد أو مجموعة	37.
					يشجع المعلمين على ممارسة التقويم الذاتي لأدائهم	38.
					يتفهم مشاعر المعلمين	39.
					ينصت باهتمام لآراء المعلمين	40.
					يعتمد آلية التواصل المفتوح مع المعلمين	41.
					يحترم وجهات النظر المتباينة مع المعلمين عند التعامل مع القضايا المدرسية	42.
					يراعي الفروق الفردية بين المعلمين	43.
					يلتزم بالشفافية بالتعامل مع المعلمين	44.
					يقدر مجهودات المعلمين في العمل المدرسي	45.

الجزء الثالث: استبانة الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية

يرجى قراءة كل عبارة بدقة، ووضع إشارة (✓) في المكان الذي يتفق وحالته.

الدرجة					نص العبارة	الرقم
كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا		
يقوم المعلم بما يأتي:						
المجال الأول: إنجاز المهام						
					يستثمر وقته لإنجاز مهام العمل	1.
					يُشارك في اللجان المدرسية لنجاح العملية التعليمية	2.
					يتعاون مع أولياء الأمور في حل مشكلات الطلبة	3.
					يُتَوَصَّلُ في استخدام استراتيجيات التدريس التي يوظفها في الغرفة الصفية	4.
					يُشارك في إقامة الأنشطة التربوية المختلفة	5.
					يُنْجِزُ بفاعلية المهام التي يكلف بها	6.
					يوظف ما يكتسبه من الدورات التدريبية في مجال عمله	7.
					يُوظِّفُ مصادر التعلم الرقمية المناسبة في تنفيذ المواقف التعليمية	8.
					يستخدم وسائل متعددة لتقويم أداء الطلبة	9.
					يُخَطِّطُ جيدًا للمواقف التعليمية	10.
					يُوظِّفُ المهارات اللازمة لإدارة التعلم الصفّي	11.
المجال الثاني: تحمل المسؤوليات						
					يُؤَظَّبُ على أوقات الدوام الرسمي دون أي تأخير	12.

الرقم	نص العبارة	الدرجة				
		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
13.	يُنظم أعماله اليومية باستمرار					
14.	يُبرز مهاراته أثناء تنفيذ الدرس					
15.	يتحمل المسؤولية الكاملة الناتجة عن تصرفاته					
16.	يُطور من أدائه المهني الوظيفي					
17.	يربط الحياة الواقعية بالمنهاج المدرسي					
18.	يُقيم أداء الطلبة بموضوعية دون تحيز					
19.	يُنمي لدى طلبته تحمل المسؤولية					
20.	يحرص على إثارة دافعية الطلبة نحو التعلم					
21.	يلتزم بـ "الأنظمة والقوانين" المدرسية					
22.	يتحمل المسؤولية الناجمة عن تصرفاته					
23.	يلتزم بما تتفق عليه الهيئة التدريسية في الاجتماعات					
المجال الثالث: العلاقات في العمل						
24.	يُحافظ على العلاقات الحسنة مع زملائه في العمل					
25.	يتبادل الخبرات مع المعلمين					
26.	يُنمي لدى الطلبة العادات الحميدة					
27.	يُعالج مشكلات الطلبة بعقلانية					
28.	يقدم العون لزملائه بإنجاز العمل					
29.	يُشارك في النشاطات المدرسية مع زملائه في العمل					

الدرجة					نص العبارة	الرقم
كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا		
					يهتم بملاحظات أولياء الأمور	30.
					يُنمي لدى الطلبة الشعور بالمسؤولية	31.
					يُراعي الفروق الفردية بين الطلبة	32.
					يحث الطلبة على المشاركة الفاعلة في الأنشطة المدرسية	33.
					يتمتع بمهارات التواصل مع الآخرين.	34.

مع خالص شكري واحترامي...

ملحق رقم (5): المقابلة بصورتها النهائية

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

أداة المقابلة

حضرة الأستاذ الدكتور _____ المحترم:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: تصور مقترح"، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في الجامعة العربية الأمريكية؛ وتضع الباحثة بين يديك أسئلة المقابلة المتصلة بموضوع الدراسة، للإجابة عنها بما يتوافق مع وجهة نظرك باهتمام وموضوعية، حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، علماً أن هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،

الباحثة: كاميليا راضي داوود صول

القيادة التحويلية لمديري المدارس

تعرف القيادة التحويلية بأنها عملية الاستعداد المُسبق من خلال توفير المهارات الفنيّة والسلوكيّة والإداريّة والإدراكيّة لاستخدام الموارد المُتاحة بكفاءة وفعاليّة للتّحويل من الواقع الحاليّ إلى الواقع المستقبليّ المنشود، خلال فترة محدّدة، بأقلّ سلبيّات ممكنة على العاملين والمدرسة وبأقصر جهد وتكلفة (Berkovich & Eyal, 2017, 455).

وتعرف إجرائيًا بأنها القيادة التي تساعد على إعادة النّظر في ممارسات مديريّ المدارس الابتدائيّة في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة هيكليّة النّظم، وبناء القواعد العامّة التي تُسهم في تحقيق أهداف العمليّة التّعليميّة المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقلّ تكلفة، ونُفّاس من خلال استجابة عيّنة الدّراسة على الاستبانة التي تمّ إعدادها لأغراض الدّراسة.

السؤال الأول: كيف يمكن لمدير المدرسة الابتدائية داخل الخط الأخضر ممارسة القيادة التحويلية وفق أبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتمكين، وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، والاعتبارات الفردية) بما يعزز إدارته؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك، ما السياسات التربوية التي يحتاجها مدير المدرسة ليكون قائدًا تحويليًا مؤثرًا في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الثالث: بحسب خبرتك، ما أهم التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الرابع: بحسب خبرتك، ما الحلول المقترحة لمواجهة التحديات التي تواجهك أثناء ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الخامس: من وجهة نظرك، ما الآليات التي تسهم في تطوير ممارستك للقيادة التحويلية في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

الأداء الوظيفي للمعلمين:

يعرّف الأداء الوظيفي بأنه "ما يقوم به الفرد لإنجاز الواجبات الموكلة إليه في عمله خلال فترة زمنية محدّدة، يبذل فيها جهده حسب طبيعة الوظيفة، لتحقيق أهداف المنظّمة والوصول إلى النتائج المطلوبة (Polat, 2022, 27)، ويُعرّف إجرائيًا بأنه كلّ ما يفترض أن يقوم به معلّم المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخطّ الأخضر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاية وفاعلية في ظلّ مجموعة من الضوابط التي تفرضها القوانين والتشريعات. ويُقاس من خلال استجابة عيّنة الدّراسة على الاستبانة التي جرى إعدادها لأغراض الدّراسة.

السؤال السادس: من وجهة نظرك، ما واقع الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال السابع: بحسب خبرتك، كيف يمكن تفعيل الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر؟

السؤال الثامن: ما تصوراتك التطويرية للأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، في ضوء الاتجاهات المعاصرة؟

شكرا لتعاونكم،

Transformational Leadership among Primary Schools Principals in the Green Line and Its Relationship with Teachers Functional Performance from the Viewpoint of Principals and Teachers: A Proposed Evolutionary Paradigm

Camilia Radi Dawood Sol

Dissertation Committee:

Prof. Majdi Ali Zamel

Prof. Ali Mohammad Jubran

Prof. Hasan Ahmad Al-taani

Abstract

The current study aimed to identify the reality of transformational leadership among primary school principals in the Northern region within the Green Line from the perspective of principals and teachers, leading to presenting A Proposed Evolutionary Paradigm for activating transformational leadership among primary school principals in improving teachers' Functional Performance. The study population consisted of all primary school principals and teachers in the Northern region within the Green Line, totaling (114) principals and (6,873) teachers. The questionnaire was administered to a sample of (452) participants, including 88 principals and (364) teachers, selected through simple random sampling. Interviews were conducted with 16 principals selected through purposive sampling. The study adopted a mixed descriptive methodology (quantitative and qualitative).

The study results showed that the arithmetic mean of the study sample's estimates of transformational leadership among primary school principals in the Northern region within the Green Line reached (3.93) with a high rating. All domains received high ratings, where the "Idealized Influence - Inspirational Motivation" domain ranked first, followed by "developing a shared vision for the school", then "Empowerment", followed by "Intellectual Stimulation", while "Individual Considerations" came in last rank. The results showed no statistically significant differences in transformational leadership and its domains attributed to variables of gender, academic qualification, specialization, and years of service, while there were statistically significant differences, according to job title in favor of school principals. The results showed that the arithmetic mean of the study sample's estimates of teachers' Functional Performance reached (4.14), with a high rating. All domains received high ratings, where "Work Relationships" ranked first, followed by "Responsibility Bearing", while "Task Completion" came in last place. The results showed no statistically significant differences in job performance and its domains attributed to variables of "gender", "academic qualification", "specialization", and "years of service", while there were statistically significant differences according to job title in favor of school principals. The results revealed a positive correlation with statistical significance at the significance level ($\alpha \leq .01$), between transformational leadership and

teachers' job performance. The study concluded with A Proposed Evolutionary Paradigm for activating transformational leadership among primary school principals in improving teachers' Functional Performance in schools in the Northern region within the Green Line. The study recommended that the Ministry of Education adopt the proposed framework concluded by the study.

Keywords: Transformational Leadership, Functional Performance, A Proposed Evolutionary Paradigm.