

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة

علي بن أبي طالب (دراسة حالة)

علي وليد يوسف غزاونة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ/2018م

دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في

مدرسة علي بن أبي طالب (دراسة حالة)

إعداد الطالب

علي وليد يوسف غزاونة

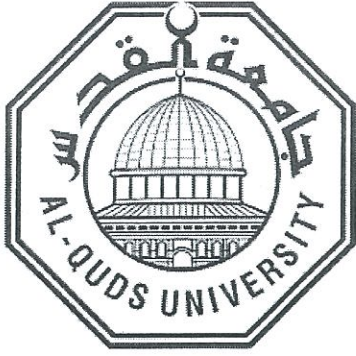
بكالوريوس نظم معلومات إدارية/ جامعة العلوم التطبيقية/ الأردن

المشرف: د. إياد خليفة

قدمت هذه الدراسة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص التنمية

المستدامة مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية

1439هـ/2018م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية الريفية المستدامة

إجازة رسالة

دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب

اسم الطالب: علي وليد يوسف غزاونة

الرقم الجامعي: 21420208

إشراف الدكتور: إياد خليفة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/5/12 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوافقهم:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. إياد خليفة

التوقيع:

2. ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز

التوقيع:

3. ممتحناً خارجياً: د. محسن عدس

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2018

الإهداء

أهدي هذه الرسالة راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح.
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمنا العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل
أسمه بكل إفتخار أرجو الله أن يمد في عمره ليرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول
إنتظار وستبقى كلماته أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد .

أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة
وسر الوجود وإلى من كانت سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

أمي الحبيبة

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من
معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي
على الطريق النجاح والخير والحب .

إخوتي وأخواتي

بكل الحب.. إلى رفيقة دربي

إلى من سارت معي نحو الحلم خطوة بخطوة

بذرناه معاً وحصدناه معاً

وسنبقى معاً بإذن الله

زوجتي الغالية

إلى من كان نبراً أهتدي إليه

إلى من لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة وخبراته الثمينة

إلى من قيل فيهم كاد المعلم أن يكون رسولا

د. إياد خليف

إقرار

أُقر أنا مُعدّ الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: علي وليد يوسف غزاونة

التاريخ:

شكر وتقدير

إلهي لا يطيب النهار بعفوك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لا علم لنا إلا ما علمتنا وأنت علام الغيوب، فمنك القوة في لحظة الضعف ومنك العلم في أوقات الجهل، ولقد أعنت فيسرت، ويسرت فأعنت، وأمددتني بعونك وتوفيقك والصلاة والسلام على نبي الرحمة محمد عليه الصلاة والسلام، وبعد....

بعد أن منّ الله علي بإنجاز هذه الرسالة وفي مقام الإعراف بالفضل والجميل لكل من مد لي العون وأعانني في إكماله، يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل للصرح الشامخ جامعته القدس أبو ديس ممثلة برئيس الجامعة، وعميد الكلية، وأعضاء هيئة التدريس لإتاحتهم الفرصة لي لمواصلة مشواري التعليمي وما قدموه لي جميعاً خلال الدراسة المنهجية والبحثية.

وإنني أتقدم بالشكر والإمتنان إلى الأستاذ الفاضل المشرف على هذه الرسالة الدكتور إياد خليفة لما بذله من جهود ووقت ثمين من خلال توجيهاته لي من البداية بهذه الرسالة حتى إكتمالها ووصولها إلى هذه الصورة فدعائي له بالخير والعافية .

وكل الشكر والحب والتقدير إلى زهرة حياتي وعبيرها ... النجوم التي تضيئ حياتي ... منارتي التي ترشدني عندما أتوه عن دربي فتمحوها لي الظلمة وتثير لي عمري .

إلى كل من تمنوا لي الخير، وكانوا معي في المشوار الطويل بادلوني الحب بالحب والعطاء بالعطاء، فكان الصعب سهلاً ومذاق المرحلو أصدقائي وزملائي .

وأخيراً الشكر موصول لكل من مد يد العون والنصح والتوجيه وأسهم في إنجاز هذه الدراسة ومن لهج لسانه بالدعاء لي راجياً المولى عز وجل أن يجزيهم عني خير الجزاء.

المصطلحات:

القيادة

: هي عبارة عن مدى براعة تأثير فرد ما على الأفراد الآخرين، حيث يتمكن من دفعهم على ترشيحه ليكون مسؤولاً عنهم بمحض إرادتهم ودون تأثير من أي أحد، وذلك لانهم يرون فيه القدرة على تحقيق مصالحهم وغاياتهم، مما يخوله ذلك إلى قيادة الأفراد (الغامدي، 2012).

القيادة التحويلية

: عرف (Bass & Avolio, 2004) المشار إليهما في كنعان (2014، ص11) القيادة التحويلية على أنها أسلوب قيادي ينشأ نتيجة الاهتمام الزائد وخلق المزيد من الإدراك والقبول بأهداف ورسالة المؤسسة التعليمية من قبل المرؤوسين.

الأداء

: مزيج الجهود المبذولة من قبل الأفراد أو الجماعات لتنفيذ الأنشطة والأعمال الموضوعة لتحقيق الأهداف المطلوبة مع نتائج تلك الجهود شرط أن تكون " قابلة للقياس " (الحبيب والختلان، 2016، ص5).

الكفاية

: حصول الفرد أو الجماعة على الخبرات اللازمة بأعلى درجاتها من خلال توفير التدريب والتعليم المطلوب بحيث يمكن رؤية نتيجة هذه الدورات التدريبية ومستوى ارتقاء الفرد أو الجماعة من خلال مقارنة أدائه قبل التدريب وبعد التدريب (الزرعة، 2016، ص285).

المثالية المؤثرة

هو عبارة عن التصرفات التي تخلق لدى الموظفين حافزاً لاعتبار القائد النموذج المثالي الذي يقتدى به، بحيث يجدون فيه ما يعكس قيمهم "التي توفر معاني العمل لهم حيث تعتبر الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، من صفات المثالية المؤثرة" (ناصر الدين، 2011، ص5، ص6).

التحفيز الملهم

: هو عبارة عن القوة الدافعة والرافعة لمستوى "الوعي والفهم" بالخطط والبرامج المرغوبة والتي يتبادلها الموظفين، حيث أن تصرفات هؤلاء القادة تنعكس على العاملين وتؤثر فيهم بحيث يعتبرون المثال والقُدوة التي يسبغون على نهجها هي دليلهم في العمل (خلف، 2010، ص25).

النظرة الفردية

: يقوم القائد في هذه الحالة بمراعاة الفروق الفردية بين الموظفين والتعامل معهم بناءً على ذلك ولكن بشكل عادل، وذلك من خلال قيام القائد بالتعرف على حاجات العاملين لديه ويتوقعها، دون أن يلاحظون ذلك، وبناءً عليها يقوم بتوزيع المهام والواجبات عليهم (خلف، 2010، ص25).

التنشيط الفكري

: عرف (Bass, & Steidlmeier, 1999) المشار إليهما في ناصر الدين (2011، ص7) التنشيط الفكري على أنه دفع الموظفين إلى التفكير بأساليب حديثة للبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم، ومحاولة التفكير بشكل واقعي قبل أن يقوم الموظف بأي رد فعل تجاه المشكلة الناتجة.

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف الى القيادة التحويلية ودورها في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب في شهر كانون ثاني من العام 2018، والبالغ عددهم (30موظفا وموظفة).

تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة (مسح شامل)، كما بلغت نسبة الاسترداد 100%. ولتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS).

وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:-

1- دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية وبنسبة 75.67% وكانت ابعاد القيادة التحويلية الأربعة قد أخذت تقديرات عالية (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم).

كما توصلت الدراسة الى عدة توصيات

1- ضرورة قيام القائد التحويلي برفع وعي وقناعة المرؤوسين وحافزيتهم ليصبحوا قادة علما انها اخذت وزن نسبي 75.4% وبدرجة عالية.

2- ضرورة قيام القائد التحويلي بالعمل على رفع وتعزيز مقدرة الموظفين في إدراك وفهم المشكلات التي تواجههم مع العلم انها أخذت وزن نسبي في متغير التحفيز الملهم بدرجة 74% وهي درجة عالية، وإيجاد الحلول المناسبة لها .

The Role of Transformational Leadership in raising the efficiency of academic staff performance at Ali Bin Abi Talib School (Case Study)

Prepared by: Ali Walid Yusuf Ghazawneh

Supervised by: Dr. Iyad Khalifeh

Abstract

The study aimed to recognize the transformational leadership and its role in raising efficiency of academic staff performance at Ali bin Abi Talib school. To achieve that goal, the analytical descriptive method was used. The study population consisted of 30 academic staff members at Ali Bin Abi Talib School, in January 2018.

The survey tool (a questionnaire) was distributed to all members of the study community (a comprehensive survey), with a 100% retrieval rate. To analyze and process data statistically, the Statistical Package for Human Sciences (SPSS) was used.

The study concluded the following results:

1 - The role of transformational leadership in raising efficiency of academic staff performance in Ali bin Abi Talib School from their point of view came at a high rate of 75.67%. The four dimensions of the transformational leadership have taken high assessments (individual view, intellectual activation, effective idealism, inspiring motivation).

The study also developed several recommendations

1. The transformational leader needs to raise awareness and conviction of subordinates and their motivation to become leaders, note that this result took a relative weight of 75.4% and to a high degree.
2. The transformational leader needs to work on raising and enhancing the ability of employees to recognize and understand the problems they face and find the appropriate solutions for them, knowing that it took a relative weight of 74%, in the motivation variable which is rated as a high degree.

الفصل الأول

1. مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

3.1 أهداف الدراسة

4.1 مشكلة الدراسة

5.1 أسئلة الدراسة

6.1 متغيرات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 منهجية الدراسة

9.1 هيكلية الدراسة

1. مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:-

إن كل تطوير للتعليم قوامه التطوير في أدائه، فإن الاستراتيجيات هي التي تأخذ في حسابها تطوير هذه النظم. لذلك فإن التطورات في ميادين علم الإدارة قد أدت إلى إنبثاق نظريات ودراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية، وكان لتطبيق مفاهيمها، في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية، الأثر الفعال في أداء المدرسة الحديثة ودورها اللائق بها في دفع المسيرة التعليمية نحو رفع كفاءة العملية التربوية (العبودي، 1984).

لعلّ ظهور القيادة التحويلية (Leadership Transformational) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المنظّمات، وتحتل أهمية بالغة في إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها. (Barling، Weber، Kelloway، 1996، ذلك أنّ القيادة التحويلية تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناخات المنظّمات الأكاديمية والتعليمية، من خلال منح حرية أوسع في العاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant 2003).

إن القيادة التحويلية، كما وصفها بيرنز (Burns) هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والمرؤوسين للنهوض بكل منهما، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل المرؤوسين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية (Owens، 1995).

2.1 أهمية الدراسة ومبرراتها:-

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه وهودور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب، كما تعتبر القيادة التحويلية مهمة لإتخاذ القرارات في مدرسة علي بن أبي طالب، نظراً لتأثيرها الواضح المتحصل من دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء العاملين في مدرسة علي بن أبي طالب من خلال تطبيق النظرة الفردية والتحفيز الملهم والتشيط الفكري والمثالية المؤثرة.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- إلى دراسة القيادة التحويلية ودورها في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب.
- 2- وضع اليد على مناطق الضعف في القضايا التي تشمل أبعاد القيادة التحويلية وهي النظرة الفردية /التشيط الفكري / التحفيز الملهم / المثالية المؤثرة.
- 3- والعمل على تطبيقها بالشكل الأمثل للوصول إلى رفع كفاية أداء العاملين وتناولت الدراسة أيضاً أربع أبعاد للكفاية وهي / الوقت المحدد / الجودة المحددة / الكم المحدد / الكيف المحدد .

4.1 مشكلة الدراسة:

إنطلاقاً من الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تنمية شخصية المرؤوسين إيجابياً، كان لا بد من الوقوف بطريقة علمية مدروسة على واقع هذه القيادة في الميدان التربوي خصوصاً، كون القيادة التحويلية من الأنماط القيادية القادرة على حفز العاملين، وإستثارة دافعيتهم، والإرتقاء بمستوى الأداء لديهم. والميدان التربوي الفلسطيني بحاجة ماسة لمثل هذه القيادات، خصوصاً في ظل ظروف بناء المؤسسة الفلسطينية، ورفضها بالأفكار القيادية التربوية، ولا بد من توافر الكادر الأكاديمي الممكن والقادر على التعامل مع كافة التطورات المحدثة من خلال تطبيق البرامج الحديثة، للوصول الى الاهداف وفق ما خطط لها، وهذا يعتمد على مدى التركيز على ابعاد الكفاية من الوقت المحدد، الجهد المحدد، الكم المحدد، الكيف المحدد، وربطها مع القيادة التحويلية وابعادها وهي النظرة الفردية /التنشيط الفكري / التحفيز الملهم / المثالية المؤثرة، وتسعى مدرسة علي بن ابي طالب على توظيف الابعاد وفق ما يساهم في تحقيق الاهداف من تطوير ورفع مكانة المدرسة، وذلك من خلال التركيز على القيادة المثالية التي ستعمل على رفع كفاية اداء الموظفين الاكاديميين وفق المطلوب .

وتمحورت مشكلة البحث في دور القيادة التحويلية على كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب.

5.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي: ما تأثير القيادة التحويلية في زيادة كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب وينبثق أربعة أسئلة فرعية على النحو الآتي:

1- ما تأثير النظرة الفردية في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد والجودة المحددة والوقت المحدد و الكيف المحدد لإنجاز المهمة في مدرسة علي بن أبي طالب.

2- ما تأثير التنشيط الفكري في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد والجودة المحددة والوقت المحدد و الكيف المحدد لإنجاز المهمة في مدرسة علي بن أبي طالب.

3- ما تأثير التحفيز الملهم في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد والجودة المحددة والوقت المحدد و الكيف المحدد لإنجاز المهمة في مدرسة علي بن أبي طالب.

4- ما تأثير المثالية المؤثرة في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد والجودة المحددة والوقت المحدد و الكيف المحدد لإنجاز المهمة في مدرسة علي بن أبي طالب.

5- هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، الجنس والتخصص؟

6.1 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

أداء العاملين في مدرسة علي / الوقت المحدد / الجودة المحددة / الكم المحدد / الكيف المحدد.

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية وتشمل الأبعاد التالية : النظرة الفردية /التنشيط الفكري / التحفيز الملهم / المثالية المؤثرة.

7.1 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تحديد دور القيادة التحويلية في رفع كفاية العاملين في مدرسة علي بن أبي طالب.

الحد المكاني : مدرسة علي بن أبي طالب/ القدس - الرام.

الحد البشري: طبقت الدراسة على جميع العاملين في مدرسة علي بن أبي طالب 2018 عام و عددهم 30 موظفا

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في عام 2018م.

8.1 منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عمليات التحليل لعمليات اختيار وإعداد المعلمين في مدرسة علي بن أبي طالب في ضوء تطبيق أبعاد القيادة التحويلية؛ لزيادة كفاية أداء الموظفين الأكاديميين.

9.1 هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: المقدمة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مشكلة الدراسة، أسئلة

الدراسة، متغيرات الدراسة، حدود الدراسة، منهجية الدراسة،

هيكلية الدراسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري.

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة، دراسات عربية، دراسات أجنبية، التعقيب

على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع:

إجراءات الدراسة: أدوات الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة،

ثبات الأداة، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة،

جمع وتحليل البيانات.

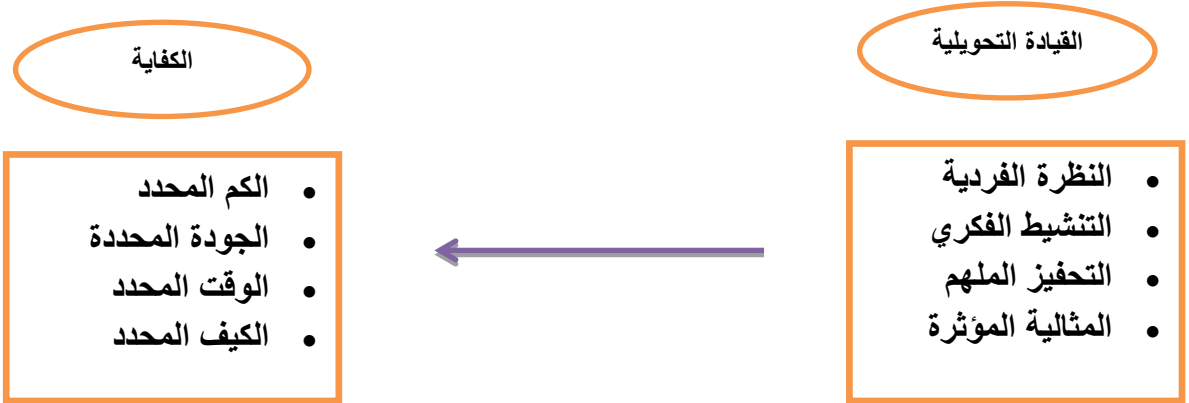
الفصل الخامس:

مناقشة النتائج والاستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات.

المراجع

ملحق الدراسة

10.1 نموذج الدراسة :



الفصل الثاني

2. الإطار النظري

1.2 مقدمة

2.2 الإطار النظري

2.1.2 القيادة

2.1.1.2 مفهوم القيادة

2.1.2.2. أنماط القيادة

2.1.3.2 صفات القائد الناجح

3.2 القيادة التحويلية

3.1.2 مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

3.2.2 القيادة التحويلية التربوية

3.2.1.2 صفات القائد التحويلي التربوي

3.2.2.2 أبعاد القيادة التحويلية

3.2.3.2 القيادة التحويلية في المجال التربوي

3.3.2 أهداف القيادة المدرسية التحويلية

4.2 نظريات القيادة

5.2 الكفاية

8.2 الأداء

8.2 التجربة الفنلندية في التعليم

9.2 مدرسة علي بن أبي طالب

2. الإطار النظري

1.2 مقدمة

أصبح موضوع القيادة من القضايا المحورية والمهمة التي تعتمد عليه جهود وأعمال المؤسسات بمختلف أعمالها وأهدافها، وفي مطلع القرن العشرين لوحظ توجيه الأضواء نحو الاهتمام بها بشكل أكبر من السابق، بعد أن كان هذا الاهتمام متفوق حول الإدارة فقط، حيث تؤثر القيادة بشكل كبير على مستوى أداء العاملين بشكل خاص في المؤسسات التعليمية، ودون شك أن مستوى الأداء سواء كان جيداً أم سيئاً فإنه بدوره سوف ينعكس على المؤسسات التعليمية.

2.2 القيادة:

تعتبر القيادة الركيزة الأولى التي تعتمد عليها المنظمة بحيث أن القيادة ذات الكفاءة العالية أحد السمات الرئيسية التي يمكن من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بدماع الإنسان من خلالها يتم توصية المرؤوسين ضمن تحقيق الأهداف المنشودة والتي تحقق رؤية المنظمة وعليه فإن القائد المثالي الذي يتمتع برؤية واضحة وحكمة في اتخاذ القرارات لابد له من وضع وتوجيه المنظمة إلى الطريق السليم والصحيح نحو النجاح والتميز على حد سواء (عياصرة، 2006، ص33).

2.1.2 مفهوم القيادة: ورد العديد من المفاهيم والمصطلحات حول القيادة ومن هذه

التعريفات:

عرف (عياصرة، 2006، ص33) القيادة على أنها أحد الأساليب التي تؤثر بالأفراد والجماعات وتشجيعهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بإرادتهم دون اللجوء إلى التسلط أو القوة، وهذه إحدى صفات القائد الناجح الذي يفهم شخصيات وأفكار الأفراد العاملين لديه ويتخذ القرارات التي يراها مناسبة للمنظمة وللأفراد ويتقبلونها برحابة صدر دون الشعور بأن المسؤول عنهم قائد متسلط فالقائد يسعى إلى تحقيق مصلحة مؤسسته والموظف يسعى إلى إثبات كفاءته وبراعته وحتى تتحقق هذه الدورة يتطلب من القائد الناجح اتباع الأساليب والوسائل التي تتناسب مع الطرفين.

أما (محمود، والمغدي، والبحيري، 2013، ص21) عرفوا القيادة على أنها مجموعة من المميزات التي يتمتع بها الفرد المسؤول في مؤسسة أو مركز معين يؤثر بالعاملين والمحيطين به من أجل تحقيق أهدافه.

يمكن تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات والطرق والوسائل التي يتمتع بها شخص ما يؤثر من خلالها على المحيطين به لتحقيق أهدافه.

2.2.2 أنماط القيادة:

لا يمكن أن يتم اعتماد نمط واحد للقيادة في كافة الأعمال وفي جميع الأوقات والأزمان لذلك فقد وردت عدة أنماط للقيادة وهي على النحو الآتي:

1- القيادة التقليدية:

يقوم هذا المبدأ على التقاليد بحيث يعتبر الفرد الكبير في السن القدوة وأنه يمتلك المعرفة والفهم الكثير عن أمور الحياة، ويترتب على ذلك طاعة الأفراد المحيطين به وعدم المعرضة على أي أمر يصدر من هذا القائد، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بعدم تقبل أي تغيير ليوأكب التطور وإذا حدث أي تغيير فإنه يقابل بالرفض من قبل القائد نفسه (الحري، 2008، ص24).

2- القيادة العقلانية:

يتميز هذا النمط من أنماط القيادة بأن القائد نفسه يقوم فقط بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تم تشريعها من قبل المؤسسة، ولا يوجد فيها أي نوع من المرونة ويتطلب على المرؤوسين الالتزام بما يمليه عليهم قائدهم بحيث يتم معاقبة كل فرد لا يلتزم بالتعليمات الموكلة له، ولا يمكن تغيير أي بند من بنود هذه التعليمات من قبل القائد إلا إذا قامت الإدارة الرئيسية التي صاغت هذه التعليمات بإعادة صياغتها مرة أخرى (الفاضل، 2010، ص21).

3- القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية:

يتميز القائد من هذا النوع بأنه يقوم باتخاذ القرارات بنفسه دون إشراك المرؤوسين معه، ويتبع الأسلوب التسلطي المستبد في تنفيذ المهام الموكلة إلى المرؤوسين ويتبع صيغة الأمر الغير قابلة للنقاش أو التفاوض، إلى جانب إتباع أسلوب الترهيب فقط في التعامل مع مرؤوسيه، وتقييد حرية تصرف الموظفين بحيث يمنع عليهم التصرف أو القيام بأي عمل قبل إستشارته وإخباره بذلك (محمود، وآخرون، 2013، ص106).

4- القيادة الجذابة:

يتميز هذا النوع من القيادة على أنه محبوب من قبل المرؤوسين ويعتبر القدوة والمثل الأعلى لهم بحيث يقومون بتلبية جميع أوامره وتعليماته، ويتميز العمل مهما كان طبيعته بالنشاط بوجود هذا القائد أو بغيابه "ويصلح هذا النوع من القيادة لقيادة المنظمات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية" (الحريري، 2008، ص24).

5- القيادة التسيبية أو التراسلية:

هي عكس القيادة الجذابة لأن هذا النوع من القيادة يقوم بالاعتماد على المرؤوسين في إتخاذ القرارات وفي صياغة أهداف المؤسسة، فيهمل المؤسسة ويكون تابعاً للمرؤوسين، فتصبح طبيعة المؤسسة تتميز بالقلق والتوتر والفوضى، ويفتقر هذا النوع من القيادة إلى التخطيط ووضع البرامج، وعدم الرقابة على تنفيذ الموظفين على أعمالهم (الفاضل، 2010، ص22).

6- القيادة الديمقراطية:

يدعو هذا النمط من القيادة على ضرورة مشاركة المرؤوسين في كافة الأمور المتعلقة بالأفراد والمؤسسة في إتخاذ القرارات والتغييرات بحيث يكون بهذه الطريقة في العمل المرؤوسين راضين عن القرارات والتعليمات والمهام الموكلة إليهم ويتقبلون أي تغيير دون الإعتقاد بأنه يؤثر على عملهم (محمود، المغيدي، البحيري، 2013، ص112).

2.3.2 صفات القائد الناجح:

ويمكن تلخيص بعض الفروق بين القائد والمدير في الجدول الآتي:

جدول رقم (2.1): الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
يحاول عمل الأشياء الصحيحة حتى وإن كانت مخالفة أو غير مناسبة للإجراءات والقواعد الموجودة.	يسعى إلى عمل الأنشطة التي يراها مناسبة حتى وإن كانت مخالفة للقواعد والإجراءات الموجودة.
يتعلم التكيف مع المواقف.	يتخذ القرارات المناسبة في المواقف.
يقوم بتطبيق نتائج الاستراتيجيات.	يخلق الاستراتيجيات.
يطبق المهام الإدارية الموكلة إليه فقط.	يركز على التعاون في العمل بين الأفراد.
يستخدم نفوذه وموقعه لدفع العاملين تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.	يستخدم أسلوب المثالية المؤثرة لجذب العاملين تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة.
يخطط فقط للمدى القصير ولا يمتلك القدرة على النظرة المستقبلية للمؤسسة وما يستجد عليها مستقبلاً	يضع خطاً قصيرة المدى وأخرى بعيدة المدى والتنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث للمؤسسة وصياغة الحلول المسبقة لها
يهتم بالدرجة الأولى بالوضع الراهن للمنظمة	يشجع العاملين على التطوير والتغيير والإصلاح والتجديد والإبداع

المصدر: (عياصرة، والفاضل، 2006، ص79)

3.2 القيادة التحويلية:

1.3.2 مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعددت وكثرت التعريفات التي تدور حول القيادة التحويلية وبرز العديد من العلماء الذين قام كل واحد منهم بوضع تعريف يتناسب مع الأفكار والمعلومات التي تشكلت ويمتلكها حول القيادة التحويلية ومن بين هؤلاء العلماء "العالم بيرنز (Burns)"، الذي يعتبر أول من قام بتعريف القيادة التحويلية، حيث قال: بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه "تحقيق الأهداف" عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها "والوصول إلى مرتبة القيادة" (حراشنة، 2015، ص5).

يعتبر بيرنز من رواد ومؤسسي القيادة التحويلية حيث عرفها على أنها وسيلة يهدف الأفراد من خلالها إجراء التغييرات والتحويلات للوصول إلى أفضل مستوى يمكن الإرتقاء به من "الدافعية والأخلاقية" (العلفي، 2014، ص17) بحيث يعتمد القائد على المرؤوس والمرؤوس على القائد في تحقيق أهداف كل منهم للآخر بحيث يتم مكافأة المرؤوسين على أعمالهم بحيث يتبع القائد إستراتيجية الدافعية لتحفيز المرؤوسين (عياصرة، 2006، ص87).

فالهدف العام للقيادة التحويلية هو تعزيز الفرد، والقدرات التعاونية في حل المشاكل لدى أفراد المؤسسة، وهذه القدرات بدورها تحدد الإستراتيجيات، والممارسات التي ستستخدم في تحقيق هذه الأهداف مما تنعكس على المستوى التعليمي وسلوك المعلمين في المؤسسات التعليمية.

أما أوينز (Owens، 1999) فيعرف القيادة التحويلية بأنها إستخدام الثقافة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة وموحدة، التي يمكن تحقيقها عن طريق بذل جهود مشتركة من جميع الأفراد التي تعنى بتحقيق هذه الأهداف (أبو شعبان، أبو سمرة، الطيطي، 2006، ص4).

وقد عرف "ترفينو (Trofino، 2000)" القائد التحويلي بأنه الشخص القادر على صياغة "رؤية" مستقبلية دقيقة لمؤسساته، وتعمل على مواكبة كافة التطورات التي تطرأ في مجال عملها وتعمل على تطوير مؤسساتها بما يتناسب مع ذلك.

فالقيادة التحويلية تسعى دائماً إلى دفع الأفراد إلى التجديد ومواكبة التطورات الحاصلة بما يتناسب مع كافة جوانب وأمر المؤسسات التعليمية.

2.3.2 أبعاد القيادة التحويلية:

وعمل كل من "باس وأفوليو" (Bass، Avolio، 1994) على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized influence): هي قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة، بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني والإحساس بالهدف المشترك (أفوليو، 2003، ص73).

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): هي قدرة القائد على إيصال توقعات الأداء العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز، لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري، 2002، ص22).

3. الإثارة الفكرية (Intellectual stimulation): إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، حيث تمثل الأثر الفكري السلوكي المتعلق بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية، ويستمر هذا

الأثر حتى بعد إنتهاء الأثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو تكرار السلوك الإنضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي، والإدراك الذهني تجاه العمل (عواد وآخرون، 2013).

4. الإعتبارية الفردية (Individualized consideration): هي اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والإستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (أفوليو، 2003، ص90).

ومن خلال دراسات لاحقة (Jantzi and Leithwood) و (Moorman ، Mackenzie،Podsakoff و Fetter &،) الواردة عند (العمراني، 2002) تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما: التمكين: أي أن يمنح المدير الموظفين مقداراً كافياً من السلطة، ويشركهم دائماً في اتخاذ القرارات وأخذ رأيهم وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والإيجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.

المكافآت البدائية: ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

واعتبر بيرنز (Burns، 1978) القائد التعاملي بأنه قائد(عادي)، وهو الذي يشتري الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي(فوق العادي)، هو الذي يحفز العاملين، ويرفع من توقعاتهم، من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طرفي نقيض، فالمدير التعاملي يبادل الوظائف والأمن بالطاعة والانتماء مقابل الإذعان للقائد. وقد لخص الرقب (2010) السمات المرافقة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2.2): أبعاد القيادة التحويلية والسمات المصاحبة لها

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة لها
التأثير المثالي	الرؤية، الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة الخطر، التكامل، القوة.
التحفيز الملهم	الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع.
التنشيط الفكري	العقلانية، حل المشكلات، الإبداع، التعزيز.
النظرة الفردية	الإهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الإستماع، التمكين.

المصدر: الرقب (2010، ص19)

أشار باس (Bass، 2001) إلى أن القائد التحويلي يمتاز برؤية واضحة، يحققها باستخدام طرقاً ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم .

4.2 القيادة التحويلية في المجال التربوي:

تعمل القيادة التحويلية التربوية على المساعدة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية، والمحافظة على ثقافة مدرسية مهنية تعاونية، وتعزز تطوير المعلم، وتساعد المعلمين على حل المشاكل بفعالية أكبر. ويعرف ميتشل وتكر (Mitchell and Tucker، 1992) القيادة التحويلية التربوية بأنها تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وأنها طريقة للتفكير بأنفسنا وأعمالنا وطبيعة العملية التعليمية، ومن وجهة نظر ساجور (Sagor، 1992) فالقيادة التحويلية هي كيفية إيجاد طريق للنجاح في تحديد الهدف الأساسي للتعليم والتعلم بشكل تعاوني، ومن ثم زيادة نفوذ مجتمع المدرسة ككل ليصبح منظماً ومركزاً.

وتطور الإدارة المدرسية مرتبط بقيادتها الناجحة، لهذا ينظر لدور المدير كقائد تربوي، فقد أظهرت عدة دراسات دور المدير كقائد تحويلي ومدى أهمية الدور الذي يلعبه في العملية الإدارية، داخل المدرسة وخارجها، فقد أشارت دراسة كل من كراو وجلاسكوك (Crow and Glascock، 1995) إلى دور المدير بأنه "فاعل وزميل في التغيير"، وأوضحت رغبة المديرين في عمل تغييرات إيجابية في المدارس، ويشير كل من فلر وبراون (Fuller & Brown، 1999) إلى دور مدير المدرسة المتمثل بالتأثير والإقناع في إتخاذ القرارات.

1.4.2 أهداف القيادة المدرسية التحويلية

قام (Leithwood) بتحديد ثلاثة أهداف للقيادة المدرسية التحويلية، أوردتها كل من (الصيداوي، 2001) و (Liontos، 1993) هي:

1. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.

2. تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.

3. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم: ويشير كل من ليثوود (Leithwood ، 1992)

وساجور (Sagor، 1992) إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين

على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي.

ويمكن ملاحظة بعض السمات التي تبرز لدى مدير المدرسة كقائد تحويلي:

1. اهتمام المدير برغبات وحاجات الموظفين وميولهم وفلسفاتهم إهتماماً خاصاً، ومناقشة

الدراسات والأبحاث مع المعلمين، وتشجيعهم على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة.

2. استخدام إستراتيجيات جديدة، وتوفير التغذية الراجعة للمعلمين، ودمج كل أعضاء الهيئة

التدريسية في التفكير في أهداف المدرسة، ومعتقداتها، ورؤاها من بداية السنة.

3. ترك المعلمين لي تجربوا الأفكار الجديدة، ويقترحوا لها أسئلة ليفكروا فيها .

4. على القادة أن يدخلوا ورش العمل إلى مدارسهم، وأن يفسحوا المجال للمعلمين كي

يشاطروا بمواهبهم، كل منهم يشاطر الآخر بمواهبه.

5. لدى القادة توقعات عالية عن المعلمين والطلبة، وإخبار المعلمين أنهم يريدونهم أن يكونوا

الأفضل دائماً.

6. حماية المعلمين من الأعمال الكتابية المفرطة، وحماية المعلمين من مشاكل محدودة

الوقت.

فإذا كانت المجالات الإدارية في الصناعة، والتجارة وغيرها بحاجة إلى قيادة تحويلية، فمن

باب أولى أن يكون المجال التربوي بحاجة لمثل هذا النمط القيادي، لما يتميز به من مقومات

إنسانية وإبداعية، قادرة على الارتقاء بالمؤسسة التربوية نحو أهدافها، المتمثلة في تربية

الأجيال، وبناء القيادات، من خلال الإستثارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والإعتبارية الفردية، وغيرها من عناصر القيادة التحويلية ومكوناتها.

5.2 القيادة التحويلية التربوية:

يعتبر التعليم من الركائز "الإجتماعية المهمة، شأنها في ذلك شأن النظم الإجتماعية الأخرى" التي دفعت كافة المجتمعات إلى الإنفتاح للحاق بركب التطور العالمي على كافة الميادين، التي دعت إلى ضرورة زيادة مستوى أداء وكفاية القادة التربويين لتلبية الإحتياجات؛ لأن تميز المؤسسات التربوية ونجاحها يعتمد على مستوى كفاية وأداء القائد التربوي، لذلك فإنه تقع على كاهل القائد التربوي مسؤولية النهوض بمؤسسته التربوية للإرتقاء بالطلبة.

6.2 صفات القائد التحويلي التربوي:

تحدثت العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية التربوية وصفات القائد التربوي حيث تم تحديدها على النحو الآتي (عماد الدين، 2003، ص25، عياصرة، 2006، ص35 - ص36):

1- أن يكون متفهماً لمتطلبات وإحتياجات الأفراد المسؤول عنهم مراعيًا لظروفهم يتعامل معهم وفق نظام التحفيز والتشجيع، وأن يحرص على أن يكون قدوة ومثالاً أعلى لهم حتى يتم قبوله من قبل الأفراد لأنه إذا رضي الأفراد به واطاعوه وقاموا بتنفيذ أوامره وتعليماته سوق يقبلون به دون شك أن يكون قائداً عليهم.

2- أن يكون القائد يتمتع بالعدل ويعامل جميع الأفراد بالمثل، ويقوم بتخصيص إجتماعات للقائد مع الأفراد للإستماع اليهم ولمشاكلهم ومحاولة حلها بالطريقة المثلى وبمشاركتهم مع القائد في ذلك.

3- أن يكون القائد متفقاً مع الأفراد من حيث الأفكار في معالجة المشاكل الحساسة بالمؤسسة التربوية، وأن يتمتع "بالحماس والدافعية، والإهتمام بقضايا التربية والتعليم وألوياتها".

4- أن لا يقوم بدفع الأفراد بتقبل رأيه بشكل إجباري، وأن يشارك الأفراد في إتخاذ القرارات والآراء.

5- أن لا يتمتع بالغضب السريع وأن يعالج الأمور بعقلانية، ومحاولة تجنب المرؤوسين الذين يسعون إلى استفزاز القائد، وأن يفى بوعوده للأفراد.

6- أن يدرس الأخطاء التي وقع فيها ومحاولة إيجاد حلول مناسبة لها ودراستها لتجنب الوقوع بها مستقبلاً.

7- أن يكون عالماً بطبيعة عمله وإحتياجاته، وأن يكون على دراية بكيفية التصرف حيال ذلك.

7.2 نظريات القيادة:

تحدثت العديد من الدراسات حول القيادة التحويلية وحول نظرياتها حيث منهم من تحدثت عن النظريات القديمة ومنهم من شمل النظريات القديمة والحديثة لنظريات القيادة ومنهم من تحدثت عن النظريات الحديثة للقيادة، ومنهم من قسم نظريات القيادة إلى المدرسة التقليدية، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية، ونظرية القيادة التبادلية، نظرية القائد الخادم، والكاريزماتية، والتحويلية، ومنهم من قسمها إلى قسمين، نظرية السمات، والقيادة الموقفية، ومنهم من قسمها

إلى ثمن نظريات، وفي هذا القسم من الدراسة سوف يتم الحديث عن نظريات القيادة الحديثة والتعرف على أكثر الأمور المشتركة بين هذه النظريات وبماذا اختلفت ومن هذه النظريات ما يأتي:

1.7.2 النظريات الروحانية:

يعتبر رائد هذه النظرية "Harman هارمان" وهو العالم الذي قدم وساهم بشكل كبير دون منافس في "نشر الثقافة الروحية المعارضة لمجتمع تجتذبه بشكل كبير قيم الاستهلاك". تعتبر النظريات الروحية عبارة عن "تيار قديم" طفا إلى السطح مرة أخرى في "سبعينيات القرن"، حيث أعجب بهذا التيار الأشخاص الذين ينشغلون في التفكير "بالبعد الروحي للحياة ومعناها على هذه الأرض" يستمد أصحاب النظرية الروحانية "أفكاره التربوية ويغذيها من الديانات والفلسفات الشرقية القديمة"، وفي معظم الأحيان يكون محور حديث "مؤلفاتهم" يدور حول "البوذية والطاوية كمصادر أساسية".

تنص هذه النظرية على أنه يتوجب على الإنسان أن يكتسب معرفة الأسلوب الذي يمكن من خلاله تجاوز المعروف والمتعارف عليه بين أفراد المجتمع من أجل "بلوغ القدرة على السمو إلى مستوى روحاني" إضافة إلى أنه يتوجب على الفرد أن يكتسب معرفة كيفية التحكم بهذا المستوى الروحاني والتعرف على كيفية التحكم به من حيث تطوره والسمو به (الشرقاوي، 2012).

أسس النظريات الروحانية للتربية (Y.Betrand، 2001):

- تعتبر النظريات الروحانية على أنها سلسلة متكاملة تكمل بعضها بعضاً فهي في حقيقة الأمر تربط كافة "التجارب الفيزيائية والوجدانية والعقلية والروحية معاً" تتقبل كافة

التوضيحات والمعرفة بشتى الطرق التي قد يتم إستغلالها شرط أن تكون لا تتعارض فيما بينها، بهدف توضيح "الحقائق الفيزيائية والبيولوجية والذهنية والروحية".

- الواقع المعاش لا يمكن اكتساب المعرفة إلا إذا تم دراسته وكأنه وحدة واحدة.

- "للحياة بعداً روحياً، رمز الإنسانية".

- التعرف على حجر الأساس للحياة وهي "الحب واحترام الحياة" بحيث يتم اكتساب ذلك من خلال "التجربة الداخلية لسلم مستويات الوعي".

- تنمية قدرات الفرد من خلال الجماعة، بهدف "تحقيق التوازن المثالي ما بين العمل واللعب والنمو".

- يسعى المجتمع ككل إلى تنمية قدرات الفرد المخبئة بداخله واكتشافها وإظهارها بهدف مساعدة "الفرد على النمو والتطور".

ومن بين الأعمال التي تم الحديث عنها تحت بند النظريات الروحانية عدد من العلماء الذين قاموا بإنجاز أعمال تختص بالتربية والنظريات التربوية وهي كالاتي (Y.Betrand، 2001):

ماسلو:

يؤكد ماسلو على أن تعرف الإنسان على ذاته ويكتشفها وماهية نفسه يساهم في التعرف على قرينتها، أي أن الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى "المعرفة الباطنية" يكونون قادرين على إستنباط عدد من "القيم".

لذلك يجب أن تنطلق التربية للأفراد أو الطلبة من محاولة إكتشاف الهوية ومحاولة إرضاء رغباتها أو إحتياجاتها "الماورائية"، ويعزى السبب في عدم توظيف مثل هذا الأسلوب في التربية في المدارس الحالية وتطبيقها على الطلبة هو إتباع العديد من المدرسين المنهج

التقليدي في تبليغ المحتوى وهذا يؤدي إلى " الحصول على تجارب المتعة" لذلك على المدرس حتى يصل ويحقق ما جاءت به النظريات الروحانية أن يقوم بتبني نموذج جديد للتدريس، "كتقنيات التأمل والتفكير الملي في قلب العملية التربوية". وحتى يتحقق ذلك فعلى المعلم أن يقوم بتوفير ما جاء به هرم ماسلو للإحتياجات وتلبيتها بناءً على درجة الأولوية، ومن ناحية أخرى على المعلم أن يقوم بالبحث عن أفضل الوسائل التعليمية التي يعتبرها من وجهة نظره الوسيلة الأكثر فعالية وأهمية التي تساعد الطلبة على الحصول على المعرفة من خلال "إدراكه الحسي المتعلق بعلاقته بالكون بشكل يجعله قادراً على تحصيل التجربة الصوفية" بحيث يكون الهدف الأسمى من التعليم أو " التربية" هو "تمكين الفرد من معرفة كينونته".

هامان:

يقول هارمان بأن المعرفة يجب أن لا تتحدد ضمن نطاق معين أو تختص في جانب واحد من جوانب الحياة وإنما يجب عليها أن تقوم بالدمج بين مختلف جوانب الحياة متجاوزين الفروقات والإختلافات بين "العلم والدين والإنسانية"، بحيث أن تكون درجة الإهتمام بالتجارب "الذاتية" مساوية تماماً وبمستوى درجة الإهتمام التي نمناها للتجارب "الموضوعية".

يضيف أيضاً حتى تكون التجربة المعرفية ناجحة يجب أن يقوم الطلبة بإختيار "المنهج" الذي يريد دراسته وذلك من أجل أن لا نقوم بحصر تلك التجارب وجعلها منظمة وذلك من خلال إستغلال أنجح الوسائل والطرق التي تُفقد "التحويلات المنهجية قيمتها الأصلية"، شرط أن يكون المنهجية الجديدة شاملة ومنفتحة على جميع "المحاولات" التي تسعى إلى "تنظيم التجربة الذاتية"، وهذا يتطلب من المُعلم والمتعلم اكتساب ومنح ثقة متبادلة "في التعاون والمشاركة"، وأن يكون هذا العلم له علاقة ومرتبطة بشكل مباشر "بالحياة الإنسانية".

إن الشخص المسؤول عن هذه الأنشطة والتجارب التربوية هو الإنسان "المتعلم"، بحيث يسعى ذلك إلى مد يد المساعدة للأشخاص "في النمو" وطالما أن زمام الأمور في هذا التنظيم تمسك من قبل المتعلم فهو الشخص المسؤول عن رسم الطريق الذي يراه مناسباً ويشرح المنهاج الذي يعتبره من وجهة نظره أنها ستساهم في دعم نمو الفرد "الشخصي" وهو الذي "يقيم نفسه" إذا ما كان قد حقق الهدف أم لا. أما بالنسبة للمعلم فهو يعتبر إحدى المراجع الرئيسية الذي تقع عليه مسؤولية تقديم المساعدة اللازمة للتعلم من أجل تحقيق أهدافه وإحتياجاته بغض النظر عن طبيعتها ونوع تلك المطالب، ويتطلب ذلك أن يكون هذا الأسلوب أو التنظيم يتمتع بسهولة تغييره والتعديل عليه بناء على ما يراه المعلم مناسباً كذلك يمتاز بأنه هناك مساحة وحرية كبيرة أمام المعلم بوجود العديد من الأنشطة التي قد يطرحها أو يقترحها "على المتعلم".

ليونارد:

يقول ليونارد أنه طالما أن الأسلوب الدراسي في المدارس يعتمد على التلقين ويعتبر مملاً لكل من المعلم والمتعلم، فلن نستطيع أن نطور هذا النظام الدراسي ولا نستطيع الارتقاء به واكتساب وسائل جديدة حديثة في التدريس، فالطلبة في هذه الحالة يخيل لهم أنهم يكتسبون المعرفة ولكن في حقيقة الأمر أن هذا الأسلوب في التدريس منح الطلبة إحساساً بعدم المسؤولية، والاستهانة بالنظام الدراسي، وبالنسبة للمدرس فهو في هذه الحالة مقيد ومكبل تحكمه النظم التقليدية في التدريس، ولا يمتلك الجرأة أو القدرة على استخدام أساليب جديدة تشجع الطلبة على التعليم والتفكير والابتكار والإبداع، فمن المسلم به أن الطلبة أو أي فرد آخر يقوم بتنفيذ أي عمل بطريقة تختلف عن الأسلوب المعتاد عليه فإنه يبدع فيه ويتحسن بشكل يمكن ملاحظته وكذلك الحال بالنسبة للنظام التعليمي الجديد القائم على التجربة والتفكير

والتأمل إلى درجة الاندفاع إلى "خارج الذات وعالم المحسوسات، ليتصل مع الشعور بالكون" ففي هذه المرحلة يبدأ الفرد بتجاوز المشاكل "البسيطة" ليصل إلى أسس جوهرية في حياته، مما يساعد ذلك على اتباع تنظيم جديد في التدريس في المدارس والتخلي عن النظام القمعي الممل الذي يعتمد على التلقين الذي يدفع الطلبة إلى الشعور بالسلبية وعدم المسؤولية.

فيرجوسون:

تعتبر نظرية Ferguson مكملة لنظرية ليونارد ومؤيدة له من حيث أنه يجب أن يتم تغيير النظام التربوي لإطلاق العنان لتفكير وإبداع الطلبة وعدم قمعه والتفوق حول نظام تقليدي لا يفيد الطفل سوى بالتلقين التي من شأنها إعاقة "نمو الشباب" أو الطلبة، وهنا تصبح المعرفة في حالة سبات لا يتم تطويرها أو الاستفادة منها "وكما قيل يبدأ الإنسان حياته كفراشة وينتهيها كدودة قز".

الأسس التي نصت عليها نظرية Ferguson التربوية:

- لا يشترط على هذا النوع من التربية أن تحدد في المدرسة فهي مستقلة بذاتها عنها، ولا تحتاج إلى مدارس لاكتسابها، وكذلك بإمكان الفرد الوصول إليها وتحقيقها من خلال "النظام الحالي" ومن مميزاتها أنها ليس لها وقت وزمن محددين؛ وذلك لأن التربية هي عملية مستمرة دون توقف وليس لها حد معين أو مقام معين في الحياة.
- تتبع "التربية البيشخصية" من "المتعلم" ورغباته واحتياجاته، أما بالنسبة للتعلم فهي عبارة عن "رحلة وتجربة باطنية وتغيير للذات" لذلك من وجهة نظر Ferguson أنه يجب تشجيع الفرد على التفكير والإبداع والاستفسار من خلال "طرح الأسئلة" والتعرف على جميع

جوانب التجربة، للتوصل إلى المفاهيم والتفسيرات للأشياء وعلى تجربة الإطارات "الخارجية للذات وعلى مراقبة أعماقها وحدودها".

- تنادي هذه التربية إلى ضرورة الاستمرار في المعرفة، وبعض "التنظيرات المبالغ فيها" وتشجع على القيام بزيارات ميدانية إلى مختلف المناطق والبيئات المختلفة إضافة إلى وضع الطلبة في إطار ملموس يمكنه من خلاله طرح الأسئلة والسفر عبر أفكاره بعيداً عن الواقع للتعرف على معاني الأشياء وفهمها واستيعاب المحتوى بشكل أكثر سهولة من التنظير.

فمن خلال نظرية Ferguson لا تعتبر المدرسة وحدها قادرة على تحقيق المعرفة للطلبة بل يجب على المجتمع ككل الاتحاد مع المدرسة للتمكن من تحقيق المعرفة بعيداً عن التنظير وتحقيق النظام الجديد في التربية وتنمية قدرات الطفل من خلال دفعه إلى السفر مع عقله الباطني في تجارب جديدة يستخلص من خلال المعرفة والعلم بعيداً عن أجواء التدريس القمعية والمقيدة، وبعيداً عن المنهج العقيم الجامد الغير قابل للتعديل أو لإضافة أية أساليب تعليمية جديدة عليه.

2.7.2 النظريات النفس معرفية:

تسعى نظريات النفس معرفية إلى تنمية "العمليات المعرفية" للطلبة، وحثه على "التفكير والتحليل وحل المشكلات والتصورات والمفاهيم الأولية والصور الذهنية والتفكير في التفكير" وهذه الأمور تدفع الطلبة إلى تنمية مهاراتهم الإبداعية إلى جانب التدريس.

وتتص هذه النظرية على ضرورة قيام المدرسين بالكشف عن مهارات الطالب وتنميتها والتعرف على الطرق والأساليب التي يستخدمها الطالب لتوصله إلى معرفة معينة تتعلق بالمنهاج الذي يتعلمه إلى جانب تنميته وتهيئته حول كيفية التعامل مع "المتناورات المعرفية"

التي قد تحدث بين " معارفه القبلية والعلمية" وتدريبه حول الأساليب والكيفية التي يستطيع من خلالها "الانتقال من مرحلة معرفية إلى مرحلة أخرى أكثر علمية". لذلك فإنه على المعلم أن يقوم بتجديد أفكاره وتغييرها بحيث يتقبل ويفهم النظرية النفسية ليتمكن من تغيير نفسه للأفضل وترك أسلوبه التلقيني والتنظيري الراسخ في عقله، حتى وإن لم يكن ذلك بسهولة حتى يتمكن من تطوير عمله التربوي والنجاح في تطوير الطرق المعرفية لدى الطلبة، لذلك على المعلم أن يتمتع أيضاً بالمرونة في تقبل الأمور الحديثة والجديدة وخاصة إذا كان ذلك يعود بالنفع والفائدة عليه بشكل شخصي وعلى تلاميذه أيضاً ويقدم المنفعة العامة (Y.Betrand، 2001).

3.7.2 النظريات التكنولوجية:

تنص هذه النظرية على ضرورة توظيف التكنولوجيا كالمبيوتر والتلفاز، وجميع الآلات والمعدات التي يتم تصنيفها من ضمن الأساليب والوسائل التعليمية وتفيد في عملية التعلم وتنمية أفكار الطابة وإبداعهم ودفعهم إلى التفكير والتعمق في استنباط أفكار جديدة غير موجودة أو مطروحة، بحيث يكون الهدف من ذلك هو "خلق بيئات متعددة الوسائط تستدعي بدورها" من أجل توظيف تلك الوسائط بهدف وضع الطالب في بيئة حقيقية تجسد الواقع المعاش حتى يتمكن من الفهم والإبداع وذلك يعتمد على براعة المعلم والطالب في آن واحد، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن لهذه الوسائل أثراً كبيراً على "البيداغوجيا".

وفي المقابل فإن المعلم عندما لاحظ أنه عندما برزت وتدخلت التكنولوجيا في جميع مجالات الحياة حتى في التعليم وجد نفسه يبتعد شيئاً فشيئاً ويفقد مكانته من حيث أنه فقد سيرورته في التعليم وذلك ليحل مكانه معلمين مختصين بالتكنولوجيا وتقنياتها التعليمية ليصبح التعليم بحراً واسعاً مفتوحاً لا حدود له وحلوله مكان الأساليب التعليمية القديمة، مما أجبر المعلم على

متابعة التعليم للطلبة ولكن بطرق حديثة ومبتكرة وتقنية إلكترونية تستعمل وتقوم "بتحليل العملية التربوية" مما ساهمت بشكل كبير في دفع الطلبة إلى اكتشاف عالماً آخر عالماً إلكتروني تكنولوجي يستطيع من خلاله اكتساب المعرفة والحصول على معاني الأمور بعيداً عن الأسلوب التنظيري الذي دفع الطالب إلى الملل وعدم الشعور بالمسؤولية التي تقع على عاتقه، وهذا بدوره يجعل من المجتمع والمدرسة والتكنولوجيا مكمل لبعضه البعض ومتكامل في ظل نظام يعود بفائدة كبيرة على المعلم من حيث التخلي عن عقلية القديمة ومبادئه التربوية المترسخة في عقله للخروج إلى نطاق أشمل وأوسع وأضخم من نظامه المتفوق حول نفسه، وهذا بدوره أدى إلى حلول المختصين بهذا النوع من العمليات التربوية مكان المعلم (Y.Betrand، 2001).

4.7.2 النظريات الاجتماعية المعرفية (البوعزاوي، 2015):

تنص هذه النظرية على ضرورة الاعتماد وتوظيف "العوامل الثقافية والاجتماعية في بناء المعرفة". وقد جاءت النظريات المعرفية مناقضة "للحركة المعرفية" التي تتصف بتفردتها وتركيز أعمالها فقط على "طبيعة عملية المعرفة ذاتها".

وتعتبر النظرية من النظريات التي كان لها أثراً كبيراً في المجتمع فهي تحدث تأثيراً بين الطلبة وبين الطلبة والمعلم، ومن جانب آخر فقد اهتمت هذه النظرية بالجانب الاجتماعي وذلك نتيجة لما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في كون التفاعل بين الطلبة يكون العلاقات الاجتماعية فيما بينهم مما يؤدي ذلك إلى العمل على تنمية "إدراكاتهم لفعاليتهم في نوعية تعليماتهم".

ولكن ما يؤخذ على تلك النظرية انه نتيجة لتعدد الأسباب والمؤثرات في العملية التربوية فهذا لا يساهم على الوصول إلى الأهداف الشاملة "للعملية التربوية ولا الانتقال من مستوى التنظير

إلى مستوى الممارسة" فهي لم تستطع التخلص من المجال التنظيري ولم تستطيع أن تصنع لنفسها حيزاً وتفرض نفسها في المجال التربوي وذلك كنظرية ألبرت باندورا في التعلم فهي بالنسبة للمطلع والناظر إليها نظرة عابرة يستصعب تحقيقها أما بالنسبة للمتأمل بها والذي يفهم تفاصيلها يدرك تماماً درجة أهميتها للعملية التربوية (البوعزاوي، 2015).

5.7.2 النظريات الاجتماعية:

تنص هذه النظرية على ضرورة اكتساب المعرفة من خلال إفراح مجال أمام الطلبة أو الأفراد إلى محاولة التعرف على أسباب المشكلات بغض النظر عن نوعها سواء كانت "اجتماعية، ثقافية، أو بيئية" والتي تعتبر من أنجح الأساليب التي قد تساهم في تهيئة الطلبة وتنمية قدراتهم على البحث عن حلول للمشاكل التي قد تواجههم باعتبارها "مشكلات مهمة جداً" (Y.Bertrand، 2001).

فالسبب في بروز هذه المشكلات التي يواجهها الطلبة هي نتيجة "الأزمات الاجتماعية والبيئية" التي ما تلبث في إعادة برمجة ثقافة المجتمع "اليومية"، حيث يقوم أفراد المجتمع باكتساب كل جديد متعلق "بالتطور الثقافي" ولكن لا يقتصر هذا الاكتساب بإضافات جديدة إيجابية على حياتنا الثقافية بل أيضاً وفي كثير من الأحيان تكون سلبية فيتم إحداث التطور "الثقافي بحيث لم يتم التفكير فيه بشكل يؤمن حياة الناس على هذه الأرض"، إلى جانب التطور التكنولوجي المتسارع والمستمر دون توقف يصعب على الإنسان مواكبته بشكل يشق على الإنسان أن يتحكم بشكل فعلي في الأهداف التي يسعى التطور التكنولوجي المتسارع إلى تحقيقها ومن أجل تسخير "وتوجيه التربية" تجاه توعية الطلبة بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع والتي هي مستمرة في هذا العالم من خلال "اكتساب ثقافة تطويرية"؛ وذلك لأن ذلك لا يختص بقطاع

التربية فقط بالتعليم في المدارس والجامعات وإنما تعداه ليصبح متعلقاً أيضاً بمعرفة الإنسان كيفية اختيار المعرفة والعلم الذي يتناسب مع متطلبات حل وعلاج مشاكلنا اليومية المستعصية.

إذاً الإنسان الذي يستطيع انتقاء المعرفة الملائمة لمتطلبات حل المشاكل الكبرى التي تواجهه في الحياة هو الفرد أو الطالب "المتقف" وليس الإنسان الذي يستمر بالمحافظة على المعرفة التي اكتسبها من الماضي دون العمل على تطويرها بكل ما هو جديد ومناسب لمشكلات الحياة الكبرى فهو ليس إنساناً متقفاً طالما لم يستطع أن يعالج المشكلات الاجتماعية التي تواجهه ويكتفي بمحاولة حلها من خلال معرفته بالماضي (البوعزاوي، 2015).

6.7.2 النظريات الأكاديمية:

أطلق على هذه النظريات أيضاً "الوظيفية، التقليدية، الشمولية، الكلاسيكية" حيث أنه هناك رأيان يناقضان بعضهما البعض حول هذه النظريات الأولى يضم "التقليديين" والذي ينص على تبني أساليب كلاسيكية في "تبليغ المحتوى" واعتبارها "محتويات" تنفرد بنفسها بعيداً عن "الثقافات والبنى الاجتماعية، أما الرأي الآخر وهو يضم "الشموليين" وهذا الفريق ينادي ويطالب بضرورة دفع الطلبة إلى "الانفتاح الفكري انطلاقاً من فكرة التكوين الشامل المتمركز حول الفكر النقدي والقدرة على التكيف".

أما بالنسبة للمعلم فإنه تقع عليه مسؤولية الدمج بين الشموليين والتقليديين حتى يتمكن من "تبليغ المحتوى" أما بالنسبة للطلبة فتقع عليهم مسؤولية الفهم والاستيعاب لما تم عرضه من محتويات المادة التعليمية أو المنهاج. وتقوم هذه النظرية بالسير وفق نهج يحترم "العادات والتقاليد والقيم الديمقراطية والحس المدني" (Y.Betrand، 2001).

ولكن على الرغم من ذلك إلا أنه حتى يتم إنجاز العملية التربوية وفق ما هو مطلوب وتحقق الأهداف المرجوة يتوجب من النظريات الأكاديمية أن تتخلى عن "الثقافة الراهنة" وتبني نظم تربوية حديثة في تعليم المنهج إما من خلال تبني المنهج "التقليدي والكلاسيكي" أو من خلال تبني منهج "أكثر شمولية ومتعدد المواد" وتنادي هذه النظريات أيضاً بضرورة إعادة إحياء "الإنسانية الإغريقية - اللاتينية وإلى تحليل المؤلفات" التي تعتبر مناسبة لكل زمان ومكان لأنها "لم تتأثر بمرور الزمن عليها".

من خلال النظريات التي تم عرضها سابقاً تم التوصل إلى أن هناك اتفاق بين النظريات على ضرورة مواكبة الأساليب الجديدة والحديثة في العملية التعليمية للحصول على أفضل نتائج. ويلاحظ أيضاً بأن نظريات القيادة والنظريات التربوية أنها تسعى إلى تحقيق هدف واحد وهو الارتقاء بالعملية التعليمية يرتقي معها المعلم أولاً والطالب، وتدعو النظريات سواء نظريات القيادة والنظريات التربوية إلى إدخال استراتيجيات وأساليب جديدة للعملية التربوية إضافة إلى مواكبة العصر في التطورات التكنولوجية وتوظيفها في العملية التعليمية.

ناهيك عن ضرورة أن يكون المعلم مرناً من حيث تقبل أي جديد يطرأ على العملية التعليمية ويخدمها وذلك لان انفتاح المعلم على التطورات الجديدة تنعكس بشكل كبير على العملية التربوية للطالب وتكسبه المعرفة اللازمة والمناسبة له.

لذلك لا بد من المعلم أن يقوم بالتعرف على أفضل الأساليب التي تساهم في إنجاز العملية التعليمية وفق المعايير المطلوبة والحديثة وإبداع المعلم فيها.

7.7.2 النظرية التقليدية:

تضم هذه النظرية نوعين من النظريات النظرية الأولى وهي "نظرية الرجل العظيم" تم تسمية هذه النظرية بهذا الإسم لأن القائد لا يختلف عن باقي الأفراد إلا أنه يتميز بصفات مختلفة وإضافية تميزه عن غيره من مرؤوسيه(خلف، 2010) من رواد هذه النظرية فرنسيس جالتون وتوماس كارليل، والتي تعني أن القيادة أو صفة القائد تولد مع الإنسان ولا يمكن تدريب الإنسان عليها لتهيأته واستعداده ليصبح في المستقبل قائد، وهذه الصفة هي غير مكتسبة، بل هي وراثية متناقلة من العائلة، حيث يتميز القائد في "الشهرة والذكاء، والاستقلالية، سهولة الإنجاز، التكيف الاجتماعي"، ويتميز أيضاً أنه باستطاعة القائد أن يكون "قائداً رسمياً وغير رسمي في آن واحد".

وقد واجهت هذه النظرية بعض الانتقادات أهمها أنها على يقين بأنه لا فائدة من "تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع" ولكن في المقابل هناك دلائل وإثباتات من قبل ما توصلت إليه الدراسات أكدت على أنه أيضاً يمكن أن "اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين" (خلف، 2010).

النظرية الثانية وهي "نظرية السمات" تعتبر هذه النظرية مكملية ومرتبطة بنظرية الرجل العظيم لأنها تحاول اكتشاف الصفات والمميزات التي تتوافر ويتميز بها الشخص القائد وهو ليس بقائد وقد تكون موروثية أو تم اكتسابها من خلال المجتمع الذي يتعامل معه (الشبانان، الشبل، المحميد، ب. ت) وبهذا الأسلوب أو الطريقة يتمكن التعرف على القائد الفعال المتميز "والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة" (خلف، 2010)، وهي عادة ما تكون هذه الصفات شخصية وسلوكية (العريمي، ب. ت)، ومن صفات القائد الناجح أنه يكون

لديه القدرة على "الحفز و التشجيع، على الاتصال والإقناع، المحاوررة والإنصات، غرس الثقة في الآخرين، تفويض السلطة والثقة بالآخرين، والقدرة على اتخاذ القرارات" (الغامدي، 2011).

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها لم تقم بتحديد "الأهمية النسبية أو الأوزان المختلفة للمميزات والسمات التي يتمتع بها القائد"، وأهملت نظرية السمات دور المرؤوسين في التأثير على "نتائج القيادة"، إضافة إلى أنها لم تقم بتحديد الصفات "المطلوبة للوصول إلى الهدف، من الصفات المطلوبة للحفاظ على مركز القيادة"، إضافة إلى أنها لا تعتبر العوامل البيئية ذات تأثير على استمرارية القيادة(خلف، 2010).

8.7.2 النظريات التربوية:

قديمًا كان الإنسان يتعلم أمور الحياة ويتناقلها من شخص لآخر فكان الأب يُعلم الابن والابن يُعلم العامل الذي يعمل لديه دون أن يَعْلَم الأب أنه يُعلم ابنه أو يَعْلَم الابن أنه يُعلم العامل لديه حيث كان التفسير الوحيد لسبب هذه الظاهرة هو أن الإنسان بطبيعته لديه الفضول للوصول إلى المعرفة التي تعتبر بنظره مجهولة لذلك كان يكتسب تلك المعرفة ويتعلمون من بعضهم البعض حيث تعتبر المعرفة سلسلة متواصلة ومتصلة بين بعضها البعض، واستمر الإنسان على هذه الوتيرة إلى أن لفت ذلك انتباه بعض العلماء والباحثين ونتيجة لهذه الملاحظة أصبح من الضروري البحث عن تفسير لهذه الظاهر وصياغة نظرية مناسبة تتوافق مع ما يحدث بين الأفراد من عمليات التعلم، فقام الباحثين بإجراء بعض الاختبارات للتعرف بشكل أعمق على ظاهرة التعلم واكتساب المعرفة (الشرقاوي، 2012)، فظهرت النظريات التربوية التي

تعتبر التسمية الأكثر ملاءمة لهذه الظاهرة حيث اشتملت هذه النظرية على عدد من النظريات التربوية أهمها ما يأتي:

8.2 الكفاية:

يعتبر عالم اليوم عالم المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، وحتى يتمكن المعلم من أداء دوره بالشكل الأمثل كان لابد من تأهيله حتى يتمكن من "مواكبة تلك التطورات المتسارعة" ويعمل على تسهيل المهمة التعليمية الموكلة إليه وإيصال الفكرة إلى الطالب بشكل واضح وسهل ؛ ولأن التعليم يعتبر حجر الأساس "في إحداث هذا التطور"، يجب أن يتميز المعلم بعدد من "الكفايات وخاصة فيما يتعلق بمعارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم وقيمهم" وهذا بدوره يساهم في دفع العجلة التعليمية إلى الأمام "والارتقاء بالمستوى التعليمي لهم" وفي المقابل يتم التعرف على واجباتهم الموكلة إليهم.

لا يمكن أن تناسب استراتيجية تعليم واحدة أو وسيلة وطريقة واحدة لحل المشكلات كافة الأوقات والأزمان، فكل وقت يتمتع بأساليب لحل المشكلات تناسبه فالوقوف عند وقت معين واعتباره مقياساً لكافة الأوقات والظروف لن ينجح في "سد الفجوة" التي ظهرت نتيجة التطور التكنولوجي والمعرفي الكبير والمتسارع، لذلك كان لابد من البحث عن وسائل وطرق تساهم في رفع كفاية المعلم حتى يتم النجاح والارتقاء بالعملية التعليمية.

1.8.2 مفهوم الكفاية:

أكدت العديد من الدراسات أن العملية التربوية الجيدة ترتبط بشكل مباشر بطبيعة "المعلم" وحنكته وخبراته التعليمية التي يمتلكها؛ لأن الأستاذ البارح لا يعتبر التدريس هي نقطة النهاية بل يتجاوزها ليصل بالمعرفة وخبرته إلى مختلف "مجالات التربية"، وانطلاقاً لما تقدم فإن

كفاية المعلم قد اقترنت "بالعالم سميث وبحركة التربية القائمة على الكفايات" (عسكر، د.ت، ص3).

أما بالنسبة لمفهوم الكفاية فقد عرفها "هاوسام وهوستن 1972" على أنها قدرة المعلم أو أي فرد على القيام بمهمة معينة أو تحقيق أهداف متنبأ بها (عسكر، د.ت، ص4).

وعرفها "كود، 1973": على أنها الخبرات والوسائل والأساليب الاستراتيجية التي يجب أن يتم تزويد الموظفين بها (عسكر، د.ت، ص4).

وعرف الوناس الكفاية على أنها المهارة أو الخبرة التي حصل عليها الفرد بغض النظر عن نوعها بهدف القيام بالواجبات الموكلة إليه (الوناس، د.ت، ص64).

وفي تعريف آخر ل"باتريسيا، 1983": عرفت الكفاية على أنها "الأهداف السلوكية المحددة تحديداً دقيقاً والتي تصف جميع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يعتقد أنها ضرورية للمعلم إذا أراد أن يعلم تعليماً فعالاً" (عسكر، د.ت، ص4).

إذاً انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا تعريف الكفاية على أنها مجموعة المهارات والخبرات التي يقوم المعلم باكتسابها أو تعلمها من خلال التدريب والتأهيل أو من خلال جهود شخصية قائمة على التجربة والخطأ بهدف التعرف على الكفايات التعليمية التي يجب تدريب المعلم عليها وتأهيله لإنجاح العملية التعليمية.

أما التعليم بالكفاية: فقد عرف على أنه أسلوب تعليمي يسعى إلى السيطرة على "استراتيجية التكوين" في المدرسة لتشمل كافة الجوانب المتعلقة بالعملية التعليمية "انطلاقاً من كفايات مستهدفة في نهاية نشاط تعليمي أو نهاية مرحلة تعليمية تعلمية" (الوناس، د.ت، ص65).

وعرفها الربيعي 2013: على أنها الخبرات التي يجب على الأستاذ أن يتميز بها حتى يتمكن من إنجاز العملية التعليمية وفقاً لما يناط إليه من مسؤولية على أكمل وجه، وبالتالي يؤدي ذلك

إلى إنجاح العملية التعليمية وإثبات مستوى كفاية المعلم، وكل ذلك ينعكس بشكل مباشر على الطلبة بحيث يرتفع ويتحسن مستوى تحصيلهم الأكاديمي، نتيجة عدم اتباع الأسلوب الروتيني العادي واستخدام استراتيجيات تدريسية حديثة لتحقيق تلك الأهداف (الربيعي، 2013).

وانطلاقاً من الدراسات السابقة التي تحدثت عن الكفاية ومن مبدأ ما قام الباحثين باتباع نهج معين في التعرف على الكفاية التي يحتاجها المعلم لتحسين أدائه في العملية التعليمية ومن هذه المناهج ما يأتي (الربيعي، 2013):

1- استخدام منهج تحليل النظام والأساليب المتبعة في المدرسة بهدف التمكن من التعرف على نقاط الضعف في أسلوب "العملية التعليمية" من أجل التوصل إلى مستوى الكفاية التي يحتاجها المعلم للارتقاء بالعملية التعليمية وإنجاحها.

2- اتباع منهج التعرف على المهارات والخبرات التي يتمتع بها بعض المدرسين في المدرسة من خلال متابعتهم أثناء قيام مهامهم التعليمية؛ بهدف الاستفادة من تلك الخبرات للتعرف على الكفاية "التعليمية" التي يحتاجها معلمين آخرين من نفس المدرسة.

3- منهج البحث التربوي بهدف التعرف المشاكل والصعوبات التي تحول دون توفر الكفاية اللازمة للمعلم بالإضافة إلى التعرف على أفضل الكفايات التي من الممكن استخدامها لتوفيرها للمعلم بهدف النهوض بالعملية التعليمية بسبل ناجحة.

4- منهج استقصاء "وجهات نظر التربويين العاملين بإعداد وتأهيل" المدرسين بهدف التعرف على "الكفايات التعليمية".

5- التمييز بالحكم الرشيد والصحيح على أهم الكفايات التي يحتاجها المدرس حتى يتمكن من التدرج الوظيفي في مهنته التعليمية.

6- ضرورة تحديد مقياس معين "التقويم كفاية المعلم".

ومن خلال ما تقدم حول الأساليب والطرق التي تتبعها الإدارة في التعرف على الكفايات الواجب توافرها في المعلم حتى يتم إنجاز العملية التعليمية تم التعرف على أن المعلم بحاجة إلى الكفايات الآتية حتى يتم إنجاز العملية التعليمية (عسكر، د.ت، ص7):-

1- كفايات ذاتية شخصية: وهي كفايات تتعلق بنفسية المعلم ومدى رضاه الذاتي عن العمل الذي يقوم به، ومدى قدرته في تطوير نفسه "نفسياً وثقافياً ومهنياً واجتماعياً".

2- كفايات تتعلق بالمنهج الذي يقوم المعلم بتعليمه أو ضمن نطاق تخصصه بحيث يكتسب المعرفة الكافية التي يستطيع من خلالها تحسين أداءه والقيام بمهامه التعليمية ببراعة ووفقاً لأساليب تعليمية حديثة.

3- كفايات تتعلق بطبيعة الطالب وكيفية التعامل مع الطلبة بأسلوب ناجح وعادل ومن هذه الأمور التي يجب مراعاتها في التعليم ما يأتي:

❖ مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.

❖ التعرف على أساليب التعليم لكل مرحلة على حدة.

❖ اطلاع المعلم على أكثر الوسائل الصحيحة التي يجب اتباعها أثناء تعامله مع الطلبة.

❖ التميز بقدرته على التعرف على المشاكل التعليمية التي يعاني منها الطلبة وحلها بطرق علمية حديثة دون التأثير على نفسية الطالب.

❖ امتلاك المعلم المعرفة اللازمة في أصول "التربية" وخصوصاً كل ما يتعلق "بمرحلة الطفولة".

❖ الإلمام الكامل بأساليب التدريس التي تواكب التقدم التكنولوجي والمعرفي واكتساب

المعرفة الكافية حتى يستطيع توظيفها في العملية التعليمية ويمتلك المهارة لتوظيفها في

كافة المناهج بالإضافة إلى مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة.

❖ قدرة المعلم على توظيف كافة الأساليب التدريسية و"التقنيات التربوية الحديثة" وابتكار وسائل جديدة من الأدوات المتوفرة في المدرسة.

❖ تميز المعلم في قدرته على تقويم نفسه والاستفادة من كافة التعقيبات على مهامه وإنجازاته التي قام بتقديمها، وقيامه بتقويمها بما يتلاءم مع الفروق الفردية بين الطلبة.

4- قدرة المعلم على التحكم في انفعالاته تجاه تصرفات الطلبة واحتوائه لغضبه والسيطرة على نفسه وهذه الصفة يجب أن يتحلى بها المعلم نظراً لدرجة أهميتها في العملية التعليمية وهي تعتبر من "كفايات" المعلم.

5- قدرة المعلم التعرف على مستويات الطلبة لديه من مستوى تحصيلهم الأكاديمي أو من خلال ما تم اكتسابه من خلال الدورات التدريبية التي خضع لها المعلم.

إذاً نلاحظ انطلاقاً لما تم عرضه من الكفايات التي يجب أن يتميز بها المعلم حتى يتمكن من الحصول على معلمين ذو كفاءة عالية والارتقاء بالعملية التعليمية أن جميع الكفايات تتعلق بالمعلم أكثر من الإدارة أو الطلبة وذلك لأنه يعتبر حجر الأساس في العملية التربوية فإذا كان المعلم يمتلك جميع الكفايات اللازمة فإنه يتمكن من استخدام الأساليب التعليمية بمهارة واكتشاف أو ابتكار وسائل تعليمية حديثة ومواكبة التطورات الحديثة التعليمية والتكنولوجية، وبالتالي منح التعليم فرصة الارتقاء والتميز.

2.8.2 مكونات الكفاية:

تحتوي الكفاية على عدد من المكونات تكمل بعضها بعضاً ومن هذه المكونات ما يأتي (الوناس، د.ت، ص69):

- أ- الهدف المراد تحقيقه من الكفاية سواء كانت للطلبة أو المدرسة.
- ب- الاستراتيجيات المراد تطبيقها والتي يتم صياغتها على شكل "مخططات وبرامج" يتم من خلالها التعرف على مستوى الطالب.
- ت- "الكفاية الختامية" يتم التوصل إليها في نهاية العام الدراسي.
- ث- "الكفاية المرحلية": وهي التي يتم التوصل إليها أثناء الفصل أو الأسبوع أو الشهر الدراسي.
- ج- "الكفاية القاعدية أو الأساسية": وهي النظام الدراسي أو المنهاج الذي يعتمد عليه الطالب ويعتبر أساسى للطالب ولا يستطيع الانتقال إلى الصفوف التالية دون هذه الكفاية.
- ح- الهدف المراد تحقيقه من العملية التعليمية: وهي المحصلة النهائية التي تظهر القيام بعملية التعليم، والحصول على المعرفة اللازمة، وانطلاقاً لحدوث الفعل نستطيع أن نجزم ونحدد مدى جودة ودرجة الرضا عن المستوى الذي حصلنا عليه هل هو مطابق للنتيجة المتوقعة أو قريب منها أم متدني، حيث يتم التعرف على هذه النسبة من خلال تحديد مستوى كفاية للطلبة ومن خلالها يتم الحكم.
- وبعد أن تم التعرف على مكونات الكفاية سوف يتم الحديث الآن حول أداء المعلم وذلك لأن مستوى أداء المعلم يرتبط بشكل مباشر بدرجة كفاياته التي يمتلكها ومدى جودتها في التعليم.

9.2 الأداء:

يعتبر المعلم المؤسسة الثانية بعد الأسرة الذي يبني عليه مهمه تأسيس التطور والنمو الفسيولوجي والأكاديمي لدى الأطفال، فالمعلم واجبه تجاه الطلبة ليس فقط تدريس المنهاج التعليمي بطريقة ما بل يشتمل واجبه على استقبال التغذية الراجعة من الطلبة بهدف "متابعة

تعليمهم ونموهم"، وإنطلاقاً للدور الحيوي الذي يلعبه المعلم في العملية التعليمية فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بتأمين مبادئ تربوية تساهم في رفع أداء المعلم "التربوي والتربوي" من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية (عبد الحى، 2016).

1.9.2 مفهوم الأداء:

هو عبارة عن المهمات التي ينفذها الفرد بهدف تحقيق أهداف معينة كالمعلم الذي يقوم بتعليم مناهج ما للطلبة بهدف الارتقاء بهم والحصول على نتائج أكاديمية في تحصيلهم التعليمي من خلال اتباع كافة الوسائل والاستراتيجيات التدريسية الحديثة(الحبيب، والخثلان، 2015، ص5).

قام (الحبيب، والخثلان، 2015، ص5) بوضع تعريف آخر للأداء وهو أنه عبارة عن عملية الإدماج ما بين تنفيذ الفرد لهذه المهمة ما والأهداف التي حققها علماً بأنه "يجب أن تكون تلك الأهداف أو النتائج التي تحققت قابلة للقياس".

أما (عيسى، 2008، ص8) فقد عرفه على أنه "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المربي بقصد بناء شخصية المتعلم بناءً متكاملًا سليمًا بحيث تظهر آثار ذلك على سلوكه".

2.9.2 أشكال الأداء:

يوجد للأداء شكلين أساسيين هما:

- الأداء الأول الذي يتم داخل المؤسسة وخارجها والذي يتكون من:
- الأداء للموظفين العاملين فيها والذين يعتبرون حجر الأساس في تحقيق الأهداف التي تتم صياغتها من قبل المؤسسة وذلك عن طريق توظيف خبراتهم في العمل.

- التقنيات التي تتوفر في المؤسسة والكيفية التي يتم استخدامها والاستفادة منها لأقصى درجة ممكنة.

- الاستفادة من رأس المال المخصص للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والحصول على أفضل نتائج وبتكاليف أقل.

أما خارجها فهو يتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث أنها تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها فهناك بعض المتغيرات التي يمكن التنبؤ بها بحيث تقوم المؤسسة بوضع خطط واستراتيجيات تلائم تلك المتغيرات، وهناك متغيرات أخرى لا يمكن التنبؤ بها ولا تستطيع المؤسسة وضع خطط لمواجهةها أو تجنبها ولا يكون بيدها سوى أن تقوم بالتعديل على خططها لتناسب الظروف الراهنة.

أما الشكل الثاني من أشكال الأداء وهو من حيث درجة "الشمولية" والتي تتكون من قسمين الأول "كلي" والثاني "جزئي": فالكلي هو الذي يتكون من النتائج التي جاري العمل على تحقيقها من قبل جميع الموظفين معاً أو تم تحقيقها من خلال استخدام جميع الوظائف في المؤسسة مجتمعة معاً، أما "الجزئي" فهو الذي يتم الحصول على نتائج معينة من خلال قسم معين من أقسام المؤسسة (مرابط، وبرحومة، 2015، ص42 - ص43).

3.9.2 الهدف من الأداء:

1- التعاون المشترك بين "المشرفين والمعلمين" بهدف زيادة كفاءة وفاعلية الأسس والمبادئ التعليمية ذات الجودة العالية للحصول على أفضل النتائج وبأقل تكلفة ممكنة.

2- صياغة أسلوب أو علاج ملائم بهدف رفع مستوى المعلمين الذين يواجهون مشاكل في العملية التعليمية والمعلمين ذات الكفاءة المتدنية وبطريقة لا تسبب لهم أية مشاكل أو إخراج مع زملائهم من المعلمين.

3- وضع شروط معينة وعادلة للمعلمين توضح مستويات درجات التوظيف وحجم "الراتب" الذي يتم دفعه للموظفين؛ لأنه في كثير من الأحيان يلعب المستوى الأكاديمي دوراً رئيسياً في حجم الراتب وفي وضع الفروق بين الموظفين وذلك يعمل على تشجيع الموظفين على رفع مستواهم الأكاديمي بهدف الحصول على زيادة في الراتب كغيره من الموظفين.

4- وضع قوانين وأحكام عادلة بشأن كافة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة التعليمية ومن بينها وضع بعض القوانين التي تختص بمعايير المحافظة على العاملين لديها أو "نقلهم، أو فصلهم، أو تحويلهم".

5- العمل على جمع الكثير من المعرفة والبيانات من أجل مقارنتها بما تم تنفيذه على أرض الواقع والتعرف على مستوى كفاءة أداء الموظفين، ومحاولة منحهم درجة معينة من الكفاءة وإذا كانت درجة الكفاءة مرتفعة يتم الإستمرار في توظيف تلك الإستراتيجيات في العمل والعكس صحيح إذا كانت الكفاءة متدنية وذلك لأنه يتطلب إجراء بعض التعديلات على تلك الأساليب حتى يتم الحصول على نسبة التميز المطلوبة (الرهيط، 2004، ص14).

4.9.2 عناصر الأداء:

يحتوي الأداء على عنصرين رئيسيين وهما "الفاعلية والكفاءة" فأى عمل يتوفر لديه هاتين الميزتين ويجعلهما أساس ومن شروط العمل لديه في المدرسة يضمن نجاحها والارتقاء بها

والحصول على أفضل النتائج، فالفاعلية هي بالأساس إحدى متطلبات الرقابة على أداء العاملين، وذلك لأنها تعتبر كالمراة التي تعمل على إظهار نسبة تطبيق الإستراتيجيات الموضوعية وهل وصلت إلى الهدف المرجو تحقيقه أم لا، ويمكن معرفة ذلك من خلال مستوى تحصيل الطلبة الأكاديمي، ومدى براعة المعلم في الحصص الصفية. أما الكفاءة فهي تعتمد بشكل رئيسي على الفاعلية كأساس الكفاءة مبني على زيادة حجم المخرجات، "وتدني التكلفة". إذاً الهدف من اعتماد أي مؤسسة من المؤسسات على الفاعلية والكفاءة بهدف زيادة مخرجاتها وتحقيق أهدافها مقابل خفض التكاليف التي يتم دفعها لتحقيق ذلك الناتج (مرابط، وبرحومة، 2015، ص41).

5.9.2 مبادئ قياس أداء المعلم:

- لابد من التعامل من أداء المعلم من خلال برنامج أو نظام محدد ومراعاة العلاقات التي تربط بين الأسباب التي قد يكون لها تأثيراً على أداء المعلم.
- الاهتمام بالموظفين الذين يعملون في القطاع التعليمي، وبشكل خاص في المدارس الحكومية حيث يتطلب هذا القطاع "معاملة خاصة من حيث كيفية تقدير الرواتب".
- من شروط استمرارية العمل في القطاع التعليمي بتميز وفاعلية عالية يجب على المعلمين العمل على تطوير خبراتهم العملية سواء من خلال مستوى التحصيل الأكاديمي أو من خلال الإلتحاق بدورات تدريبية إلى جانب رفع رواتب الموظفين حتى يتمكنوا من القيام بعملية التحسين والتطوير على مستواهم الأكاديمي والخبرات العملية، أو من خلال تخصيص تلك الدورات ومنح المعلم منحة دراسية لإكمال تعليمه وكل ذلك تقوم بتغطيته التربية والتعليم أو المدرسة (الرهيط، 2004، ص12).

إذاً يلاحظ لما تقدم حول الكفاية والأداء أن الكفاية مرتبطة بالأداء فإذا كان المعلم حاصلًا على درجة عالية من الكفاية من حيث الخبرة والمستوى الأكاديمي يمكنه أن يحسن الأداء ويكون مستوى أدائه جيداً أما إذا لم يكن يمتلك الكفاية العالية والمطلوبة لتحقيق الأهداف والحصول على الناتج المطلوب فإن مستوى أدائه يكون متدنياً ويرتبط كل ذلك بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير العمل وفق ما هو مخطط له في المؤسسة، فهي من الطبيعي أن تتأثر بالمتغيرات الداخلية ولكن يمكن تعديلها أو التنبؤ بها ولكن المتغيرات الخارجية هناك كثيراً منها لا يمكن التنبؤ بها وتؤثر بشكل مباشر على سير عمل المؤسسة وقد تؤثر على الناتج المتوقع إما سلباً أو إيجاباً.

10.2 التجربة الفنلندية في التعليم (سلسلة منشورات Ministry of

(Education and Culture).

تعتبر فنلندا المثال الذي يحتذى به والمثل الأعلى والقوة لجميع البلاد كنموذج مثالي للتعليم فهي تتفوق على كافة البلاد كونها تتوفر بها أفضل تعليم على الإطلاق وذلك لعدد من الأسباب وهي:

- 1- أن التعليم في فنلندا في المراحل الأولى اختياري وليس إجباري.
- 2- أن التعليم مجاني للجميع سواء للمواطنين أو للمغتربين.
- 3- التعليم يشمل جميع فئات المجتمع حتى ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 4- عدد ساعات الدوام للطلبة والمعلمين منخفض جداً.
- 5- لا توجد واجبات منزلية وجميع الواجبات يتم إنجازها من قبل الطالب في المدرسة قبل عودته إلى المنزل.

- 6- يتم تخصيص فترة استراحة خلال فترة دوام الطالب في المدرسة.
- 7- يتم تخصيص فترة راحة للمعلمين خلال ساعات الدوام المدرسية حيث أنه يتم أخذ استراحته في غرف مخصصة للمعلمين يجتمعون فيها ويتحدثون ويرتاحون.
- 8- المعلم في المدرسة ليس للتدريس بل بصفة مراقب على الطالب.
- 9- لكل طالب أو عدد من الطلبة معلم واحد لمدة ستة سنوات (سلسلة منشورات Ministry of Education and Culture ،

1.10.2 الأساليب التي بعثها وابتكرتها فنلندا لتطوير التعليم:

قامت فنلندا بالاستفادة من الألعاب الكرتونية التي يفضلها ويمارسها الطلبة مثل الطيور الغضبانة، وغيرها من الرسوم المتحركة التي قامت بتحويلها وبرمجتها بطريقة تساعد الطلبة على تعلم مادة الرياضيات والأحرف، وجدول الضرب، وغيرها من المناهج، وبذلك وفرت للطلاب وسيلة للتسلية والترفيه بالإضافة إلى أنها وسيلة تعليمية.

حاولت فنلندا الاستفادة من كل ما تراه مجدياً ومفيداً للتعليم ويسهل على المعلم والطالب العملية التدريسية وبالمقابل الإرتقاء بالعملية التعليمية الفنلندية والتميز بها، وهذا ما جعلها تتميز على المستوى العالمي في تجربتها بالتعليم ومواكبة كل ما هو جديد وحديث.

ولم تنسى فنلندا الجانب التكنولوجي واستخدامه في العملية التعليمية، فقد استخدمته ووضعته في متناول الطلبة حتى تتمكن من دفعه إلى التعليم والإبداع والإنتاح على العالم الخارجي حتى تتمكن من تنمية مهاراته على الإتصال والتواصل، وتنمية قدراته في التعلم، والنهوض بالجيل الجديد حتى يصبح جيلاً مثقفاً مبدعاً منفتحاً في آن واحد.

مقارنة بالدول والبلدان الأخرى فإن فنلندا هي الدولة الأكثر تطوراً وتقدماً في التعليم وبشكل خاص من حيث الوسائل والأساليب والإستراتيجيات التعليمية ولا ننسى القوانين والتعليمات المدرسية التي تراعي بشكل كبير كافة الظروف الخاصة بالفرد الطالب والمعلمين، إلى درجة أنها جعلت ساعة الدوام المدرسية تبدأ الساعة 9 صباحاً وإذا لم يكن لدى المعلم أو الطالب أية حصة في تلك الساعة فهو غير مجبر أو ملزم على الحضور في الساعة التاسعة صباحاً وانتظار الحصة، فهو مخير ما بين الحضور في الساعة التاسعة صباحاً أو الإنتظار حتى يحين موعد حصته المنتظرة.

2.10.2 الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من الإهتمام بتطوير المعلم:

تبذل التربية والتعليم والمدارس جهوداً كبيرة في سبيل تطوير المعلم لديها حيث يتم صياغة إستراتيجيات شديدة للمعلم أساسها إعداد المعلم بشكل جيد حتى يستطيع التعرف ودراسة نقاط الضعف في العملية التعليمية ودراسة الأدوات والوسائل التعليمية التي يمكن استثمارها في سبيل إدخال بعض التحسينات على العملية التعليمية، إلى جانب وضع ميزانية خاصة مسخرة لتدريب المعلمين وتطويرهم، بحيث تهيء لهم الجو المناسب للتدريس، والعدل في حجم "الرواتب وبشكل معقول"، إلى جانب احترام مهنة التعليم والمعلم وذلك عن طريق منح المعلمين "سلطة كبيرة واستقلالية" وإشراكهم في صياغة الكتب المدرسية، والتعرف على نقاط ضعف الطلبة ومحاولة التعرف على الأسباب ومعالجتها (سالبيرج، 2016، ص15).

11.2 الدراسات السابقة

دراسة (دحلان، 2016)، بعنوان: فاعلية برنامج مقترح في ضوء المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني الجديد (PSNT) لإكساب الكفايات التدريسية للطالبات المعلمات تعليم أساسي بجامعة الأزهر بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية برنامج مقترح لإكساب الطالبات المعلمات الكفايات التدريسية في ضوء المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني الجديد (PSNT)، تم اتباع المنهج ما قبل التجريبي، وتم استخدام بطاقات الملاحظة كأداة للدراسة، وأشتملت عينة الدراسة على (20) طالبة معلمة من طالبات كلية التربية تخصص تعليم أساسي بجامعة الأزهر - غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق البرنامج المقترح فاعلية كبيرة جداً في إكساب الطالبات المعلمات الكفايات التدريسية.

دراسة (أبو شريف، 2016)، بعنوان: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة (من رئيس شعبة إلى وكيل وزارة) البالغ عددهم (1296) موظفاً، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (297) موظفاً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الأداة المستخدمة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي:

1- إن واقع القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (62.952%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

2- إن واقع إدارة التغيير في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة جاء بوزن نسبي (64.103%)، أي بدرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة.

دراسة (كنعان، 2014)، بعنوان: "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (12575) معلماً ومعلمة، اختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (656) معلماً ومعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:-

- أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية عالية وبمتوسط (3.9)، ويوجد ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس والانتماء المهني للمعلم.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي في مجال العلاقات الاجتماعية ولصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة في مجال

العلاقات الإنسانية ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات)، ولمتغير موقع المدرسة في مجال الاعتبار الفردي والعلاقات الإنسانية ولصالح المدينة، ولمتغير المحافظة في مجالات الانضباط الوظيفي، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية وعلى المجال الكلي للدراسة.

دراسة (الحضبي، وأبو عبيد، 2013)، بعنوان: درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادات التحويلية من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، وقد اشتملت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة (70) مدير و(50) مديرة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين استجابات عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو ممارستهم القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس.

2- عدم وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر مديري ومديرات المدارس نحو القيادة التحويلية تعزى لمتغيري الدراسة سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

دراسة (المعاني، 2013)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، شملت عينة الدراسة على (319) موظفاً من العاملين في الجامعة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- تبني القيادات الإدارية في الجامعة الأردنية لنمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وشعور الباحثين بمستوى عالٍ من المواطنة التنظيمية.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مستوى المواطنة التنظيمية الذي يشعر به الباحثين.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو تبني القيادات الإدارية في الجامعة لنمط القيادة التحويلية تعزى لخصائصهم الديمغرافية.

دراسة (العامودي، 2013)، بعنوان: مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية في سلطة الترخيص بغزة، وذلك من خلال دراسة وتحليل النمط القيادي السائد وأثره على أداء موظفي سلطة الترخيص. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي سلطة الترخيص بقطاع غزة في الوظائف الإدارية والتنفيذية والإشرافية وشملت عينة الدراسة من (70) موظف من سلطة الترخيص. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في سلطة الترخيص.

2- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين في النمط الديمقراطي ودرجاتهم في استبانة كفاءة الأداء.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط

القيادية في سلطة الترخيص تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة (الغزالي، 2012)، بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. واشتملت عينة الدراسة على (489) من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وللتوصل إلى أهداف الدراسة، وتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 2- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- 3- إن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

دراسة (ناصر الدين، 2012)، بعنوان: درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة، والقادة الإداريين، وقد تم استخدام استبانة القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة جداً، وكانت على مستوى أبعاد (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً أيضاً، في حين كانت درجة التطبيق لبعدها (رعاية الأفراد) مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

دراسة (الغامدي، 2011)، بعنوان: ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. وقد تم اتباع المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة، وتكونت عينة الدراسة من 110 مديراً، وتم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي 2.50.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير التخصص العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي.

دراسة (خلف، 2010)، بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي 2010/2009، واشتملت عينة الدراسة على (50) رئيس قسم أكاديمي.

وقد تم استخدام عينة الحصر الشامل، وتم استرداد (45) استبيان من الإستبانات الموزعة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (80.6%).

2- احتل عنصر (الجاذبية" التأثير المثالي ") من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.89%) ، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.63 %) في تقديرات أفراد العينة.

3- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة تساوي (83.94%).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

دراسة (الرقب، 2010)، بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت عينة الدراسة (660) أكاديمي برتبة إدارية وإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى متوسطة.

2- أن سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة.

3- وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين بأبعادها التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

دراسة (عيسى، 2008)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وتكونت عينة الدراسة من (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة واستخدمت الباحثة استبانة من اعدادها واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من اهمها :

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة اقل من (60%)
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \geq 0.05$) في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية وتعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصصي.

دراسة (عمرو، 2007)، بعنوان: مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) للعام الدراسي 2005/2006، والبالغ عددهم (365) مشرفاً تربوياً، في حين تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم

اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية. وشملت أداة الدراسة (الاستبانة) (62) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28)، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري قيمته (0.56). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لمدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.

دراسة (العازمي، 2006)، بعنوان: "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية البالغ عددهم "300" موظف ، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

— ان تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بأحداث تغييرات سريعة وجذرية.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح اصحاب المؤهلات الدنيا.

- وجود علاقة طردية متوسطة دالة احصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$ بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات ابداعية.

دراسة (مروة، 2006) بعنوان: "العلاقة بين الكفاءة الادارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم".

وهدفتم هذه الدراسة التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ، أما أداة الدراسة فقد تكونت من استبانة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية ، ومجال شؤون الطلبة.

وأظهرت نتائج الدراسة ان الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغيري المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخبرة للمدير. في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور، و متغير الجهة المشرفة لصالح معلمي المدارس الحكومية، و متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى (الأكثر من 10 سنوات).

دراسة (لبد، 2005)، بعنوان: " دور مديري المدارس الثانوية الحكومية تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظة غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديريات المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2004 – 2005 وعددهم (105) مديراً ومديرة لعدم تجاوبهم مع الباحث، حيث بلغت العينة (87،62%) من أفراد المجتمع الأصلي ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة في خمسة مجالات حيث تأكد الباحث من صدقها وثباتها، استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وتحليل التباين، ومعامل الارتباط بيرسون وسبيرمان والتكرارات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($a < 0.05$) في الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير الجنس ومتغير عدد معلمي المدرسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($a < 0.05$) في الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة.

دراسة العمراني (2004): تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية.

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية، بحيث تتوفر لها دلالات الصدق والثبات وفاعلية الفقرات. طبقت أداة الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء بلغت (831) معلماً ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تكونت أداة الدراسة من ثمانية أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية، والرؤيوية، وتمكين السلطة، والمكافآت البدائية، والإدارة بالاستثناء.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداة كانت صادقة وذلك من خلال الطريقة والإجراءات التي استخدمت في بنائها ومن خلال نتائج التحليل العاملي، كما تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين، طريقة الإتساق الداخلي، التجزئة النصفية مصححة بمعادلة سبيرمان - براون، إذ كان معامل الثبات للأداة ككل (0.98) وتراوحت معاملات ثبات الأداة بين (0.67، 0.93).

1.11.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أنها جميعها تحدثت عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع، ودورها في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية، ومدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي، وعلاقتها بين الكفاءة الإدارية والانتماء التنظيمي للمعلمين، ولم تتحدث أي من الدراسات السابقة حول موضوع رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة حيث اشتملت على دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب،

ومن جانب آخر تكون مجتمع الدراسة للدراسات السابقة التي تم عرضها من الجامعات والمدارس الثانوية وكان معظمها في الدول الغير فلسطينية حتى وإن كانت مطبقة في دولة عربية وهذا الأمر الثاني الذي يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنه تكون مجتمع الدراسة فيها من مجمع فلسطين الطبي في رام الله. وتشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة فقد اشتملت الدراسات السابقة أفراد عينة الدراسة من المعلمين في مجتمع الدراسة المراد دراسته والدراسة الحالية تكونت عينة الدراسة فيها من الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب.

الفصل الثالث:

إجراءات الدراسة

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 إجراءات تطبيق الدراسة

8.3 متغيرات الدراسة

9.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

1.3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

2.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي. ويعرف بأنه المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات عن ظاهرة ما دون زيادة أو نقصان ثم يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها، والوصول إلى حكم حول تلك الظاهرة المدروسة بحيث يعد المنهج الوصفي وصف عميق ومركز لمشكلة معينة، فهو ليس وصفاً عابراً بل يتعدى ذلك ليصل إلى عمق المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها. (عبد الهادي، 2006، ص53)

3.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدرسة علي بن أبي طالب في محافظة القدس، والبالغ عددهم (30) معلم ومعلمة، بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد المجتمع، والجدول (1.3) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

4.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة

يبين الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، ويظهر أن نسبة 66.7% لأقل من 30 سنة، ونسبة 33.3% لأكثر من 30 سنة. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 70% لأقل من 6 سنوات، ونسبة 30% ل6 سنوات فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 13.3% للدبلوم، ونسبة 86.7% للبيكالوريوس. ويبين متغير الجنس أن نسبة 10% للذكور، ونسبة 90% للإناث. ويبين متغير التخصص أن نسبة 10% تكنولوجيا وعلوم، ونسبة 13.3% إدارة أعمال ومحاسبة، ونسبة 26.7% للغات، ونسبة 6.7% للتاريخ والخدمة الإجتماعية، ونسبة 43.3% للتربية الإبتدائية والإسلامية.

5.3 مدرسة علي بن أبي طالب :

نشأت مدرسة علي بن أبي طالب الإسلامية في منطقة الرام / ضواحي القدس عام 2012 وتقدم خدمة التعليم الاساسي ورياض الاطفال وتحتوي المدرسة على 400 طالب وطالبة وكادر تعليمي مكون من 30 موظف وموظفة ، حيث نشط التعليم في القطاع الخاص بعد تولي السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1996 مسؤولية إدارة الأراضي الفلسطينية لكافة الجوانب الخدمائية منها العملية التربوية، بدأ العمل على إعادة مراجعة القوانين المتعلقة بالسياسات التربوية، من أجل إعادة النظر في التعليم الابتدائي الإلزامي للأطفال ما بين سن 6 - 12 سنة، علما بان هناك تطور ملحوظ في القوانين الفلسطينية "القانون الأساسي المعدل" والذي ينص على إلزامية التعليم في المرحلة الأساسية، والإعدادية في مرحلة التعليم الأساسي، وأصبحت هذه المرحلة إلزامية في نفس العام بالنسبة للأطفال من سن 4 - 15 سنة ،تم تشكيل فريق من الخبراء الأكاديميين والتربويين والمتخصصين في تطوير المناهج، من هنا

بدأ النقاش الفاعل وتقديم العديد من التوصيات التي تشير إلى أهمية تعديل المناهج والأساليب التربوية لتشكيل العملية التربوية عامل أساسي من أساسيات العملية التنموية، أسفرت النقاشات عن تطوير جزئي للمناهج وتطوير جزئي للأساليب والطرق التعليمية ولكن ما زالت تراوح مكانها بسبب المعارضة للتغيير ونتيجة لعدم إشراك أطراف العملية التربوية بشكل فاعل في عملية التغيير التطويري. علاوة على ذلك لم يتجرأ أحد الأطراف بطرح استراتيجيات لتغيير النظم التربوية والبدء ببناء نظم أكثر استجابة وأكثر حداثة تتلائم وتطورات العصر التكنولوجية، لإعداد جيل قادر على التعلم لاكتساب المهارات الحياتية لذلك بدأت الجهات الخاصة بتطوير نظم تربوية خاصة بالمدارس الخاصة تركز على إكساب الطلبة مهارات معرفية بطرق غير تقليدية في غالبية المدارس، مع العلم تركزت المدارس الخاصة في مراكز بعض المدن وخاصة رام الله، محاولة هذه الجهات سد الثغرة الموجودة في النظام التربوي، هذه الطريقة العلاجية لا تخلو من المخاطر خاصة انها تركز على الطلبة المنحدرين من أسر متوسطة الدخل أو مرتفعة الدخل أي بمعنى أن غالبية الطلبة لا يستطيعون الحصول على هذا النوع من التعليم، هذا بحد ذاته مشكلة ومعضلة تحتاج إلى علاج من نوع اخر، وفي هذا الصدد عملت المدرسة على ضرورة استقطاب الفئة المميزة من العاملين لكي يتم الوصول إلى كفاية الأداء في العمل من أجل تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	20	66.7
	أكثر من 30 سنة	10	33.3
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	21	70.0
	6 سنوات فأكثر	9	30.0
المؤهل العلمي	دبلوم	4	13.3
	بكالوريوس	26	86.7
الجنس	ذكر	3	10.0
	أنثى	27	90.0
التخصص	تكنولوجيا وعلوم	3	10.0
	إدارة أعمال ومحاسبة	4	13.3
	لغات (انجليزي، عربي، فرنسي، عبري)	8	26.7
	تاريخ وخدمة اجتماعية	2	6.7
	تربية ابتدائية واسلامية	13	43.3

6.3 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على الاستبانة كأداة للدراسة حيث قام بإعداد استبانة تركزت من قسمين وتكون القسم الثاني من أربعة محاور رئيسية تتحدث حول أبعاد القيادة التحويلية.

7.3 صدق أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين تتألف من 14 من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول

الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق

هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات

الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة

ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.579**	0.001	23	0.601**	0.000	45	0.605**	0.000
2	0.615**	0.000	24	0.511**	0.004	46	0.579**	0.001
3	0.570**	0.001	25	0.484**	0.007	47	0.538**	0.002
4	0.551**	0.002	26	0.553**	0.002	48	0.487**	0.006
5	0.681**	0.000	27	0.462	0.010	49	0.632**	0.000
6	0.645**	0.000	28	0.659**	0.000	50	0.612**	0.000
7	0.509**	0.004	29	0.515**	0.004	51	0.644**	0.000
8	0.743**	0.000	30	0.363	0.048	52	0.598**	0.000
9	0.802**	0.000	31	0.699**	0.000	53	0.641**	0.000
10	0.743**	0.000	32	0.763**	0.000	54	0.613**	0.000
11	0.756**	0.000	33	0.698**	0.000	55	0.675**	0.000
12	0.746**	0.000	34	0.707**	0.000	56	0.740**	0.000
13	0.690**	0.000	35	0.665**	0.000	57	0.699**	0.000
14	0.681**	0.000	36	0.738**	0.000	58	0.591**	0.001
15	0.761**	0.000	37	0.606**	0.000	59	0.695**	0.000
16	0.748**	0.000	38	0.677**	0.000	60	0.432**	0.017
17	0.463**	0.010	39	0.379	0.039	61	0.658**	0.000
18	0.716**	0.000	40	0.624**	0.000	62	0.643**	0.000
19	0.710**	0.000	41	0.451	0.012	63	0.489**	0.006
20	0.522**	0.003	42	0.611**	0.000	64	0.422**	0.020
21	0.764**	0.000	43	0.442	0.014	65	0.500**	0.005
22	0.640**	0.000	44	0.382	0.037			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

8.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لدور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب (0.970) ، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الأداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	المجالات
0.942	النظرة الفردية
0.893	التنشيط الفكري
0.892	التحفيز الملهم
0.912	المثالية المؤثرة
0.970	الدرجة الكلية

3 . 9 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد المجتمع بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، بحيث تم استرداد 30 استبانة وبنسبة 100% من مجتمع الدراسة، وقد تبين للباحث أن جميع الاستبانات المستردة صالحة وخضعت للتحليل الإحصائي وعددها (30) استبانة، أي جميع مجتمع الدراسة.

3. 10 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، واختبار (ت) T-test وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (Statistical) (SPSS Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1 . 4 مقدمة

2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة

النتائج والتوصيات

النتائج

التوصيات

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1 . 4 مقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد المجتمع على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد مجتمع الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في

مدرسة علي بن أبي طالب

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الدرجة	معامل الاختلاف
1. 1	النظرة الفردية	3.9235	0.67621	78.47	عالية	4.39%
2. 2	التنشيط الفكري	3.7756	0.58263	75.512	عالية	4.08%
3. 4	المثالية المؤثرة	3.7412	0.61065	74.824	عالية	4.36%
4. 3	التحفيز الملهم	3.6875	0.60774	73.75	عالية	4.46%
	الدرجة الكلية	3.7836	0.55268	75.672	عالية	17.29

يلاحظ من الجدول رقم (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب أن الوزن النسبي الكلي (75.67%) وانحراف معياري (0.55) وهذا يدل على أن مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب جاء بدرجة عالية. ولقد حصل مجال النظرة الفردية على أعلى وزن نسبي ومقداره (78.47%)، يليه مجال التنشيط الفكري، يليه مجال المثالية المؤثرة، يليه مجال التحفيز الملهم. وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال النظرة الفردية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد

مجتمع الدراسة لمجال النظرة الفردية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	معامل الاختلاف
8	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال حجم الإنجازات التي يحققها المعلم	4.30	0.877	86	عالية	4.74%
7	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي يستخدم فيها أساليب تعليمية حديثة	4.13	0.776	82.6	عالية	4.54%
9	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الذي يحتاجه المعلم في الحصة الصفية	4.13	0.860	82.6	عالية	5.04%
3	يوفر الموارد والمصادر اللازمة للمساعدة في التعلم.	4.03	0.850	80.6	عالية	5.23%
10	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال معرفة الوقت الذي يحتاجه العلم لوضع خطط دراسية جديدة	4.03	0.890	80.6	عالية	5.47%
1	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرووسين.	4.00	1.017	80	عالية	6.35%
2	يهتم بالمعلمين على أنهم أفراد أكثر من كونهم مجرد موظفين في المدرسة.	4.00	0.871	80	عالية	5.44%
4	يركز على التعليم الذاتي .	4.00	0.743	80	عالية	4.64%
6	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال (كمية أوراق و الاختبارات والتدريبات) التي يقدمها للطلبة	4.00	0.743	80	عالية	4.64%
5	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.	3.97	0.718	79.4	عالية	4.55%
15	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة أداءه في الصف	3.97	0.999	79.4	عالية	6.46%
11	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال تقدير الوقت الذي يحتاجه لإيصال الفكرة إلى الطالب	3.93	0.980	78.6	عالية	6.34%
12	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية استخدام استراتيجيات تدريس حديثة مع الطلبة	3.73	1.172	74.6	عالية	8.42%
13	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية التعامل مع الطلبة أثناء الحصة الصفية	3.70	1.149	74	عالية	8.39%
14	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية التحضير للحصة الصفية	3.70	1.055	74	عالية	7.70%
16	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال مدى جودة الخبرة التي يتلقاها	3.70	0.988	74	عالية	7.21%
17	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الدورات التدريبية التي تخصصها الإدارة	3.37	1.098	67.4	متوسطة	9.66%
الدرجة الكلية		3.9235	0.67621	78.47	عالية	9.66%

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال النظرة الفردية أن الوزن النسبي

للدرجة الكلية (78.47%) وانحراف معياري (0.676) وهذا يدل على أن مجال النظرة

الفردية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (16) فقرة جاءت بدرجة عالية، وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال حجم الإنجازات التي يحققها المعلم " على أعلى وزن نسبي (86%)، يليها فقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي يستخدم فيها أساليب تعليمية حديثة " والفقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الذي يحتاجه المعلم في الحصة الصفية " بوزن نسبي (82.6%). وحصلت الفقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الدورات التدريبية التي تخصصها الإدارة " على أقل وزن نسبي (67.4%)، يليها الفقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال مدى جودة الخبرة التي يتلقاها " والفقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية التحضير للحصة الصفية " والفقرة " تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية التعامل مع الطلبة أثناء الحصة الصفية " بوزن نسبي (74%).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الإستبانة التي تعبر عن مجال التنشيط الفكري.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد

مجتمع الدراسة لمجال التنشيط الفكري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	معامل الاختلاف
2	يدرك فائدة وحاجة المدرسة للتغيير نحو الأفضل.	4.13	1.042	82.6	عالية	303%
8	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية الاستغلال الأمثل للوقت	4.10	0.885	82	عالية	5.26%
7	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين خلال كيفية تبادل الخبرات بين المعلمين	4.03	1.066	80.6	عالية	6.56%
9	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال كمية الخبرات التي يتم اكتسابها	4.03	0.850	80.6	عالية	5.23%
14	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الأدوات المدرسية المستخدمة	3.93	0.740	78.6	عالية	4.79%
10	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين لعدد الأساليب التعليمية التي يتم التعرف عليها	3.90	0.712	78	عالية	4.68%
15	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الأنظمة والقوانين المتبعة	3.90	0.845	78	عالية	5.61%
5	يشجع على العمل التعاوني بين المعلمين.	3.77	0.971	75.4	عالية	6.83%
6	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين لكيفية مساهمة الإدارة في تأمين كافة متطلباته	3.77	0.858	75.4	عالية	6.03%
13	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم	3.77	0.728	75.4	عالية	5.12%
1	يشجع المعلمين لديه على الإبداع والتجديد.	3.73	0.944	74.6	عالية	6.78%
12	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الكافي لإيصال المعلومات إلى الأكاديميين	3.73	0.868	74.6	عالية	6.23%
4	يحرص على بناء مناخ داخل المدرسة يتصف بالثقة.	3.70	0.915	74	عالية	6.68%
3	يشجع المعلمين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	3.17	1.147	63.4	متوسطة	11.41%
11	يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال اختيار الوقت المناسب لعقد الدورات التدريبية	2.97	1.098	59.4	متوسطة	12.34%
	الدرجة الكلية	3.7756	0.58263	75.512	عالية	1618.21%

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال التنشيط الفكري أن النسبي للدرجة للدرجة الكلية (75.51%) وانحراف معياري (0.582) وهذا يدل على أن مجال التنشيط الفكري جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (13) فقرة جاءت بدرجة عالية، وفترتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يدرك فائدة وحاجة المدرسة للتغيير نحو الأفضل " على أعلى وزن نسبي (82.6%)، ويليهما فقرة " يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من

خلال كيفية الاستغلال الأمثل للوقت " بوزن نسبي (82%) . وحصلت الفقرة " يؤثر التنشيط
الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال اختيار الوقت المناسب لعقد الدورات التدريبية " على
أقل وزن نسبي (59.4%)، يليها الفقرة " يشجع المعلمين على المشاركة في ورشات العمل
الخاصة بوظائفهم " بوزن نسبي (63.4%).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات
أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التحفيز الملهم.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد

مجتمع الدراسة لمجال التحفيز الملهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	معامل الاختلاف
1	قدرة المعلمين على تقديم ابتكارات جديدة لوسائل التعليم.	3.97	0.890	79.4	عالية	5.64%
13	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال استثمار طاقتهم وجهودهم	3.93	0.785	78.6	عالية	5.08%
15	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الإجراءات التي تطورها الإدارة	3.90	0.845	78	عالية	5.55%
4	يتم تقديم أفكار لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير مدرسة علي بن أبي طالب.	3.87	1.196	77.4	عالية	7.98%
11	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي يتم فيها تقييم الأداء	3.83	1.085	76.6	عالية	7.39%
14	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال تمكينهم من إنجاز المهام بأقل وقت	3.80	0.714	76	عالية	4.94%
2	يملك المعلمين في المدرسة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.77	0.817	75.4	عالية	5.74%
6	يقوم بالحصول على المعلومات الهامة والضرورية لتحقيق الأهداف.	3.77	1.006	75.4	عالية	7.07%
3	يملك المعلمين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر.	3.73	0.980	74.6	عالية	7.04%
12	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال اختيار الوقت المناسب لتطوير تكنولوجيا الأداء	3.73	0.868	74.6	عالية	6.23%
9	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي قام بها المدير بحضور حصة صفية	3.70	0.794	74	عالية	5.79%
16	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة وحدثة الحلول التي تقترحها الموظفات للمشاكل التي تواجه المدرسة	3.70	0.988	74	عالية	7.21%
5	يعمل على إشراك المعلمين في وضع أهداف المدرسة.	3.47	0.973	69.4	متوسطة	8.08%
10	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين عن طريق عدد المرات التي قام المدير بمدح الموظفين الأكاديميين	3.40	1.070	68	متوسطة	9.25%
7	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين الأكاديميين من خلال تقديم شهادات التقدير	3.33	1.241	66.6	متوسطة	11.19%
8	يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين الأكاديميين من خلال منحهم مكافأة مالية	3.10	1.269	62	متوسطة	13.20%
	الدرجة الكلية	3.6875	0.60774	73.75	عالية	117.38%

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال التحفيز الملهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (73.75%) وانحراف معياري (0.607) وهذا يدل على أن مجال التحفيز الملهم جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (12) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " قدرة المعلمين على تقديم ابتكارات جديدة لوسائل التعليم " على أعلى وزن نسبي (79.4%)، يليها فقرة " يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال استثمار طاقتهم وجهودهم " بوزن نسبي (78.6%). وحصلت الفقرة " يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين الأكاديميين من خلال منحهم مكافأة مالية " على أقل وزن نسبي (62%)، يليها الفقرة " يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين الأكاديميين من خلال تقديم شهادات التقدير " بوزن نسبي (66.6%).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المثالية المؤثرة.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي لاستجابات أفراد

مجتمع الدراسة لمجال المثالية المؤثرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدرجة	معامل الاختلاف
17	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين لمدى جودة أداء المعلم في الحصة الصفية	4.13	0.681	82.6	عالية	3.99%
1	التجديد المستمر بعيداً عن الروتين في مدرسة علي بن أبي طالب	3.87	1.042	77.4	عالية	6.95%
4	يحرص المعلمين في التعرف على مواضع الضعف أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية.	3.87	0.730	77.4	عالية	4.87%
14	تلعب المثالية المؤثرة دوراً كبيراً في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت المحدد لتقديم إنجازات كل موظف/ة أكاديمية على حدة	3.87	0.681	77.4	عالية	4.54%
3	المرونة في تقبل الانتقاد وتغيير المواقف في حال الانتقاع بصحة الانتقاد الموجه.	3.83	0.874	76.6	عالية	5.95%
5	يقوم المعلمين بتحديد تفاصيل العمل التعليمي قبل البدء بتنفيذه.	3.83	1.053	76.6	عالية	7.17%
6	يقوم المعلمين في مدرسة علي بن أبي طالب بتنظيم أفكارهم وسير الحصة الصفية قبل البدء بها.	3.80	1.064	76	عالية	7.36%
15	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الذي يحتاجه القائد للتعرف على أماكن الضعف أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية	3.73	0.868	74.6	عالية	6.23%
16	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين درجة جودة التقارير التي يقدمها الموظفون الأكاديميين للمدير	3.73	0.828	74.6	عالية	5.95%
11	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال إزالة الضوابط الروتينية في العمل	3.70	0.915	74	عالية	6.68%
13	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال مدح المدير عمل إحدى الموظفين أما جميع الموظفين	3.70	1.055	74	عالية	7.70%
2	يتعرف المعلمين على الآراء المخالفة لأرائهم بهدف الاستفادة من آراء الآخرين.	3.67	0.922	73.4	متوسطة	6.84%
7	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال حجم الثقة التي يمنحها المدير للموظفات	3.67	1.093	73.4	متوسطة	8.11%
9	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد الاستراتيجيات التدريسية التي تتبعها المعلمة في الحصة الصفية الواحدة	3.63	1.098	72.6	متوسطة	8.33%
10	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال التركيز على قاعدة تقسيم العمل	3.60	1.037	72	متوسطة	8.00%
12	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال التفاوت في رواتب الموظفين بناءً على الكفاءة والمبادرة	3.53	1.008	70.6	متوسطة	8.08%
8	تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المساهمات الفكرية التي تقدمها الموظفات الأكاديميات	3.43	0.971	68.6	متوسطة	8.25%
	الدرجة الكلية	3.7412	0.61065	74.824	عالية	115.00%

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

والوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على مجال المثالية المؤثرة أن الوزن النسبي

للدرجة الكلية (74.82%) والإنحراف المعياري (0.610) وهذا يدل على أن مجال المثالية

المؤثرة جاءت بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن (11) فقرة جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات

جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين لمدى

جودة أداء المعلم في الحصة الصفية " على أعلى وزن نسبي (82.6)، يليها فقرة " التجديد

المستمر بعيداً عن الروتين في مدرسة علي بن أبي طالب " والفقرة " يحرص المعلمين في

التعرف على مواضع الضعف أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية " والفقرة " تلعب المثالية المؤثرة دوراً كبيراً في رفع كفاية أداء المعلمين من خلال الوقت المحدد لتقديم إنجازات كل موظف/ة أكاديمية على حدة " بوزن نسبي (77.4%). وحصلت الفقرة " تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المساهمات الفكرية التي تقدمها الموظفات الأكاديميات " على أقل وزن نسبي (68.6%). يليها الفقرة " تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال التفاوت في رواتب الموظفات بناءً على الكفاءة والمبادرة " بوزن نسبي (70.6%).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، الجنس والتخصص؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير العمر؟

تم فحص السؤال الفرعي الأول بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير العمر.

جدول (6.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير

العمر

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف
النظرة الفردية	أقل من 30 سنة	20	3.8147	0.73105	76.294	2.02%
	أكثر من 30 سنة	10	4.1412	0.51595	82.824	3.00%
التنشيط الفكري	أقل من 30 سنة	20	3.7133	0.55191	74.266	4.00%
	أكثر من 30 سنة	10	3.9000	0.65187	78	4.28%
التحفيز الملهم	أقل من 30 سنة	20	3.6594	0.64363	73.188	4.80%
	أكثر من 30 سنة	10	3.7438	0.55703	74.876	3.97%
المثالية المؤثرة	أقل من 30 سنة	20	3.6676	0.69030	73.352	5.13%
	أكثر من 30 سنة	10	3.8882	0.39939	77.764	2.64%
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	20	3.7146	0.57990	74.292	4.20%
	أكثر من 30 سنة	10	3.9215	0.49255	78.43	3.20%

يتبين من خلال الجدول رقم (6.4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لعمر الأكثر من 30 سنة (78.43%) وهو أعلى من عمر الأقل من 30 سنة (74.26%).

السؤال الفرعي الثاني: هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين

الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير سنوات الخبرة ؟

تم فحص السؤال الفرعي الثاني بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع

الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة

علي بن أبي طالب حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (7.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية و الوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف
النظرة الفردية	أقل من 6سنوات	21	3.8459	0.73623	76.918	4.97%
	6 سنوات فأكثر	9	4.1046	0.49981	82.092	2.96%
التنشيط الفكري	أقل من 6سنوات	21	3.7683	0.50930	75.366	3.58%
	6 سنوات فأكثر	9	3.7926	0.76263	75.852	5.30%
التحفيز الملهم	أقل من 6سنوات	21	3.6845	0.60256	73.69	4.43%
	6 سنوات فأكثر	9	3.6944	0.65658	73.888	4.81%
المثالية المؤثرة	أقل من 6سنوات	21	3.6331	0.63489	72.662	4.80%
	6 سنوات فأكثر	9	3.9935	0.49166	79.87	3.08%
الدرجة الكلية	أقل من 6سنوات	21	3.7326	0.55441	74.652	3.97%
	6 سنوات فأكثر	9	3.9026	0.56222	78.052	3.69%

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للخبرة من 6 سنوات فأكثر (78.05%) وهي أعلى من الخبرة الأقل من 6 سنوات (74.65%).

السؤال الثالث: هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير المؤهل العلمي ؟

تم فحص السؤال الفرعي الثالث بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (8.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير

المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف
النظرة الفردية	دبلوم	4	4.0441	0.41698	80.882	2.54%
	بكالوريوس	26	3.9050	0.71195	78.1	4.66%
التنشيط الفكري	دبلوم	4	3.6500	0.79699	73	5.98%
	بكالوريوس	26	3.7949	0.56093	75.898	3.89%
التحفيز الملهم	دبلوم	4	3.5625	0.71261	71.25	5.61%
	بكالوريوس	26	3.7067	0.60383	74.134	4.39%
المثالية المؤثرة	دبلوم	4	3.7500	0.29363	75	2.08%
	بكالوريوس	26	3.7398	0.64976	74.796	4.64%
الدرجة الكلية	دبلوم	4	3.7577	0.49333	75.154	3.49%
	بكالوريوس	26	3.7876	0.57009	75.752	3.97%

يتبين من خلال الجدول رقم (8.4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للمؤهل العلمي

البكالوريوس (75.75%) وهو أعلى من المؤهل العلمي للدبلوم (75.15%).

السؤال الفرعي الرابع: هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين

الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير الجنس؟

تم فحص السؤال الفرعي الرابع بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية و الوزن النسبي

لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين

الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير الجنس.

جدول (9.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	معامل الاختلاف
النظرة الفردية	ذكر	3	4.1373	0.08985	82.746	0.52%
	أنثى	27	3.8998	0.70961	77.996	4.66%
التنشيط الفكري	ذكر	3	3.8889	0.10184	77.778	0.67%
	أنثى	27	3.7630	0.61334	75.26	4.33%
التحفيز الملهم	ذكر	3	3.9792	0.34422	79.584	2.17%
	أنثى	27	3.6551	0.62605	73.102	6.68%
المثالية المؤثرة	ذكر	3	4.0588	0.56727	81.176	3.44%
	أنثى	27	3.7059	0.61500	74.118	4.47%
الدرجة الكلية	ذكر	3	4.0205	0.21992	80.41	1.36%
	أنثى	27	3.7573	0.57427	75.146	4.06%

يتبين من خلال الجدول رقم (4.9) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية للذكور (80.41%) وهو أعلى منه للإناث (75.14%).

السؤال الفرعي الخامس: هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير التخصص؟

تم فحص السؤال الفرعي الخامس بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير التخصص.

جدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوزن النسبي
النظرة الفردية	تكنولوجيا وعلوم	3	4.0588	0.50259	81.176	3.05%
	إدارة أعمال ومحاسبة	4	4.0882	0.22782	81.764	1.36%
	لغات(انجليزي، عربي، فرنسي، عبري)	8	3.7279	0.79664	74.558	5.73%
	تاريخ وخدمة اجتماعية	2	3.9412	0.41595	78.824	2.67%
	تربية ابتدائية واسلامية	13	3.9593	0.79044	79.186	5.04%
التنشيط الفكري	تكنولوجيا وعلوم	3	3.9333	0.29059	78.666	1.87%
	إدارة أعمال ومحاسبة	4	3.8167	0.19907	76.334	1.36%
	لغات(انجليزي، عربي، فرنسي، عبري)	8	3.5250	0.74785	70.5	6.01%
	تاريخ وخدمة اجتماعية	2	3.7000	0.42426	74	3.09%
	تربية ابتدائية واسلامية	13	3.8923	0.62512	77.846	4.12%
التحفيز الملهم	تكنولوجيا وعلوم	3	3.9792	0.34422	79.584	2.17%
	إدارة أعمال ومحاسبة	4	3.8125	0.23385	76.25	1.60%
	لغات(انجليزي، عربي، فرنسي، عبري)	8	3.5313	0.38672	70.626	3.10%
	تاريخ وخدمة اجتماعية	2	3.7813	0.04419	75.626	0.30%
	تربية ابتدائية واسلامية	13	3.6635	0.85259	73.27	6.35%
المثالية المؤثرة	تكنولوجيا وعلوم	3	3.8039	1.31577	76.078	9.09%
	إدارة أعمال ومحاسبة	4	3.8529	0.53591	77.058	3.61%
	لغات(انجليزي، عربي، فرنسي، عبري)	8	3.6691	0.54816	73.382	4.07%
	تاريخ وخدمة اجتماعية	2	3.6176	0.29116	72.352	2.22%
	تربية ابتدائية واسلامية	13	3.7557	0.58914	75.114	4.17%
الدرجة الكلية	تكنولوجيا وعلوم	3	3.9436	0.55070	78.872	3.54%
	إدارة أعمال ومحاسبة	4	3.8962	0.18392	77.924	1.21%
	لغات(انجليزي، عربي، فرنسي، عبري)	8	3.6173	0.59564	72.346	4.55%
	تاريخ وخدمة اجتماعية	2	3.7615	0.29372	75.23	2.07%
	تربية ابتدائية واسلامية	13	3.8178	0.65926	76.356	4.52%

يتبين من خلال الجدول رقم (10.4) أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لتخصص التكنولوجيا والعلوم (78.87%) حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه تخصص إدارة الأعمال والمحاسبة (77.92%)، يليه تخصص التربية الإبتدائية والإسلامية بوزن نسبي (76.35%)، يليه تخصص التاريخ والخدمة الاجتماعية بوزن نسبي (75.23%)، ومن ثم تخصص اللغات بوزن نسبي (72.34%).

النتائج والتوصيات

النتائج

تحليل نتائج السؤال الأول: -

ما دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب من وجهة نظرهم؟

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أن دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب من وجهة نظرهم جاء بدرجة عالية وبنسبة 75.67% وكانت ابعاد القيادة التحويلية الأربعة قد أخذت تقديرات عالية (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم)

كما بينت نتائج الدراسة بأن مجال النظرة الفردية حصل على أعلى وزن نسبي ومقداره (78.47%)، وحصل مجال التحفيز الملهم على أقل قيمة بنسبة 73.75%، أما باقي مجالات محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين القيمتين.

يتضح مما سبق أن هناك تقارب في درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم) على الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب من وجهة نظرهم، ومجالات تطبيقها من قبل الإدارة حصل على درجة عالية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (ناصر الدين، 2011)، والتي أظهرت أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم كانت مرتفعة جداً، كما اتفقت أيضاً دراسة (الرقب، 2010) مع دراسة (ناصر الدين، 2011) من حيث أنه أظهرت النتائج أن قيمة الفقرات التي تتمحور حول مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية مرتفعة، بينما اختلفت نتيجة هذه الدراسة والدراسة الحالية مع دراسة (الغامدي، 2012)، من حيث

أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لبعء تطوير رؤية مشتركة للمدرسة من أبعاد القيادة التحويلية جاءت بدرجة منخفضة،

تحليل نتائج السؤال الثاني: -

هل تختلف دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغيرات العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، التخصص؟

الفرع الأول: متغير العمر

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الأول وذلك بعد استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي إلى وجود اختلاف في دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب تعزى لمتغير العمر، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية للعمر الأكثر من 30 سنة (78.43%)، بالمقارنة مع العمر الأقل من 30 سنة (74.26%)

كما بينت نتائج الدراسة بأن متغير العمر الأكثر من 30 سنة لمجال النظرة الفردية حصل على أعلى وزن نسبي ومقداره 82.82% وحصل مجال التحفيز الملهم على أقل قيمة لمتغير العمر الأقل من 30 سنة بمقدار 73.18%، أما باقي مجالات محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين القيمتين.

يتضح من الثاني: هناك اختلاف في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير العمر للأبعاد (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم) لصالح متغير العمر الأكثر من 30 سنة بنسبة (78.43%)، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (خلف، 2010)، ودراسة (المعاني، 2013)، ودراسة (ناصر الدين،

2011) حيث جاءت نتائج الدراسات تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

الفرع الثاني : متغير سنوات الخبرة

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الثاني وذلك بعد استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي إلى وجود اختلاف في دور القيادة التحويلية في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمتغير سنوات الخبرة الأقل من 6 سنوات مقدار (74.65%)، بالمقارنة مع سنوات الخبرة الأكثر من 6 سنوات (78.05%)، كما بينت نتائج الدراسة بأن متغير سنوات الخبرة الأكثر من 6 سنوات لمجال النظرة الفردية حصل على أعلى وزن نسبي ومقداره 82.09% وحصل مجال المثالية المؤثرة على أقل قيمة لمتغير سنوات الخبرة الأقل من 6 سنوات بمقدار 72.66%، أما باقي مجالات محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين القيمتين.

يتضح من الثالث: هناك اختلاف في رفع كفاءة أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير سنوات الخبرة للأبعاد (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم) لصالح الأكثر من 6 سنوات بنسبة (78.05%)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (كنعان، 2014)، حيث جاءت نتيجة دراسته عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العامودي، 2013)، ودراسة (المعاني، 2013)، حيث جاءت النتائج تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخبرة.

الفرع الثالث : متغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الثالث وذلك بعد استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي إلى وجود اختلاف في دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية لمؤهل الدبلوم مقدار (75.15%)، بالمقارنة مع مؤهل البكالوريوس الذي حاز على مقدار (75.75%). كما بينت نتائج الدراسة بأن مؤهل الدبلوم لمجال النظرية الفردية حصل على أعلى وزن نسبي بمقدار (80.88%)، فيما حصل مجال التحفيز الملهم على أقل قيمة لمؤهل البكالوريوس بمقدار (74.13%)، أما باقي مجالات محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين القيمتين (71-80).

يتضح من الرابع: أن هناك اختلاف قليل في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير المؤهل العلمي للأبعاد (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم) لصالح مؤهل البكالوريوس الذي حاز على وزن نسبي بمقدار (75.75%)، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو شريف، 2016)، ودراسة (عيسى، 2008)، ودراسة (كنعان، 2014)، حيث جاءت نتيجة دراسته تؤكد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدراسة المؤهل العلمي.

الفرع الرابع : متغير الجنس

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الرابع وذلك بعد استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي إلى وجود اختلاف في دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت الدرجة الكلية

للوزن النسبي الخاص بالذكور مقدار (80.41%)، بالمقارنة مع الوزن النسبي للإناث بحيث حازت على مقدار (75.14%). كما بينت نتائج الدراسة بأن متغير الجنس (الذكور) لمجال النظرة الفردية حصل على أعلى وزن نسبي بمقدار 82.74%، في حين حصل مجال التحفيز الملهم التحويلية تراوحت تغير الجنس (الإناث) بمقدار 73.10%، أما باقي مجالات محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين القيمتين.

يتضح مما سبق أن هناك اختلاف في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير الجنس للأبعاد (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم) لصالح الذكور الذين حازوا على وزن نسبي بمقدار (80.41%)، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2008)، حيث جاءت نتيجة دراسته تؤكد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (خلف، 2010)، حيث جاءت النتائج تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدراسة الجنس، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحضبي، 2013)، حيث جاءت النتائج تؤكد بوجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الدراسة الجنس.

الفرع الخامس : متغير التخصص

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الفرع الخامس وذلك بعد استخراج المتوسطات الحسابية والوزن النسبي إلى وجود اختلاف في دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب تعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت الدرجة الكلية للوزن النسبي الخاص بتكنولوجيا وعلوم مقدار (78.87%)، فيما حازت إدارة أعمال

ومحاسبة على وزن نسبي بمقدار (77.92%)، أما تخصص اللغات (انجليزي، عربي، فرنسي، عبري) فقد حاز على مقدار (72.34%)، بالمقابل جاء تخصص تاريخ وخدمة اجتماعية بوزن نسبي بلغ مقداره (75.23%) بالمقارنة مع الوزن النسبي لتخصص لإبتدائية والإسلامية حيث حاز على مقدار (76.35%). كما بينت نتائج الدراسة بأن تخصص ادارة أعمال ومحاسبة لمجال النظرة الفردية حصل على أعلى وزن نسبي بمقدار (81.76%)، في حين حصل مجال التنشيط الفكري على أقل قيمة لتخصص لغات (انجليزي، عربي، فرنسي، عبري) بمقدار (70.5%)، أما باقي مجالات محور القيادة التحويلية تراوحت ما بين القيمتين.

يتضح مما سبق أن هناك اختلاف في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير التخصص للأبعاد (النظرة الفردية، التنشيط الفكري، المثالية المؤثرة، التحفيز الملهم) لصالح تخصص التكنولوجيا والعلوم والذي حازا على وزن نسبي بمقدار (78.87%)، وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (العامودي، 2013)، ودراسة (كنعان، 2014)، ودراسة (المعاني، 2013)، حيث جات النتائج تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الدراسة التخصص.

التوصيات:

يوصي الباحث فيما يلي :

- 1- قيام القائد التحويلي برفع وعي وقناعة المرؤوسين وحافزيتهم ليصبحوا قادة .
- 2- ضرورة قيام القائد التحويلي بالعمل على رفع وتعزيز مقدرة الموظفين في إدراك وفهم المشكلات التي تواجههم.
- 3- ضرورة قيام القائد التحويلي بالعمل على رفع وزيادة الصلاحيات الممنوحة للعاملين داخل النظام المؤسسي.
- 4- على القائد التحويلي عدم التمييز بين العاملين داخل المؤسسة .
- 5- على القائد التحويلي دعم وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.
- 7- ويوصي الباحث بضرورة تعزيز توجهات الباحثين نحو دراسة العلاقة ما بين القيادة التحويلية وتفويض الصلاحيات.
- 8- كما ويوصي الباحث بتعزيز توجهات الباحثين نحو دراسة العلاقة ما بين القيادة التحويلية ورضا وانتماء العاملين.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أفوليو، بروس.(2003). *تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية*. (ترجمة: عبد الحميد الخزامي، مترجم)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، أنور محمد. (2012). *التعلم - نظريات وتطبيقات*. (دون مكان نشر): مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشميري، أحمد بن عبد الرحمن، وهيجان، عبد الرحمن بن أحمد، وغنام، بشرى بنت بدير المرسي. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال "النظريات الحديثة في القيادة، د.ط.*
- العبودي، محمد، (1984). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*، القاهرة: دار النهضة العربية.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد. *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية* عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

الرسائل الجامعية:

- أبو شريف، خالدية إبراهيم أحمد. (2016). *دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- أبو معمر، وصفية. (2009). *درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها*. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

- البوعزاوي، أحمد. (2015). *نظريات التعلم : تصورات عن تأسيس الفعل التعليمي الماضي والراهنة*، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الحبيب، عبدالرحمن محمد علي، والخثلان، منصور بن زيد ابراهيم. (2015). *توظيف تكنولوجيا الأداء البشري لتطوير الأداء بعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات السعودية*، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الحضيبي، ابراهيم بن عبد الرحمن. (2013). *درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس في محافظة القويعة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة.
- خلف، محمد كريم حسني سعيد. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- دحلان، إيمان أحمد سعيد. (2016). *فاعلية برنامج مقترح في ضوء المعايير المهنية للمعلم الفلسطيني الجديد (PSNT) لإكساب الكفايات التدريسية للطالبات المعلمات تعليم أساسي بجامعة الأزهر بغزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- الربيعي، محمود داود سلمان. (2013). *كفايات التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل.
- الرقب، أحمد صادق محمد. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- الرهيطة، عبد الرحمن بن سليمان بن فهد. (2004). *العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام و نسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

- سالبيرج، باسي، (مركز البيان للدراسات والتخطيط، مترجم). (2016). *سر النجاح في فنلندا: إعداد المعلمين*. مركز ستانفور لسياسة الفرص في التعليم.
- العامودي، محمد زكي. (2013). *مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية- دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- عسكر، علاء صاحب. (دون سنة نشر). *لكفايات التعليمية ودورها في تطوير أداء معلمي المستقبل*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كركوك.
- عمرو، ميرفت. (2007). *مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- العمراني، عبد العزيز. (2004). *تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- عيسى، سناء. (2008). *دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة الجامعة الإسلامية*.
- العازمي. (2008). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع*. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الغامدي، جمعان بن خلف جمعان. (2011). *ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- كنعان، رؤيا محمود محمد. (2014). *درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- مروة، سامي، (2006). *العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.
- مرابط، سارة، وبرحومة، زينب. (2015). *الصورة الاجتماعية للمعلم وانعكاساتها على أدائه الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمقاطعة قمار بولاية الوادي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر.
- المنذري، فايزة. (2003). *متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- ناصر الدين، يعقوب عادل. (2012). *درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الوناس، مزياني. (دون سنة نشر). *بين الكفاءة والكفاية في المؤسسات التربوية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح.

الدوريات:

▪ "التعليم في فنلندا". سلسلة منشورة بواسطة *Ministry Of Education and*

.Culture

▪ عواد، يوسف ويوسف، أيمن وشاهين، محمد ودرويش، مروان واشتية، عماد وزيادات،

موفق ورحال، عمر. (2013). المسؤولية المجتمعية. منشورات جامعة القدس المفتوحة.

▪ الزرعة، ليلي ناصر. (2016). فعالية برنامج تدريبي في تحسين كفايات بناء الاختبارات

التحصيلية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. قسم المناهج والتدريس.

جامعة الملك فيصل. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (م 17. ع 2. ص 277).

▪ العامري، أحمد. (2002). "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في

الأجهزة الحكومية السعودية". مجلة العلوم الإدارية. (م 9. ع 1. ص 19 - ص 39).

▪ المعاني، أيمن عودة. (2013). "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين

في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. (المجلد 9، العدد 2).

الانترنت:

▪ الشبانان، لطيفة عبد الرحمن، والشبل، نورة عبد الله، والمحميد، هديل عبد العزيز. (دون

سنة نشر). نظريات القيادة وأنماطها. المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية. مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدوانى. <http://dr->

[.meshaal.com](http://dr-.meshaal.com)

▪ العريمي، خلفان. (دون سنة نشر). "نظريات القيادة. مقالة نشرت على الموقع:

[.https://www.linkedin.com/pulse](https://www.linkedin.com/pulse)

▪ عبد الحي، إخلص محمد، (2016). تقويم أداء المعلم: الأهمية - المفهوم - الكيفية. *مقالة*

نشرت بتاريخ 2016/5/10.

المراجع الاجنبية :

- Avolio, j. & Bass, S. (2002). **Impact of transformational leadership on follower development and performance** .A field experiment. Academy of management journal.(45 (4), 753-744).
- Basham, L. (2010), **Presidents as transformational or transactional leaders in higher education**. Pro Quest UMI Dissertation publishing.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**.
- Bass, M. & Steidlmeier, P. (1999). **Ethics, character, and authentic transformational. Leadership behavior. Leadership Quarterly**. 10 (2). 181 – 217.
- Bass, B. & Stogdill, R, (1990). **Handbook of leadership**. New York: The Free Press.
- Boating, I. (2014) **A Quantitative Case Study of Transformational Leadership Charecteristics of vally view University in Gana**. Unpublished doctoral dissertation. Andrews University. Michigan. USA.
- Rugg, Linda Jeanne Moore. (2005). **Teacher satisfaction with principal transformational leader behavior**. ProQuest Digital Dissertations.
- Leithwood, K. (1990). **The principal's role in teacher development**. In B. Joyce (Ed.).Changing school culture through staff development (pp. 134 – 170). Alexandria,Va: ASCD.
- Leithwood, K. (1992). Transformational leadership. Where does it stand? Education Digest. 58 (3). 17 – 21.

▪ Livingston, R. (2010). An investigation. Of transformational leadership in a virtual learning environment. ProQuest UMI Dissertation publishing no.

▪ Y.Betrand .(ترجمة بوعلاق، محمد). (2001). النظريات التربوية المعاصرة"، ط4،

البليلة: قصر الكتاب للنشر والتوزيع.

تعليمات إجابة الاستبانة للمبحوثات

1- إقرأ/ي التعريف المذكور عند كل محور للفهم الدقيق قبل الإجابة.

2- إقرأ/ي الفقرات بتمعن قبل الإجابة.

3- ضع/ي إشارة (X) في فراغ الإجابة التي تراها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،،

الطالب: علي وليد يوسف غزاونة

الرقم الجامعي: 21420208

جوال رقم:

0527294199

1. المحور الأول: معلومات عامة

1.1 العمر: أقل من 30 سنة أكثر من 30 سنة

2.1 سنوات الخبرة: أقل من 6 سنوات 6 سنوات فأكثر

3.1 المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس

4.1 الجنس: ذكر أنثى

5.1 التخصص _____

2. المحور الثاني: فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	درجة التأثير				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
2.1	النظرة الفردية:- هي أحد أساليب القائد بحيث ينظر إلى كل موظف أو فرد داخل المنظمة (مدرسة علي بن أبي طالب) على أنه شخص مستقل بذاته، وبالتالي يقوم القائد بدور المرشد والمستمع لمشاكله التي تواجهه في العمل من أجل حلها للمساهمة في رفع كفايته.					
2.1.1	النظرة الفردية: تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد، والوقت المحدد، والكيف المحدد، والجودة المحددة.					
2.1.1.1	يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.					
2.1.1.2	يهتم بالمعلمين على أنهم أفراد أكثر من كونهم مجرد موظفين في					
2.1.1.3	يوفر الموارد والمصادر اللازمة للمساعدة في التعلم.					
2.1.1.4	يركز على التعليم الذاتي .					
2.1.1.5	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم.					
2.1.1.6	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال (كمية أوراق و الاختبارات والتدريبات) التي يقدمها للطلبة.					
2.1.1.7	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي يستخدم فيها أساليب تعليمية حديثة.					
2.1.1.8	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال حجم الإنجازات التي يحققها المعلم.					
2.1.1.9	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الذي يحتاجه المعلم في الحصة الصفية.					
2.1.1.10	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال معرفة الوقت الذي يحتاجه العلم لوضع خطط دراسية جديدة.					
2.1.1.11	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال تقدير الوقت الذي يحتاجه لإيصال الفكرة إلى الطالب.					
2.1.1.12	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية استخدام استراتيجيات تدريس حديثة مع الطلبة.					
2.1.1.13	تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية التعامل					

					مع الطلبة أثناء الحصة الصفية.	
					تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية التحضير للحصة الصفية.	2.1.1.14
					تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة أدائه في الصف.	2.1.1.15
					تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال مدى جودة الخبرة التي يتلقاها.	2.1.1.16
					تؤثر النظرة الفردية في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الدورات التدريبية التي تخصصها الإدارة.	2.1.1.17
					التنشيط الفكري: وهي قيام القائد بدعم الأفكار التي تخدم العملية التعليمية لدى الموظفين/ات الأكاديميين/ات، وتحويلها إلى تحدي الواقع، ودراسة تلك الأفكار وتحفيزهم لتطبيقها بأفضل السبل والإبداع بها. تأثير التنشيط الفكري في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد، والوقت المحدد، والكيف المحدد، والجودة المحددة	2.1.2
					يشجع المعلمين لديه على الإبداع والتجديد.	2.2.1
					يدرك فائدة وحاجة المدرسة للتغيير نحو الأفضل.	2.2.2
					يشجع المعلمين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	2.2.3
					يحرص على بناء مناخ داخل المدرسة يتصف بالثقة.	2.2.4
					يشجع على العمل التعاوني بين المعلمين.	2.2.5
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين لكيفية مساهمة الإدارة في تأمين كافة متطلباته.	2.2.6
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين خلال كيفية تبادل الخبرات بين المعلمين.	2.2.7
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال كيفية الاستغلال الأمثل للوقت.	2.2.8
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال كمية الخبرات التي يتم اكتسابها.	2.2.9
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين لعدد الاساليب التعليمية التي يتم التعرف عليها.	2.2.10
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال اختيار الوقت المناسب لعقد الدورات التدريبية.	2.2.11

					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الكافي لإيصال المعلومات إلى الأكاديميين.	2.2.12
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الخدمات المقدمة لهم.	2.2.13
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الأدوات المدرسية المستخدمة.	2.2.14
					يؤثر التنشيط الفكري في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الأنظمة والقوانين المتبعة .	2.2.15
					التحفيز الملهم: درجة تحفيز القائد للموظفين/ات الأكاديميين/ات بشكل إيجابي، من خلال تقديم رؤية واضحة تلهمهم لتحقيق الأهداف المرجوة بنجاح وتركز على معايير عالية، ويصنع نظرة تفاؤلية نحو تطلعاته للمستقبل. تأثير التحفيز الملهم في رفع كفاية الموظفين الأكاديميين من خلال الكم المحدد، والوقت المحدد، والكيف المحدد، والجودة المحددة.	2.1.3
					قدرة المعلمين على تقديم ابتكارات جديدة لوسائل التعليم.	2.1.3.1
					يمتلك المعلمين في المدرسة القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	2.1.3.2
					يمتلك المعلمين القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العملية التعليمية بتلقائية ويسر.	2.1.3.3
					يتم تقديم أفكار لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير مدرسة علي بن أبي طالب.	2.1.3.4
					يعمل على إشراك المعلمين في وضع أهداف المدرسة.	2.1.3.5
					يقوم بالحصول على المعلومات الهامة والضرورية لتحقيق الأهداف.	2.1.3.6
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين الأكاديميين من خلال تقديم شهادات التقدير.	2.1.3.7
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين الأكاديميين من خلال منحهم مكافأة مالية.	2.1.3.8
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي قام بها المدير بحضور حصة صفية.	2.1.3.9
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين عن طريق عدد المرات التي قام المدير بمدح الموظفين الأكاديميين.	2.1.3.10
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المرات التي	2.1.3.11

					يتم فيها تقييم الأداء.
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال اختيار الوقت المناسب لتطوير تكنولوجيا الأداء.
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال استثمار طاقتهم وجهودهم.
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال تمكينهم من إنجاز المهام بأقل وقت.
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة الإجراءات التي تطورها الإدارة.
					يؤثر التحفيز الملهم في رفع كفاية المعلمين من خلال جودة وحدثة الحلول التي تقترحها الموظفات للمشاكل التي تواجه المدرسة.
					المثالية المؤثرة: مدى تأثير القائد بإعطاء نموذج مثالي. فقائد التحول يوفر نموذجاً يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الاحترام والثقة. تأثير المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال الكم المحدد، والوقت المحدد، والكيف المحدد، والجودة المحددة.
					التجديد المستمر بعيداً عن الروتين في مدرسة علي بن أبي طالب.
					يتعرف المعلمين على الآراء المخالفة لآرائهم بهدف الاستفادة من آراء الآخرين.
					المرونة في تقبل الانتقاد وتغيير المواقف في حال الاقتناع بصحة الانتقاد الموجه.
					يحرص المعلمين في التعرف على مواضع الضعف أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية.
					يقوم المعلمين بتحديد تفاصيل العمل التعليمي قبل البدء بتنفيذه.
					يقوم المعلمين في مدرسة علي بن أبي طالب بتنظيم أفكارهم وسير الحصة الصفية قبل البدء بها.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال حجم الثقة التي يمنحها المدير للموظفات.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد المساهمات الفكرية التي تقدمها الموظفات الأكاديميات.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال عدد الاستراتيجيات التدريسية التي تتبعها المعلمة في الحصة الصفية

					الواحدة.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال التركيز على قاعدة تقسيم العمل.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال إزالة الضوابط الروتينية في العمل.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال التفاوت في رواتب الموظفين بناءً على الكفاءة والمبادرة.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال مدح المدير عمل إحدى الموظفين أما جميع الموظفين.
					تلعب المثالية المؤثرة دوراً كبيراً في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت المحدد لتقديم إنجازات كل موظف/ة أكاديمية على حدة.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين من خلال الوقت الذي يحتاجه القائد للتعرف على أماكن الضعف أثناء قيامهم بمهامهم التعليمية.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين درجة جودة التقارير التي يقدمها الموظفون الأكاديميين للمدير.
					تؤثر المثالية المؤثرة في رفع كفاية المعلمين لمدى جودة آداء المعلم في الحصة الصفية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أسماء لجنة التحكيم

الرقم	اسم المحكم	اسم الجامعة
1	د. بسام بنّات	جامعة القدس - أبو ديس
2	أ. د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
3	د. منصور غرابة	جامعة القدس - أبو ديس
4	د. عبد الوهاب	جامعة القدس - أبو ديس
5	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس - أبو ديس
6	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس - أبو ديس
7	د. اسماعيل سلامة عريقات	جامعة بيرزيت
8	د. سماح أبو عصب	جامعة بيرزيت
9	د. محمد عمر	جامعة بيرزيت
10	د. محمد حنيني	جامعة بيرزيت
11	د. حسن عبد الكريم	جامعة بيرزيت
12	أ. سوسن عواشرة	جامعة بيرزيت

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	المصطلحات:
ج.....	الملخص:
ح.....	Abstract
1.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2.....	1.1 مقدمة الدراسة:-
3.....	2.1 أهمية الدراسة ومبرراتها:-
3.....	3.1 أهداف الدراسة:
4.....	4.1 مشكلة الدراسة:
4.....	5.1 أسئلة الدراسة:
5.....	6.1 متغيرات الدراسة:
6.....	7.1 حدود الدراسة:
6.....	8.1 منهجية الدراسة:
6.....	9.1 هيكلية الدراسة:
7.....	10.1 نموذج الدراسة :
8.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
9.....	1.2 مقدمة
9.....	2.2 القيادة:
	2.1.2 مفهوم القيادة: ورد العديد من المفاهيم والمصطلحات حول القيادة ومن هذه
10.....	التعريفات:

10	2.2.2. أنماط القيادة:
13	2.3.2 صفات القائد الناجح:
14	3.2 القيادة التحويلية:
14	1.3.2 مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership
15	2.3.2 أبعاد القيادة التحويلية:
17	4.2 القيادة التحويلية في المجال التربوي:
18	1.4.2 أهداف القيادة المدرسية التحويلية:
20	5.2 القيادة التحويلية التربوية:
20	6.2 صفات القائد التحويلي التربوي:
21	7.2 نظريات القيادة:
22	1.7.2 النظريات الروحانية:
27	2.7.2 النظريات النفس معرفية:
28	3.7.2 النظريات التكنولوجية:
29	4.7.2 النظريات الاجتماعية المعرفية (البوعزاوي، 2015):
30	5.7.2 النظريات الاجتماعية:
31	6.7.2 النظريات الأكاديمية:
33	7.7.2 النظرية التقليدية:
34	8.7.2 النظريات التربوية:
35	8.2 الكفاية:
35	1.8.2 مفهوم الكفاية:
39	2.8.2 مكونات الكفاية:
40	9.2 الأداء:

41	1.9.2 مفهوم الأداء:
41	2.9.2 أشكال الأداء:
42	3.9.2 الهدف من الأداء:
43	4.9.2 عناصر الأداء:
44	5.9.2 مبادئ قياس أداء المعلم:
45	10.2 التجربة الفنلندية في التعليم:
46	1.10.2 الأساليب التي بعتها وابتكرتها فنلندا لتطوير التعليم:
47	2.10.2 الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من الإهتمام بتطوير المعلم:
48	11.2 الدراسات السابقة:
60	1.11.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
62	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
63	1.3 مقدمة:
63	2.3 منهج الدراسة
63	3.3 مجتمع الدراسة
64	4.3 وصف متغيرات أفراد مجتمع الدراسة:
64	5.3 مدرسة علي بن أبي طالب :
66	6.3 أداة الدراسة:
66	7.3 صدق اداة الدراسة
68	8.3 ثبات أداة الدراسة
68	9 . 3 إجراءات الدراسة:
69	10 . 3 المعالجة الإحصائية

70	الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....
71	1 . 4 مقدمة
71	2 . 4 نتائج أسئلة الدراسة:.....
71	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
79	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
85	النتائج والتوصيات
86	تحليل نتائج السؤال الثاني: -
87	الفرع الثاني : متغير سنوات الخبرة.....
88	الفرع الثالث : متغير المؤهل العلمي.....
88	الفرع الرابع : متغير الجنس.....
89	الفرع الخامس : متغير التخصص
91	التوصيات:.....
92	قائمة المصادر والمراجع:.....
99	الملاحق:
107	فهرس المحتويات.....
111	فهرس الجداول.....
113	فهرس الملاحق

فهرس الجداول

- جدول رقم (1.2): الفرق بين القائد والمدير 13
- جدول رقم (2.2): أبعاد القيادة التحويلية والسمات المصاحبة لها 17
- جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الدراسة..... 66
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب..... 67
- جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات 68
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجالات دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب..... 72
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال النظرة الفردية..... 73
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال التنشيط الفكري..... 75
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال التحفيز الملهم..... 76
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الوزن النسبي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لمجال المثالية المؤثرة..... 78
- جدول (6.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية و الوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير العمر 80
- جدول (7.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية و الوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير سنوات الخبرة..... 81

- جدول (8.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير المؤهل العلمي 82
- جدول (9.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير الجنس 83
- جدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والوزن النسبي لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة في مستوى دور القيادة التحويلية في رفع كفاية أداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن أبي طالب حسب متغير التخصص 84

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الإستبانة بعد التحكيم 99
- ملحق رقم (2): أسماء لجنة التحكيم 106