



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية  
بمنطقة حائل - دراسة مستقبلية

إعداد

أ/خلود ابراهيم الحبيب

أ/ أسماء سحيمان الشمري

أ/ سارة شامان الحربي

المجلد (٨٨) العدد (الرابع) الجزء (الأول) أكتوبر ٢٠٢٢ م

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل، وبناء سيناريوهات مستقبلية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية من أجل تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لمعرفة الواقع، كما استخدمت المنهج الاستكشافي الاستطلاعي، الذي يرتبط باستطلاع توجهات الرأي فيما يتعلق بمستقبل علاقات ماضوية بواسطة نماذج من العلاقات والتشابكات باستخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية، وقد أخذت عينة عشوائية بلغت (٣٣٥) معلمة، حيث تم استخدام استبانة لقياس الواقع اشتملت على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وجاءت درجة تطبيق الأبعاد جميعها بدرجة متوسطة وفقاً للترتيب: التأثير المثالي والدافعية الإلهامية بنفس الدرجة، يليها بعد الاستثارة العقلية ثم في المرتبة الأخيرة الاعتبارات الفردية، وتم تقديم سيناريوهات مستقبلية، تمثلت في ثلاث سيناريوهات (السيناريو المرجعي، والسيناريو الإصلاحي، والسيناريو الابتكاري) لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية – الأداء الوظيفي – سيناريوهات مستقبلية.



## Abstract

The study aimed to analyze the use of transformational leadership dimensions and identify the benefits of those dimensions to improve the education efficiency between elementary schools' teachers in Hail region, and to inference helpful future applications to enhance transformational leadership dimensions to improve teaching efficiency. A descriptive associative method was used in this study. An exploratory approach was also used, which involves the use of models of relationships and interconnections to survey teachers' perspective toward the future of past relationships using future scenarios as a guide. 335 teachers were randomly selected as a sample to approve this study by filling out a questionnaire that's included the four dimensions of transformational leadership. According to the study, applying transformational leadership dimensions to improve education efficiency and that was moderately acceptable from the female teachers' perspective. The degree of application of all dimensions reached an average degree according to the order: the ideal effect and the inspiration motivation to same the degree, followed by after mental impulsive and then in the last place individual consideration. Three different future scenarios are presented (reference scenario, reform scenario, and innovation scenario) for improving teacher efficiency.

**Keywords:** The Transformational Leadership, Job performance, future scenarios.

## المقدمة:

جاءت خطة التنمية العاشرة بالمملكة العربية السعودية تحدد ٨ أولويات وطنية يتطلب التركيز عليها للتعامل مع القضايا والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المملكة في الوقت الراهن، حيث احتلت في المرتبة الثالثة من حيث الأولوية (رفع كفاءة الانفاق الحكومي)، وذلك من خلال العديد من المبادرات كان منها رفع كفاءة الأداء الحكومي من خلال وضع إجراءات تعمل على رفع كفاءة الموظفين وخاصة في قطاعي التعليم والصحة. واهتم الباحثون في مجال القيادة بالنظريات والأساليب الحديثة التي تمكن القادة من تطوير منظماتهم وبعث حياة جديدة فيها، فهم يسعون باستمرار إلى استحداث نظريات جديدة من أجل الوصول لمفاهيم وطرق تعزز من قدرة المنظمات الحديثة لمواجهة التغيرات والتحديات المستمرة. وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات، فإنها بحاجة لنمط قيادي قادر على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات.

وقد أكد بيرنز على أن أحد أهم الحاجات العالمية في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، وأن تحقيق ذلك يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة والإدارة الموجودة، ومن ثم فقد سعى إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم، حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام ١٩٧٨م على يد العالم برونز (الهالي، ٢٠٠١)، وذكر سميرات ومقابلة (٢٠١٤) أن القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، كما تتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على مناخ المؤسسة التربوية، وتقلبات حاجات المتعلمين، كما أنها تعمل على رفع ثقة العاملين بالمؤسسة التربوية، ورفع مستوى الانتماء لديهم، وبالتالي زيادة الدافعية مما يحقق التميز في الأداء الوظيفي، كما أنها تزيد من تلاحم المعلمين وتعاونهم وهذا بدوره يعزز نتائج التعلم.

ويعد الأداء الوظيفي (The Job Performance) المكون الرئيس للعملية الإدارية والتنظيمية في المدرسة، كونه الجزء الحي منها؛ فهو مرتبط بالمعلم الذي يدير العملية الإنتاجية، كما يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للمعلمين ما هو إلا انعكاس لقدرات وأساليب مديري المدارس (Arnis، ٢٠١٠). ما دعا الباحثين في مجال التربية إلى

الخوض في هذا النموذج القيادي، حيث تتسم البيئة التعليمية بالتجديد والتغيير المستمر، مما يستدعي وجود قيادة تؤمن بأهمية التغيير، وتسعى للتطوير من خلال التأثير الإيجابي على المعلمين وتحسين آدايم. وأن أي جهود إصلاحية أو تطويرية في منظومة العمل التربوي ستفشل إذا لم يسبقها إعداد نوعي من المعلم الذي يمتلك من وضوح الرؤية، وسلامة الإدراك والمعتقدات، وإيجابية الاتجاه وخصائص الوعي للإسهام في أحداث الإصلاحات والتغييرات في العملية التعليمية مستقبلاً، من خلال التفكير في إثراء المنهج وتطويره، والتخطيط التعليمي الناجح، بما يحقق الأهداف التعليمية (Cohen and Avrahami,2006).

وفيما يتعلق بفاعليه الاداء الوظيفي وبغض النظر عن المستويات المعرفية والقدرات الذاتية والمهارات الشخصية التي يتمتع بها العاملون الا ان هذه القدرات والمهارات تظل كامنه غير مفعله في ظل غياب قيادات عصريه تلهم المرؤوسين وتحفزهم وتشجعهم على الابداع والتميز في الأداء وتشركهم في الرؤية ووضع الأهداف وتقاسمهم الطموحات وتولد فيهم الالتزام بتحقيقها (الطاهر، ٢٠٠٩). وبذلك جاء هذا البحث ليلقي الضوء على أهمية تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية من خلال بناء سيناريوهات مستقبلية لتطوير الأداء الوظيفي للمعلمات وفق مدخل القيادة التحويلية.

**مشكلة البحث:**

نظرا للتحديات العالمية والاقتصادية التي تواجهها المملكة العربية السعودية، فقد تبنت قيادتنا الحكيمة رؤية طموحة وشاملة وتطلعات واعدة للمستقبل تمثلت في (رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠م)، ورغم تفاؤل الاقتصاديين والمختصين في التخطيط التنموي بجوى هذه الرؤية، إلا إن العبرة تبقى في التنفيذ ودرجة تحقق الأهداف، ولتحقيق أهداف هذه الرؤية لا بد من توفر قيادات واعية تؤمن بأهمية التغيير والتحويل، بحيث تكون قادرة على تحويل المجتمع من التقليدية والنمطية إلى مجتمع أكثر انفتاحا وتطلعا للمستقبل، وذلك من خلال التأثير الإيجابي على العاملين ووضع رؤية مشتركة وواضحة للجميع تتماشى مع رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠م والتسويق لهذه الرؤية وإظهار الحماس والتفاؤل والعمل على إخضاع الحاجات والمصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

ونجد الاهتمام في المعلم جلي في أغلب مبادرات الرؤية؛ حيث تمت الموافقة على برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ليشمل البرامج المحققة للرؤية، ومن الأهداف العامة لوزارة التعليم في برنامج التحول الوطني تحسين استقطاب المعلمين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم، كون المعلم المسؤول عن الطالب، وبالتالي التحسين الشامل للمنظمة التعليمية.

وحيث إن المدرسة هي الواقع التنفيذي للتربية وهي مصنع العقول ومنبع العلماء والمفكرين فإنه لا بد أن يكون هناك قيادة مدرسية واعية ومدركة لحجم تلك التحديات، كالقيادة التحويلية التي تعد من مداخل الإدارة الحديثة والمهمة في تحسين الأداء، للنهوض بمستوى أداء عال للمعلمين يدفعهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، كما أكد على ذلك النفعي (٢٠١٣)، ودراسة عبد الباقي وكويد (٢٠٢٠) بوجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة التحويلية من قبل المدراء ومستوى أداء المعلمين، وبالرغم من ذلك فإن غالبية القيادات المدرسية في منطقة حائل (من وجهة نظر الباحثات) ما زالت تمارس الإدارة بشكل تقليدي، إما لعدم معرفتها بالمفاهيم والأساليب الحديثة للقيادة وعلى وجه الخصوص القيادة التحويلية، وعدم إدراك أهميتها في النهوض بالعملية التعليمية، أو لتمسكها بالإدارة التقليدية كونها الأسهل والأقل جهداً، مما ينتج عنه تأخر في مستوى الأداء للمعلمين، وكذلك ينعكس الأثر على مستوى الطلاب، وبالتالي عدم تحقق الأهداف التعليمية والتربوية التي تسعى لها المؤسسة التعليمية، كما جاء في دراسة كل من عاشور وعميرة (٢٠٢٠) والشرايري (٢٠٢٠) والصالح (٢٠١٦) والعمرى (٢٠٠٩) بأن ممارسة القيادة التحويلية من قبل قادة المدارس جاء بدرجة متوسطة، وإن من أبرز التحديات التي تواجه تطوير أداء الموظفين حسب ما جاء في دراسة الشريف (٢٠١٣) هي طول وتعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، وعدم ملائمة مكان وظروف العمل.

وقد خصت الباحثات المدارس الابتدائية في المنطقة بهذا البحث كونها المرحلة الأهم في عملية التعليم، فهي الحجر الأساس الذي تقوم عليه بقية المراحل التعليمية، كما أن نسبة كبيرة من المعلمات في تلك المدارس (من وجهة نظر الباحثات) مررن بسنوات من الخبرة الراكدة التي لم تتعرض للتطوير أو التغيير لفترة طويلة، مما أدى إلى تمسكهن بأساليب تدريس تقليدية وأداء لا يتناسب مع متطلبات المدرسة الحديثة، مما يستوجب توفر نمط

قيادي قادر على إحداث التغيير والنهوض بالعملية التعليمية في تلك المرحلة بالذات لمواكبة التحديات والتغيرات التي يمر بها التعليم، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في استشراف تطبيق مدخل القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حائل، وذلك برسم سيناريوهات مستقبلية يمكن من خلالها تبني مدخل القيادة التحويلية في تحين الأداء للمعلمات.

**أسئلة الدراسة:**

- ١- ما وقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل؟
- ٢- ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل؟
- ٣- ما السيناريوهات المستقبلية التي يمكن بها تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

#### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى التعرف على:

- ١- التعرف على وقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل.
- ٢- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل.
- ٣- بناء سيناريوهات المستقبلية التي يمكن بها تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

#### **أهمية البحث:**

#### **الأهمية النظرية:**

تكمن في تناولها لاتجاه حديث وحيوي في الإدارة التربوية وهو القيادة التحويلية التي تتناول -بدورها- وتركز على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات كون المعلم أساس نجاح العملية التعليمية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وخطط التنمية والاقتصاد الوطني، وبذلك كان لا بدّ لهم من قيادة حديثة تسهم في تحسين الداء الوظيفي وتطويره.

### الأهمية التطبيقية:

١. تأمل الباحثات أن تساعد نتائج البحث في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من خلال تبني مدخل القيادة التحويلية كنمط وسلوك لمديرات المدارس.
٢. تقديم سيناريوهات مستقبلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء مدخل القيادة التحويلية.
٣. الوقوف على رأي المعلمات فيما يتعلق بواقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في إدارة المدرسة ومجتمعها مما يسهم في بناء السيناريوهات اللازمة لتحسين الأداء.
٤. تثقيف المديرات بأهمية الأخذ بأبعاد القيادة التحويلية وممارستها في إدارة المدرسة وتحسين الأداء.

### مصطلحات البحث:

- ١- القيادة التحويلية: عرفها بيرنز burns (١٩٧٨م) "بأنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعون له إلى أن يدفع كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (ص ٢٠).
- وتعرف إجرائيا بأنها أسلوب قيادي تمارسه مديرة المدرسة من أجل تحسين مستوى الأداء، سواء على مستوى المعلم أم على مستوى الطلاب ودفعهم للإنجاز والتقدم، وتقديم المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، من أجل تحقيق رؤية ورسالة واضحة للجميع، وتعتمد على المشاركة والتحفيز والإلهام والاهتمام بالمرؤوسين، ويتطلب قدرات قيادية ومهارات فنية عالية المستوى.
- ٢- الأداء الوظيفي: عرفة قاسمي (٢٠١١م) بأنه "جملة من السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة" (ص ١٨٠).
- وتعرف إجرائيا بأنه درجة تحقق الأهداف المرجوة من أداء المعلمة، ويقاس من خلال إنجازها للمهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، ويرتبط بدرجة النمو المهني، ورضا المعلمة، وقدرتها على التجديد والابتكار، واستخدام التقنيات والأساليب التربوية والعلمية الحديثة في التدريس.



## أولاً: الإطار النظري

### المطلب (١): القيادة التحويلية

ظهرت نظرية القيادة الموقفية التي ركزت على توافق سلوك القائد وموائمته للموقف، ونلاحظ أن هذه النظرية ركزت على سلوك القائد في موقف معين، إلا إنها أهملت دور الأتباع، ونتيجة للانتقادات التي تعرضت لها النظريات السابقة، ظهرت النظرية التفاعلية والتي تقوم على أساس أن القائد الناجح هو القائد الذي يمتلك القدرة على التفاعل مع الأفراد والجماعات في مواقف مختلفة، حيث تركز على كل من القائد والأتباع وكذلك الموقف، ويؤكد أتباع هذه النظرية كما ذكر الرقب (٢٠١٠، ص ١٢) على أن القيادة هي نتيجة تفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية، وهي: شخصية القائد، والاتباع، وطبيعة جماعة العمل وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية ( أبو الفصل، ١٩٩٦).

وذكرت عبد العال (٢٠١٥) أربع نظريات حديثة نتجت من تعدد الدراسات حول القيادة هي: نظرية القيادة الكارزمية، والقيادة بالرؤية، ونظرية القيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية. وسوف نتناول فيما يلي إيجازاً لهذه النظريات:

١. نظرية القيادة الكارزمية: ويقصد بالكارزما الجاذبية الشخصية، ويعتقد البعض أنها عودة لنظرية الرجل العظيم، والقائد الكارزمي يعتمد على السلوك الرمز، والاتصال المباشر مع المرؤوسين، بغرض تحفيزهم، وإيصال المعلومات والأفكار المهمة لهم، كما أنه يفضل العمل مواقف الأزمات معتمداً على القيم التي تحفز المرؤوسين فكرياً وعقلياً معبراً عن ثقته بنفسه وبمرؤوسيه (القيسي، ٢٠١٠، ص ١٩٧).

٢. نظرية القيادة بالرؤية: وهناك من يسميها القيادة الحاملة، فعلى القائد أن ينظر لحاضر منظمته ومستقبلها بنفس الدرجة من التركيز والأهمية، ويعتمد نجاح القائد تبعاً لهذه النظرية على تحقيق رؤية مستقبلية تعينه على تحديد مستقبل المنظمة، وتوجه عمل المنظمة، وتلهم العاملين، ويرى الهواري (٢٠٠٦، ص ٤٠) أنه "حتى يكون القائد أكثر فاعلية لا بدَّ له من رؤية مستقبلية، فالإنجازات العظيمة لا تأتي بالصدفة"، ويراعى عند وضع الرؤية ثلاث شروط أساسية هي: أن تكون الرؤية محددة، وواضحة وقابلة لتحقيق.

٣. نظرية القيادة الأخلاقية: اتجهت الكثير من الدراسات والبحوث الإدارية في العصر الحديث إلى تبني أنماط قيادية تركز على الجانب الإنساني، وتهتم بالأفراد واحتياجاتهم، وتدريبهم، وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وقد أكد بيرنز على أن العلاقة بين القائد والأتباع يجب أن تبنى على أخلاقيات محددة في الوقت الذي يراعي فيه القائد متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة أساسية للعاملين (عبد العال، ٢٠١٥، ص ١٦).

٤. نظرية القيادة التحويلية: وتعتبر من أحدث النظريات القيادية حيث ظهرت في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة للتقدم البحث العلمي في هذا المجال، ففيها يجمع القائد بين النظريات الحديثة للقيادة، فهي قيادة كارزمية أخلاقية، يسعى من خلالها القائد لتحقيق رؤية معينة، وهي المحور الرئيس لهذا البحث وسوف نتطرق لها بشيء من التفصيل. وأجمع الباحثون التربويون على دور القيادة المدرسية في زيادة كفاءة المدرسة، وتحسين فاعلية أداءها، وتجويد عملياتها، وكان للتطورات المتلاحقة في علم القيادة المدرسية، وتطبيق مفاهيمها الأثر الفعال في رفع أداء المدرسة (السعود، ٢٠١٢، ص ٢٩٣). وقد ذكر العجمي (٢٠٠٨م) أن أهمية القيادة في المدرسة تكمن في كونها حلقة الوصل بين العاملين في المدرسة، وبين خططها وتصوراتها المستقبلية. وأنها تعمل على تعميم القوى الإيجابية في المدرسة، وتقليل الجوانب السلبية، والسيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة، وتنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، إذ إنهم رأس المال الأهم، والموارد الأعلى، ومواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المدرسة.

ومما سبق تتضح أهمية القيادة المدرسية لمدرسة القرن الواحد والعشرين.  
أبعاد القيادة التحويلية: لكل قائد ممارساته الناتجة عن خليط من سمات القائد، والعاملين، والموقف المعالج، والبيئة المحيطة، وغيرها من المؤثرات التي تحيط به، ولمعرفة النمط الذي يتبعه القائد قام العلماء والباحثين في مجال الإدارة بوضع قائمة من الممارسات التي تحدد بوضوح نوعية القائد، وكان أول من وضع معايير محددة تقيس ممارسات القائد التحويلي هما باس وأفولو (١٩٩٣)، وسمي بالمقياس متعدد العوامل (MQL)، ويتكون من أربعة أبعاد هي:

١) التأثير المثالي (**charisma**): ويطلق عليها البعض الكاريزما وهي الجاذبية الشخصية حيث أن القائد يتسم بقوة الشخصية، والثقة بالنفس، واللباقة، ويحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المرؤوسين، وتعتبر الكاريزما عن قوة الشخصية، والتي يترتب عليها درجة عالية من الولاء للقائد، وتبني قيمه وأهدافه والثقة به وبمعتقداته (**Daft, 1992**). وتهتم بشكل أساسي بتطوير رؤية جديدة تكون نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة. (الهالي، ٢٠٠١، ص ٢٠)،

٢) الدافعية الإلهامية (**Inspirational Motivation**) ويقصد بها أن يكون القائد قادرا على دفع الموظفين إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التحفيز المناسب لهم، لتحقيق أقصى درجات إثارة الجهود، والاهتمام، وتوجيه هذه الجهود نحو مصلحة العمل (الأغا، ٢٠١١، ص ٣٦).

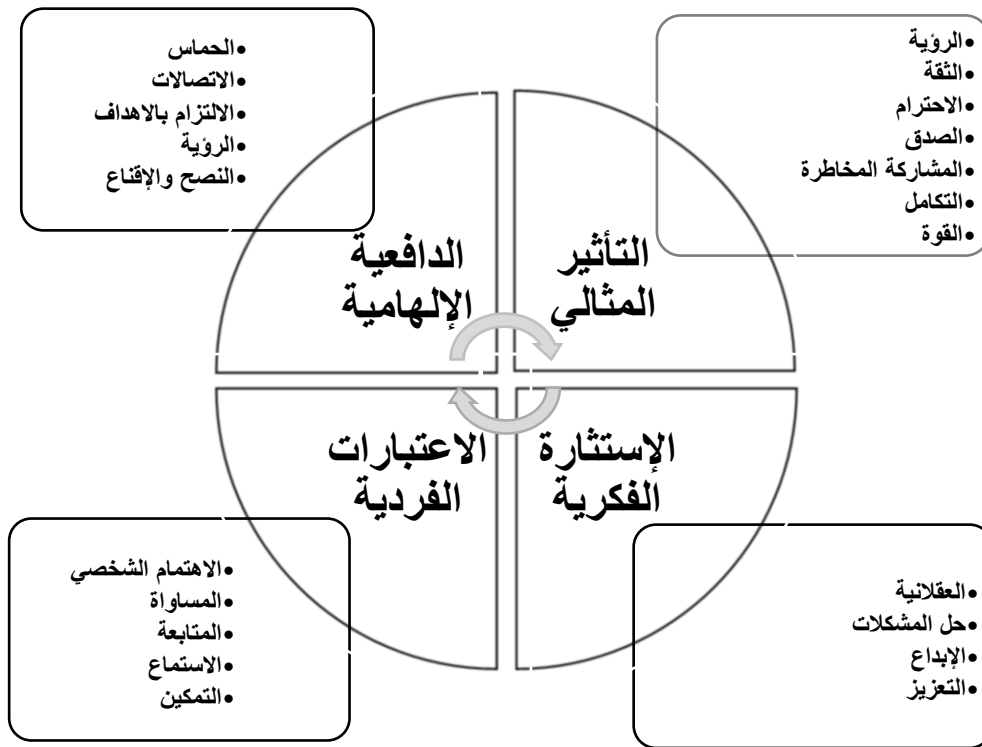
ويعد إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتفويض بعض أعمال القائد لهم من أهم الوسائل التي تثير حماس الموظفين وتدفعهم إلى تحمل المسؤولية والإنجاز، ويرى قنديل (٢٠١٠) أنه كلما وجد العاملين تشجيعا وتحفيزا من القائد كلما زادت دافعتهم للعمل، فعلى القائد تقديم حوافز ومميزات للموظفين تقوم على أساس التقدم المستمر.

ومن أهم ما ينبغي على القائد مراعاته عند وضع الرؤية، هو مشاركة الموظفين، حيث إن مشاركتهم في وضعها يدفعهم إلى الشعور بملكية هذه الرؤية، وبالتالي تحمل المسؤولية، والعمل الجاد من أجل تحقيق تلك الرؤية.

٣) الاستثارة الفكرية (**Intellectual Simulation**) وترتبط بالقناعة التي تسببها القيادة التحويلية، التي تمتد حتى بعد انتهاء الموقف القيادي، حيث يعمل القائد على تشجيع الأفكار الجديدة لحل المشكلات، والبحث عن طرق مبتكرة لرفع مستوى الأداء، وعرفها باس (**Bass, 2006:7**) بأنها قدرة القائد على زيادة الوعي الفكري لدى الأفراد، حتى يمتلكوا أفكار إبداعية، تجعلهم يثيرون التساؤلات التي تعمل على إعادة التشكيل الفكري من أجل فهم مشكلات العمل.

٤) الاعتبارات الفردية (**Individualized Consideration**) حيث يهتم القائد التحويلي بالحاجات الخاصة بكل فرد من أفراد المنظمة، من خلال توفير البيئة المناسبة

للعمل، والاستماع لأرائهم، وتوجيههم وتدريبهم، ومتابعة عملهم، وتشجيع انجازاتهم، وتقديم الدعم اللازم لهم بشكل مستمر .  
وقد حدد الرقب (٢٠١٠، ص ١٩) السمات المصاحبة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية كما هو موضح في الرسم التالية:



الشكل (١)

ومما سبق نستنتج أن خصائص القيادة التحويلية محددة وقابلة للقياس، ويمكن قياسها من خلال أبعادها.

القيادة التحويلية المدرسية: من المهم استبدال القيادة المدرسية بقيادة تحويلية داعمة لتغيير، لما لها من تأثير إيجابي على العاملين في المدرسة، وهذا ما أكد عليه ليثوود (leithwood) عام (١٩٩٤م) كما ذكر الربيعه (١٤٣١هـ) أن القيادة المدرسية التي كانت فاعلة خلال الثمانينات وبداية التسعينات لا تتناسب مع متطلبات القرن الحادي

والعشرون، ويجب أن تستبدل بالقيادة التحويلية التي تستطيع دفع الأفراد نحو إصلاح المؤسسة التعليمية، وتوصل إلى أربع نتائج تؤكد على أهمية القيادة التحويلية في المدرسة الحديثة، وهي:

- أن القيادة التحويلية تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي لإحداث التغيير الإيجابي.
- التركيز على تميز المدارس مما يتطلب تغييرات منتظمة تسمح للمدرسة بتأدية المهام بكفاءة وفاعلية أعلى دون تغير المهام نفسها.
- أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل أفضل من خلال القيادة التحويلية.
- أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذًا عالي المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

ويرى كل من باس وريجيو (Bass, Riggio, 2006) أن ثقافة المدرسة التحويلية هي الأكثر احتمالاً لإحداث التحسين المدرسي، حيث يسهم القادة التحويليون في تحسين الخطط الاستراتيجية، واختيار أفضل المعلمين والتأثير بهم، وزيادة مشاركتهم في صناعة القرارات المدرسية وتطوير المدرسة، ورفع درجة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم.

كما ذكر الطويل (٢٠٠٦، ص ١٩٨) "إنَّ القرن الحادي والعشرين بحاجة إلى تربية تحويلية، لا تركز على نمذجة السلوك بقدر ما تركز على استحضار وإثارة خصائص المتعلمين عبر عمليات تفكير وتفاكر، وبلورة تحديات تضع المتعلم في موقف يحثه على ممارسة عمليات محاكمة عقلية تحفزه على التحليل، وعلى تطوير أفكاره، وتنمية قيمه وإدراكاته، ومن ثم اختيار بديل السلوك المناسب"

وحيث إن المدرسة من أكثر مؤسسات المجتمع تأثيراً وتأثراً بما حولها، وأن العالم اليوم يتسم بالتغيير المستمر، فإن القيادة الأفضل لإحداث التغيير ومواكبة العصر هي القيادة التحويلية.

**أهداف القيادة المدرسية التحويلية:** حدد كل من ليثود وجانتر (1990) ثلاث أهداف رئيسة للقيادة المدرسية التحويلية تتمثل فيما يلي:

الأول: بناء ثقافة مدرسية مهنية تعاونية من خلال وضع هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه، واستخدام أساليب روتينية لتأييد التغيرات الثقافية، والتأكيد على القيم والمعتقدات والمعايير الثقافية في المدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين من خلال تفويض السلطة. الثاني: مساعدة المعلمين في حل مشكلاتهم: حيث إن المشاركة الجماعية في حل المشكلات يؤدي إلى النظر إلى المشكلة من اتجاهات متعددة مما يوصل إلى حلول أكثر فاعلية، بعيدا عن الآراء الفردية.

الثالث: تعزيز نمو المعلمين: حيث يقوم بتعزيز دافعية المعلمين نحو النمو المهني من خلال تبنيه لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وربط تلك الأهداف بأهداف ومنهج المدرسة، مما يزيد دافعيتهم والتزامهم بتلك الأهداف.

**القائد المدرسي التحويلي:** يتميز قائد المدرسة التحويلي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من قادة المدارس، حيث يتبنى قيم أخلاقية ورؤى مستقبلية مؤثرة، وهذا ما أكد عليه كلاً من باس وأفولو (1997) حيث ذكر أن القادة التحويليين في المدارس يبنون مناخاً من الثقة والاحترام والزمالة داخل المدرسة، وهم أيضاً يهتمون بالمعلمين والموظفين لتطوير رؤى مشتركة تتحقق من خلالها أهداف المدرسة.

وذكر بابكر (٢٠١٥) أن القائد التحويلي يتحدث إلى المرؤوسين حول كيفية الأداء، ويستخدم وسائل إبداعية لإصلاح الأخطاء من خلال المرؤوسين.

وقد ذكر الربيع (٢٠١٠) أربع كفايات أساسية للقائد التحويلي وهي: الجاذبية والتأثير، والتحفيز والإلهام، والاستثارة الفكرية، وكفايات الاهتمام الفردي، كما أضاف عماد الدين (٢٠٠٣) كفاية إضافية وهي هيكلية التغيير.

وذكرت الفار (٢٠١٣م) مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة التحويلي، وهي (رسم رؤية، وضع الغايات والأهداف، تقديم التغذية الراجعة، تنمية المهارات الوظيفية، الاستثارة الذهنية، رصد الأداء ومتابعته، الاعتبارات الفردية للعاملين، وهيكلية التغيير.

## ثانياً: الأداء الوظيفي

صنف الشايحي، والمزروع (٢٠٠٨، ص ١١٣) عناصر الأداء الوظيفي كما يلي:

أ. عناصر تنفيذية: وتتضمن القدرة على تحديد متطلبات العمل في ضوء الموارد المتاحة، والدقة والمهارة في التنفيذ، وإنجاز العمل في الوقت المحدد، والقدرة على التغلب على صعوبات العمل.

ب. عناصر أكاديمية: تتمثل في المعرفة بأهداف العمل والمهام المطلوبة، ومعرفة أنظمة وإجراءات العمل، والأسس والمفاهيم المتعلقة بالعمل.

ج. عناصر أخلاقية: أهمها المحافظة على أوقات العمل، وتقدير المسؤولية، والقدرة على الحوار وإبداء الرأي، والاهتمام بالمظهر، وحسن التصرف.

د. عناصر اجتماعية: تتضمن قدرة الموظف على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين، وعلاقته برؤسائه في العمل والعلاقة مع الزملاء والمراجعين.

هـ. عناصر تطويرية: كتنظيم الأفكار والمقترحات التطويرية، ومتابعة ما يستجد في مجال عمله، والمشاركة في الاجتماعات، وتقبل التوجيهات، والقدرة على تحمل مسؤوليات أعلى.

ويرى مصطفى(٢٠٠٤) أن أداء الأفراد يأتي محصلة ثلاث عوامل، هي القدرة والرغبة وبيئة العمل.

كما تصنف الباحثات العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي إلى نوعين:

- عوامل خارجية تتمثل في بيئة العمل وجماعة العمل والحوافز والأنظمة الإدارية، والفرص والتحديات التي يواجهها الموظف.
- عوامل داخلية ناتجة من الموظف نفسه تتمثل في القدرات والمهارات والدافعية والرغبة في العمل والرقابة الذاتية.

تقويم الأداء الوظيفي: تنبثق أهمية تقويم الأداء الوظيفي للمعلم من أهمية دوره في العملية التعليمية، فالمعلم جزء من المنظومة التربوية، وهو أكثر عناصر هذه المنظومة تأثيراً من غيره، نظراً لارتباطه المباشر بالتلاميذ، وتعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفي للمعلم الأساس الذي تقوم عليه عملية تحديد المسار الوظيفي له، ومدى انسجامه مع العمل وحاجته

للتطوير أو قصوره في أداء واجباته، وهو وسيلة إصلاح تمكن المسؤولين من التعرف على احتياجات المعلمين التدريسية، واختيار الكفاءات المناسبة للوظائف الإشرافية، والمفاضلة في عمليات النقل والتكليف ويهدف إلى الوصول بالموظف إلى المستوى المأمول أداء وسلوكاً.

وتعني كلمة تقويم "بيان قيمة الشيء وتصحيح ما أعوج منه" (خضر، ١٤٠٧، ص ١٥). وقد حدد عبد الكبير وآخرون (٢٠١١، ص ٣٠) مفهوم تقويم الأداء الوظيفي للمعلم بأنه "العملية التربوية التطويرية التي يتم من خلالها تقييم جميع الأعمال التي يقوم بها المعلم داخل غرفة الصف وخارجه ولها تأثير على تيسير وإتمام عملية التعليم، بإعطائه قيمة رقمية ووصفية، ومن ثم تعزيز الصفات الإيجابية، وتعديل السلوكيات السلبية، والتغلب على المعوقات.

**أهداف تقويم الأداء الوظيفي:** اشارت الشريف (٢٠١٣، ص) إلى أن الهدف من تقويم الأداء الوظيفي هو توفير المعلومات عن الأداء والتي تهدف إلى اتخاذ قرارات تخص الموظف وهي تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع نظام للحوافز من أجل تطوير أداء الموظف.

وأشارت العديد من الأدبيات إلى أن الهدف من عملية تقويم أداء المعلم هو التأكد من مدى تحقيقه للأهداف التربوية، وتزويد المعلم ببيانات عن أدائه بهدف تحسين إجراءات تدريسه، وتحسن تعلم تلاميذه، ورفع مستواهم التعليمي. وأشار مسعود وآخرون (٢٠٠١، ص ١١) إلى أن أهداف تقويم المعلم كما حددها مؤتمر إعداد المعلمين الذي عقد بمكة المكرمة هي:



- التعرف على جوانب القصور في أداء المعلم وتوجيهه ومعاونته لتلافيها.
  - تحديد مدى إسهام المعلم في أدواره المنوط بها.
  - مساعدة المعلم على النمو المتكامل وخاصة في النواحي المهنية والعلمية والذاتية.
  - توفير المعلومات الدقيقة التي يمكن على ضوءها تحسين وتطوير برامج إعداد المعلمين، وبرامج التدريب أثناء الخدمة.
- ومما سبق نستنتج أن الهدف الأساسي من تقييم أداء المعلم هو تطويره وتحسين مستوى أدائه للعمل المكلف به.

#### تقييم الأداء الوظيفي:

- قد تعددت الجهات التي تقوم بعملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين، ومنها ما يلي:
- (١) تقييم المشرف المباشر وهي الأكثر استخداما في المجال التربوي، ذلك لأن الرئيس المباشر هو الأكثر قربا من الموظف، والأكثر قدرة على تحليل أداء المرؤوسين، وهي الطريقة المعتمدة لتقييم الموظفين في المملكة العربية السعودية كما نصت عليه المادة العاشرة/أ من لائحة تقييم الأداء الوظيفي "يعد تقييم الأداء الوظيفي من قبل الرئيس المباشر ويعتمد من قبل رئيسه" (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٨).
  - (٢) التقييم من قبل لجنة إشرافية: حيث يشترك مجموعة من المشرفين في تقييم الموظف، وتتميز هذه الطريقة بالصدق والموضوعية، إلا إنه يعاب عليها صعوبة الحكم على أداء الموظف بسبب تعدد الآراء
  - (٣) التقييم من قبل الزملاء في العمل: ويشترط في هذه الطريقة أن يكون زملاء العمل في موقع يمكنهم من ملاحظة سلوك بعضهم البعض، وأن يكون الزملاء من المرتبة الوظيفية نفسها، ويزود هذا الأسلوب متخذي القرار بمعلومات قيمة حول الموظفين، إلا إنه لا يفضل استخدامه في بيئة العمل التي تتصف بالمنافسة الشديدة بين الموظفين.

(٤) التقييم الذاتي: يستعمل هذا الأسلوب من قبل الموظفين لأغراض التطوير الذاتي، ويناسب بيئة العمل التي يكون فيها الموظف منعزلاً عن الآخرين، ومن مميزات هذا الأسلوب مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم، وأنه يجعل الموظفين أكثر التزاماً بالأهداف، إلا إنه لا يستخدم في عمليات اتخاذ القرارات الإدارية مثل الحوافز والترقيات. لأنه في هذه الحالة يدخل فيه التحيز الشخصي (اللبيدي، ٢٠١٥).

(٥) التقييم من قبل التلاميذ: يستخدم هذا الأسلوب لجمع المعلومات حول المعلم بغرض مساعدتهم في تعديل سلوكهم، إلا إنه يفتقد للدقة لأنه غالباً ما يتأثر بالنمط الشخصي للتلميذ وعلاقته بالمعلم، كما أنه من الممكن أن تدخل فيه المجاملة، وقد اعترف بعض المسؤولين الإداريين بمحدودية هذه الطريقة (الحويطي، ٢٠١٢، ص ٢٦٧)  
**القيادة التحويلية والأداء الوظيفي:**

أكدت الأدبيات السابقة على أن القيادة التحويلية تهتم بالجوانب النفسية، فهي ترفع من مستوى الانتماء المهني وكذلك الولاء التنظيمي، كما ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وحيث إن الجوانب النفسية تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي، فإن القيادة التحويلية بدورها تؤثر على الأداء الوظيفي.

وذكر سميرات ومقابلة (٢٠١٤، ص ٥١٤). أنها تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، كما تتفاعل مع التغيرات التي تطرأ على مناخ المؤسسة، وتقلبات حاجات المتعلمين، كما أنها تعمل على رفع ثقة العاملين بالمؤسسة التربوية، ورفع مستوى الانتماء لديهم، وبالتالي زيادة الدافعية مما يحقق التميز في الأداء، كما أنها تزيد من تلاحم المعلمين وتعاونهم وهذا بدوره يعزز نتائج التعلم.

كما ذكر السلوم (٢٠٠٩، ص ١٠٤) بأن القيادة التحويلية تؤول في النهاية إلى قيادة أخلاقية، حيث إنها ترفع مستوى السلوك الإنساني والقيم الأخلاقية لكل من القائد والأتباع ويكون لها أثر تحويلي على الطرفين، وأنها ديناميكية بطبيعتها، إذ إن القادة التحويليين يرتبطون مع المرؤوسين بعلاقة تجعل من الآخرين يشعرون بأنهم أكثر سموً وارتقاعاً من خلالها، وغالباً ما يصبحون أكثر نشاطاً وفاعلية.

ومن خلال الاطلاع على أدبيات البحث يرى أن دور القيادة التحويلية في المدرسة يتمثل في التركيز على الأفراد ودفعهم للإنجاز، ومواكبة التغيرات، وتوقع مستويات أعلى من الأداء، والعمل على نقل المدرسة نقلة نوعية، وتحويلها إلى مجتمع يركز على المتعلم، ويعمل على تنمية شخصية الطالب، ويدفع به نحو التعلم.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

■ دراسة عاشور والعمارة (٢٠٢٠م) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة أربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من ٤٤٦ معلم ومعلمة، ونتج عن الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطة لدى مديري المدارس، كما توجد علاقة موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة أربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

■ دراسة الشرايري (٢٠٢٠م) التي هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود جودة حياة العمل مثل متغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٣٢٤ موظفًا بطريقة العينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة، ونتج عن الدراسة أن مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصور العاملين لمستوى جودة حياة العمل جاءت بدرجة متوسطة.

■ دراسة عبد الباقي و كويد (٢٠٢٠) والتي هدفت الى التعرف على اثر القيادة التحويلية على الاداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات توزيع الكهرباء بوحده عين تموشنت -الجزائر، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تلك العلاقة وقد اظهرت النتائج وجود علاقه ارتباطية طرديه موجبه بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وكانت الابعاد الأربع مرتبه في اثرها على الاداء

الوظيفي على نحو التالي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي.

▪ دراسة الصالح (٢٠١٩م) التي هدفت إلى معرفة واقع وتحديات وسبل تمكين القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ٥٣٥ عضواً من أعضاء هيئة تدريس، ونتج عن الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي) جاءت عالية.

▪ دراسة المزروع (٢٠١٦م) التي هدفت إلى قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربع لدى قائدات المدارس الأهلية التي تطبق البرامج التعليمية الدولية بمدينة الرياض، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستبانة باس لقياس أبعاد القيادة التحويلية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات ووكيلي مدارس مدينة الرياض التي تطبق البرامج الدولية، ونتج عن الدراسة أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية عالية جداً لدى مديرات ووكيلات تلك المدارس بشكل عام، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (ألفا  $\leq 0.05$ ) في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل وسنوات الخبرة.

▪ دراسة النفيعي (٢٠١٣م) وقد سعى الباحث من خلالها إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية للقيادة التحويلية في مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على إن كان هناك علاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وتحسين مستوى أداء المعلمين، ولتحقيق هذا الغرض استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس النهارية في مدينة الرياض، وكان حجم العينة (٣٦٣) معلماً، مستخدماً الاستبانة كأداة، و نتج عن الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى القيادة التحويلية والتي تم قياسها من خلال عدة متغيرات (الجاذبية-التحفيز-التشجيع الإبداعي-مراعاة المشاعر) في تلك المدارس ومستوى أداء المعلمين.

▪ دراسة سيما لوغو واخرون ( 2012,cemalogu&Others ) التي هدفت إلى كشف العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي لهذا الغرض وقد استخدم استبانة مكونة من شقين لجمع البيانات، حيث تكون الجزء الأول من ٣٦ فقرة لقياس أساليب القيادة، والجزء الثاني يتعلق بالانتماء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من ٢٣٧ معلم من معلمي المدارس الابتدائية في أنقره، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها أن مديري المدارس هم من أكثر المديرين استخداما لنمط القيادة التحويلية، وأنه يوجد علاقة ارتباطية بين أساليب القيادة التحويلية والتعاملات لمديري المدارس والالتزام المهني للمعلمين.

▪ دراسة لولين (Loughlin et al,2012) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الحكوميين في كندا من كلا الجنسين، وشملت عينة الدراسة (١٢٠) فردا جمعت البيانات منهم بواسطة استمارة (مقياس القيادة متعددة العوامل) وحللت النتائج باعتماد وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وكانت أهم النتائج أن الذكور أكثر ممارسة للقيادة التحويلية من الإناث.  
التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة فيما يلي:

١. منهج البحث: استخدام المنهج الوصفي وهو الأنسب للدراسة.
٢. موضوع البحث: تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في قياس القيادة التحويلية للقادة، وتشابهت مع دراسة النفيعي (٢٠١٣)، ودراسة عبد الباقي وكويد (٢٠٢٠) في دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء للمعلمين.

اختلفت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة:

١. منهج البحث: هي الدراسة الوحيدة التي تناولت دراسة استشرافية في علاقة القيادة التحويلية بتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات.
٢. موضوع البحث: تناولت القيادة التحويلية باعتبارها مدخلاً لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حائل كدراسة مستقبلية، إذ نرى أن معظم الدراسات السابقة انقسمت إلى نوعين:

أ- دراسات اتجهت نحو درجة ممارسة القيادة التحويلية كما في دراسة المزروعى (٢٠١٦م) والصالح (٢٠١٦م) ودراسة لولين (٢٠١٢م).

ب- دراسات اهتمت بدراسة علاقة القيادة التحويلية بالجوانب النفسية والبعض بالجوانب الإدارية كفاعلية اتخاذ القرارات كما في دراسة عاشور وعميرة (٢٠٢٠).  
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- صياغة أدبيات الدراسة الحالية.
- تحديد مجال الدراسة وإمكانية استخدام القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي.
- المساعدة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية وتحديد محاورها الرئيسية.
- بناء أداة الدراسة الحالية.
- الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع الدراسة الحالية بما يحقق التكامل في مجال البحث العلمي.

- بناء السيناريوهات المقترحة.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية وإجراءات البحث

**منهج البحث:** لغرض البحث استخدمت الباحثات منهجين علميين، كما يلي:

أولاً: المنهج الوصفي الارتباطي والذي يعد الأسلوب الأنسب لدراسة العديد من المشكلات التربوية، حيث أن هذا النوع من أساليب البحث يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة أم لا بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة. وبهذا المفهوم يتضح أن البحث الارتباطي يقتصر هدفه على معرفة وجود علاقة من عدمها، وإذا وجدت علاقة فهل هي طردية أم عكسية، سالبة أم موجبة (العساف، ١٤١٦هـ، ص ٢٦١م)، وذلك للإجابة على السؤال الأول.

ثانياً: كما استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الاستطلاعي وهو الذي يرتبط باستطلاع توجهات الرأي فيما يتعلق بمستقبل علاقات ماضوية بواسطة نماذج من العلاقات والتشابكات، باستخدام أسلوب السيناريوهات المستقبلية، حيث يعد السيناريو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية وأكثرها شيوعاً. ويعرفه العيسوي (١٩٩٨م) بأنه «وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو

المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مفترض» ص ٢١، وذلك للإجابة على السؤال الثاني.

**ثانياً: مجتمع البحث:** مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، ويتكون من جميع معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل وعددهن ٣٦٢١ معلمة حسب إحصائية وزارة التعليم لعام ١٤٤٢-١٤٤٣ هـ.

**ثالثاً: عينة البحث:** مجموعة من معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل وعددهن ٣٣٥ معلمة تم تحديدها حسب جدول مورغان من معلمات المرحلة الابتدائية في المنطقة، حيث قامت الباحثات بتوزيع الاستبانة إلكترونياً، وتم استرجاعها كاملة، وقد استبعدت ٢١ منها غير صالحة للدراسة، وأخضعت ٣١٤ منها للدراسة والتحليل.

**خصائص عينة البحث:**

ويبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
26.7	90	تخصصات علمية
59.5	200	تخصصات أدبية
13.6	46	علوم إنسانية
100	336	المجموع
29.7	100	أقل من ١٠ سنوات
26.4	89	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
43.75	147	٢٠ سنة فأكثر
100	336	المجموع

١- تخصص مديرة المدرسة: يبين الجدول السابق أن (٥٩.٥%) من مديرات المدارس من التخصصات الأدبية، و(٢٦.٧%) من مديرات المدارس من التخصصات العلمية، و(١٣.٦%) من مديرات المدارس من تخصصات العلوم الإنسانية.

٢- سنوات الخبرة لمديرة المدرسة: يبين الجدول السابق أن (٢٩,٧%) من مديرات المدارس خبرتهم أقل من ١٠ سنوات، و(٢٦,٤%) من مديرات المدارس ما بين ١٠ وأقل من ٢٠ سنة، و(٤٣,٧%) من مديرات المدارس ٢٠ سنة فأكثر.

**رابعاً: أداة البحث:** بعد مراجعة الأدبيات السابقة وبناء على متطلبات الدراسة، والمنهج المتبع، والوقت والإمكانات المتاحة، قامت الباحثات بإعداد استبانة مكونة من قسمين:

**القسم الأول:** وهو جزء خاص بجمع معلومات عامة عن قائدة المدرسة هي (تخصص مديرة المدرسة-عدد سنوات الخبرة لمديرة المدرسة).

**القسم الثاني:** يكشف عن واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات، حيث يتألف هذا الجزء من أربعة أبعاد تشتمل على ٢٨ عبارة كما في الجدول (٢) تشكل مقياسا لدرجة ممارسة القيادة التحويلية.

جدول (٢) توزيع بنود مقياس ممارسة القيادة التحويلية على أبعاده

م	البعده	العبارات التي تقيسه
١	التأثير المثالي	٧-٦-٥-٤-٣-٢-١
٢	الدافعية الإلهامية	١٨-١٧-١٦-١٥-١٤-١٣-١٢-١١-١٠-٩-٨
٣	الاستثارة العقلية	٢٢-٢١-٢٠-١٩
٤	الاعتبارات الفردية	٢٨-٢٧-٢٦-٢٥-٢٤-٢٣

وقد اعتمدت الباحثات على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي بحيث أن:

ضعيفة جدا	ضعيفة	إلى حد ما	عالية	عالية جدا
١	٢	٣	٤	٥

ولتفعيل دور التقنيات الحديثة في مجال البحث العلمي فقد قامت الباحثات بإعداد الاستبانة وتوزيعها إلكترونيا.

#### خامسا: صدق الأداة:

أ- **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق أداة البحث تم عرضها على محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للحكم على مدى مناسبة المحاور لأهداف الدراسة، والتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه، وقد أجمع ٨٠% من المحكمين على وضوح العبارات وخلوها من الأخطاء اللغوية، وانتمائها للمحاور المنسوبة إليها، وإجراء التعديلات بناء على ملحوظاتهم.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات في المجال التي تنتمي إليه ودرجة ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية



للمقياس. ولتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة قامت الباحثات بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل قسم من أقسام الاستبانة.  
صدق الاتساق الداخلي لواقع ممارسة المديرية للقيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات:

تشير نتائج التحليل الإحصائي لمعامل الارتباط، كما هو موضح في الجدولين (٣) و(٤) أدناه إلى وجود معامل ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $Sig = 0.01$  بين درجات كل عبارة والدرجة النهائية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يشير إلى قوة المقياس في توضيح اتجاه المعلمين نحو المقياس وتأثير كل عبارة على ذلك الاتجاه.

جدول (٣) الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

البعد الثاني: الاستبانة العقلية			البعد الثاني: الدافع			البعد الأول: التأثير المثالي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١٩	.891**	.000	٨	.809**	.000	١	.801**	.000
٢٠	.913**	.000	٩	.811**	.000	٢	.778**	.000
٢١	.907**	.000	١٠	.838**	.000	٣	.853**	.000
٢٢	.873**	.000	١١	.882**	.000	٤	.784**	.000
البعد الرابع: الاعتبارات			١٢	.867**	.000	٥	.837**	.000
٢٣	.888**	.000	١٣	.710**	.000	٦	.856**	.000
٢٤	.869**	.000	١٤	.845**	.000	٧	.881**	.000
٢٥	.891**	.000	١٥	.800**	.000			
٢٦	.874**	.000	١٦	.775**	.000			
٢٧	.913**	.000	١٧	.781**	.000			
٢٨	.854**	.000	١٨	.831**	.000			

\*\* تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١.

\*\* تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

جدول (٤) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة المديرات لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للمقياس

مستوى الدلالة	معاملات الارتباط	البعد
.000	.938**	التأثير المثالي
.000	.976**	الدافعية الإلهامية
.000	.951**	الاستثارة العقلية
.000	.959**	الاعتبارات الفردية

صدق الاتساق الداخلي لمقياس مستوى الأداء: تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما هو موضح في الجدول (٥) إلى وجود معامل ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $Sig = 0.01$  بين درجات كل عبارة والدرجة النهائية للمقياس، وهذا يشير إلى قوة المقياس في توضيح اتجاه المعلمين نحو المقياس وتأثير كل عبارة على ذلك الاتجاه.

جدول (٥) الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد المنتمئة إليه

مقياس أداء المعلم								
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	.624**	.000	٩	.622**	.000	١٧	.675**	.000
٢	.563**	.000	١٠	.709**	.000	١٨	.708**	.000
٣	.453**	.000	١١	.739**	.000	١٩	.612**	.000
٤	.696**	.000	١٢	.435**	.000	٢٠	.517**	.000
٥	.689**	.000	١٣	.580**	.000	٢١	.472**	.000
٦	.680**	.000	١٤	.681**	.000	٢٢	.574**	.000
٧	.766**	.000	١٥	.488**	.000	٢٣	.615**	.000
٨	.680**	.000	١٦	.546**	.000	٢٤	.683**	.000

\*\* تشير إلى أن الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

سادسا: ثبات الأداة:

يتصف المقياس بالثبات Reliability إذا كان يعطي النتائج نفسها عند قياس الشيء نفسه مرات متتالية. وقد استخدم اختبار معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث يجب عمل هذا الاختبار على بيانات المستجيبين في موضوع المقياس لإعطاء الشرعية للمقياس وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يعدل المقياس أو يبقى كما هو.

ثبات مقياس ممارسة القادة للقيادة التحويلية: من خلال الجدول رقم (٦) نجد قيمة معامل الثبات لمقياس (ممارسة القادة للقيادة التحويلية) تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عال جداً بين عبارات المقياس، حيث بلغت (٠.٩٨)، كما يبين الجدول أن معاملات الثبات لجميع أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة تتراوح بين (٠.٩٢-٠.٩٥).

جدول (٦) نتائج معامل ألفا كرونباخ

الفقرات	ألفا كرونباخ	البعد
٧	٠.٩٢	التأثير المثالي
١١	٠.٩٥	الدافعية الإلهامية
٤	٠.٩٢	الاستشارة العقلية
٦	٠.٩٤	الاعتبارات الفردية
٢٨	٠.٩٨	مقياس ممارسة القادة للقيادة التحويلية

ثبات مقياس مستوى الأداء: من خلال الجدول رقم (٧) نجد قيمة معامل الثبات لمقياس (مستوى الأداء) تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي جداً بين عبارات المقياس حيث بلغت (٠.٩٢).

جدول (٧) نتائج معامل ألفا كرونباخ

الفقرات	ألفا كرونباخ	البعد
٢٤	٠.٩٢	مقياس مستوى أداء المعلمات

#### سادساً: إجراءات تطبيق البحث:

- بعد التأكد من الصدق والثبات للأداة وإخراجها بالصورة النهائية قامت الباحثات بما يلي:
١. إعداد الأداة إلكترونياً، وتوزيع رابط الأداة عبر وسائل التواصل المتاحة، على عدد من معلمات المرحلة الابتدائية بالمنطقة بشكل عشوائي.
  ٢. متابعة التقدم واستبعاد الاستبانة غير المكتملة، التي كان عددها ٢١ استبانة، وإجراء التحليل الإحصائي على بقية الاستبانة.
- سابعاً: الأساليب الإحصائية: بعد جمع البيانات تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SSPS)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من

ثبات الأداة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحليل استجابات العينة وفقاً لمتغيري التخصص وسنوات الخبرة.

#### المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج

#### نتائج البحث وتفسيرها:

كان المعيار في هذا المقياس هو اعتماد المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) بحيث يحدد الاتجاه (Attitude) حسب قيم المتوسط الحسابي المرجح كما في الجدول الآتي:

جدول (٦) قيم المتوسط الحسابي المرجح

الوزن النسبي المقابل	درجة التطبيق	المتوسط المرجح (طول الخلية)
٢٠%-٣٦%	ضعيفة جداً	١ - ١.٨٠
٥٢% أكبر من ٣٦%	ضعيفة	١.٨٠ - ٢.٦٠
٦٨% أكبر من ٥٢%	متوسطة	٢.٦٠ - ٣.٤٠
٨٤% أكبر من ٦٨%	عالية	٣.٤٠ - ٤.٢٠
١٠٠% أكبر من ٨٤%	عالية جداً	٤.٢٠ - إلى ٥

أولاً: تحليل ومناقشة السؤال الأول: ما واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء

الوظيفي لمعلمات المدارس الابتدائية في منطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثات بما يلي:

أ- بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية ككل: استخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري

وترتيب الأبعاد بحسب قيمة الوسط الحسابي ودرجة تطبيق البعد.

جدول (٧) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

الدرجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
متوسطة	١	.901	3.38	التأثير المثالي
متوسطة	١	.882	3.380	الدافعية الإلهامية
متوسطة	٢	.951	3.242	الاستثارة العقلية
متوسطة	٣	.981	3.203	الاعتبارات الفردية
متوسطة		.888	3.275	مقياس ممارسة القائد للقيادة التحويلية

ويبين الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي لأبعاد مقياس القيادة التحويلية تراوح بين

٣.٢٠٣ - ٣.٣٨٠ والذي يشير إلى درجة تطبيق متوسطة لأبعاد القيادة التحويلية من

قبل مديرات المرحلة الابتدائية وانحراف معياري تراوح بين ٠.٨٨٢ - ٠.٩٨١ وقد بلغ

الوسط العام للمقياس ٣.٢٧٥ الذي يشير أيضا إلى درجة تطبيق متوسطة للقيادة التحويلية من قبل مديرات المرحلة الابتدائية. حيث جاء في المرتبة الأولى في التطبيق الدافعية الإلهامية والتأثير المثالي بوسط حسابي ٣.٣٨ وفي المرتبة الأخيرة بعد الاعتبارات الفردية بوسط حسابي ٣.٢٠٣.

وبناء على ذلك فإن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لمديرات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل جاءت متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من عاشور وعميرة (٢٠٢٠) والشرابي (٢٠٢٠) والصالح (٢٠١٦)، الكويتي (٢٠١٥)، العمري (٢٠٠٩).

أما فيما يخص ترتيب الأبعاد، فقد حصل بعد الدافعية الإلهامية والتأثير المثالي على المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وتعزى الدافعية الإلهامية إلى قصور في إشراك المعلمات في المناشط التربوية وضعف المتابعة والتقييم، وكذلك تشجيع روح العمل الجماعي. كما يعزى التأثير المثالي إلى الميل نحو المصالح الشخصية أحيانا والتذبذب في اتخاذ القرارات، وميلهن للقيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة وعدم تقبل النقد التي لن يتحقق من خلالها تحسين وتغيير في أدائها بناء على التغذية الراجعة من قبل المعلمات.

ويأتي بعد الاستثارة العقلية في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة أيضا، ويعزى ذلك إلى قصور في تشجيع المديرات للإبداع المدرسي، والإصغاء لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات التي تواجه العمل المدرسي.

وقد جاء بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة والأخيرة بدرجة متوسطة أيضا، ويعزى ذلك لقصور الاهتمام من قبل المديرات بالمعلمات بصورة مستمرة، وتشجيعهن على التطوير الذاتي المستمر، ومساعدة المعلمات المستجدات على التكيف مع بيئة العمل.

ب- على مستوى كل بعد على حدة:

١- درجة تطبيق بعد التأثير المثالي لدى مديرات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل؟

جدول (٨) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير المثالي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تقدم المصلحة العامة على مصالحها الشخصية	3.38	1.054	5
٢	تسعى إلى تطوير أداء المعلمات من خلال أهدافها وممارساتها	3.42	1.058	2
٣	تلتزم في سلوكها بالقيم المثلى التي تجعلها قدوة يُحتذى بها	3.43	1.092	1
٤	تتسم بالثبات في قراراتها	3.33	1.088	7
٥	تتسم بالمرونة وتعديل ممارساتها القيادية بناءً على التغذية الراجعة من المعلمات	3.35	1.022	6
٦	تتواصل مع المعلمات بشكل يعزز الثقة بأنفسهن	3.40	1.182	4
٧	تستمتع المعلمات بالعمل تحت قيادتها	3.41	1.129	3
	المتوسط الحسابي العام	3.38	0.901	

يبين الجدول (٨) أن المتوسط العام لبعده التأثير المثالي هو ٣.٣٨، والذي يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن درجة تطبيق بعد التأثير المثالي متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ٣.٣٣ و ٣.٤٣ وانحراف معياري تراوح بين (١.٠٨٨-١.٠٩٢)، وقد جاءت الفقرة الثالثة (تلتزم في سلوكها بالقيم المثلى التي تجعلها قدوة يُحتذى بها) في المرتبة الأولى في التطبيق بوسط حسابي ٣.٤٣ وانحراف معياري ١.٠٩٢ بدرجة تطبيق عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة الثالثة (تتسم بالثبات في قراراتها) في التطبيق بوسط حسابي ٣.٣٣ وانحراف معياري ١.٠٨٨ بدرجة تطبيق متوسطة.

## ٢- درجة تطبيق بعد الدافعية الإلهامية لدى مديرات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل؟

### جدول (٩) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الدافعية الإلهامية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٨	تشارك المعلمات في وضع رؤية لمستقبل المدرسة	3.30	1.203	10
٩	تنجز العمل بطموح وعزيمه	3.45	.981	2
١٠	قادرة على تحويل الرؤية إلى واقع	3.27	1.080	11
١١	تعمل على دعم روح الفريق الواحد	3.37	1.150	7
١٢	تؤمن وتثق بقدرة الفريق على تحقيق أهداف العمل	3.40	.962	5
١٣	تمنح المعلمات درجة من الاستقلالية والحرية في أداء أعمالهن	3.44	1.012	3
١٤	تسهم في النمو المهني للمعلمة وفق خطة زمنية محددة	3.33	1.065	8
١٥	تتابع المستجدات التربوية والتطورات التي تحسن من أداء المعلمات	3.42	1.034	4
١٦	تحرص على إطلاع المعلمات على مستوى أداءهن ودرجة تقدمهن المهني	3.32	1.201	9
١٧	تشجع المعلمات على المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات التربوية وزيارة المدارس الرائدة	3.39	1.178	6
١٨	تعبر عن تقديرها للمعلمة عند القيام بعمل جيد	3.50	1.060	1
	المتوسط الحسابي العام	3.380	0.882	

يبين الجدول (٩) أن المتوسط العام لبعد الدافع هو ٣.٣٨٠ يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن درجة تطبيق بعد الدافعية الإلهامية متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ٣.٢٧ و ٣.٥٠ وانحراف معياري تراوح بين (١.٠٨٠-١.٠٦٠)، وقد جاءت الفقرة الثامنة عشر (تعبر عن تقديرها للمعلمة عند القيام بعمل جيد) في المرتبة الأولى في التطبيق بوسط حسابي ٣.٥٠ وانحراف معياري ١.٠٦٠ بدرجة تطبيق عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة العاشرة (قادرة على تحويل الرؤية إلى واقع) في التطبيق بوسط حسابي ٣.٢٧ وانحراف معياري ١.٠٨٠ بدرجة تطبيق متوسطة.

### ٣- درجة تطبيق بعد الاستشارة العقلية لدى مديرات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل؟

جدول (١٠) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستشارة العقلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٩	تصغي لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات	3.25	1.072	2
٢٠	توجه المعلمات إلى النظر للمشكلات من زوايا متعددة	3.23	1.070	3
٢١	تشجع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي	3.30	1.037	1
٢٢	تشجع المعلمات على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية	3.19	1.067	4
	المتوسط الحسابي العام	3.242	0.951	

يبين الجدول (١٠) أن المتوسط العام لبعده الاستشارة العقلية هو ٣.٢٤٢ يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن درجة تطبيق بعد الاستشارة العقلية متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين ٣.١٩ و ٣.٣٠ وانحراف معياري تراوح بين (١.٠٦٧-١.٠٣٧)، وقد جاءت الفقرة الحادية والعشرون (تشجع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي) في المرتبة الأولى في التطبيق بوسط حسابي ٣.٣٠ وانحراف معياري ١.٠٣٧ بدرجة تطبيق متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية والعشرون (تشجع المعلمات على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية) في التطبيق بوسط حسابي ٣.١٩ وانحراف معياري ١.٠٦٧ بدرجة تطبيق متوسطة.

### ٤- درجة تطبيق بعد الاعتبارات الفردية لدى مديرات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل؟

جدول (١١) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاعتبارات الفردية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٣	تقوم بمساعدة وتشجيع المعلمة الجديدة للتكيف مع البيئة المدرسية	3.09	1.117	4
٢٤	تهتم بكل معلمة في المدرسة بشكل فردي	3.03	1.161	6
٢٥	تسهم في تطوير جوانب القوة لدى كل معلمة	3.07	1.132	5
٢٦	تقدر جهود المعلمات وتعترف بها	3.20	1.094	2
٢٧	تشجع المعلمات على التطوير الذاتي المستمر	3.13	1.075	3
٢٨	تستمع باهتمام للمعلمات	3.70	1.099	1
	المتوسط الحسابي العام	3.203	0.981	

يبين الجدول (١١) أن المتوسط العام لبعده الاعتبارات هو ٣.٢٠٣ يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على أن درجة تطبيق بعد الاعتبارات الفردية متوسطة ، وتراوح



المتوسطات الحسابية لل فقرات ما بين ٣.٠٣ و ٣.٧٠ وانحراف معياري تراوح بين (١.١٦١-١.٠٩٩)، وقد جاءت الفقرة الثامنة والعشرون (تستمع باهتمام لمن يتحدث إليها) في المرتبة الأولى في التطبيق بوسط حسابي ٣.٧٠ وانحراف معياري ١.٠٩٩ بدرجة تطبيق عالية، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة والعشرون (تهتم بكل معلمة في المدرسة بشكل فردي) في التطبيق بوسط حسابي ٣.٠٣ وانحراف معياري ١.١٦١ بدرجة تطبيق متوسطة.

ثانياً: تحليل ومناقشة السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل؟؟  
ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثات بما يلي: باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب الأبعاد حسب قيمة الوسط الحسابي. ودرجة الأداء.

جدول (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لفقرات مقياس مستوى أداء  
المعلمات

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الرقم
17	.709	3.20	أستغل اوقات العمل بما يحقق أهداف المدرسة	1
1	.611	4.40	التزم بأخلاقيات مهنة التعليم التي نصت عليها وثيقة أخلاقيات المهنة	2
20	.992	3.00	أحضر البرامج التدريبية التي تعزز من نموي المهني	3
2	.599	4.20	أشعر بالانتماء والولاء تجاه عملي ومسؤولياتي في المدرسة	4
12	.796	3.43	أعمل على التطوير الذاتي المستمر	5
13	.793	3.42	أقوم بإعداد خطة للدرس مراعية المنهجية العلمية	6
16	.806	3.40	أحرص على ان ترتبط أهدافي بأهداف ورؤية ورسالة المدرسة	7
7	.818	3.50	أستخدم استراتيجيات تعليمية متنوعة للدرس الواحد مراعاةً للفروق الفردية بين الطالبات	8
4	.730	4.00	أحرص على التقويم المستمر لتلميذاتي.	9
15	.897	3.41	أستخدم أساليب متنوعة في التقويم	10
8	.731	3.48	أعمل على تنمية اتجاهات الطالبات نحو التعلم.	11
5	.727	3.81	أشجع الطالبات على التعبير عن آراءهن ورغباتهن بحرية	12
11	.758	3.46	أطرح أسئلة تنثير مهارات التفكير العليا للطالبات	13
10	.780	3.46	أقدم الدعم اللازم للطالبات المتفوقات والمتأخرات دراسياً كلاً حسب حاجتها	14
22	.573	2.82	مستوى الطالبات لدي ممتاز بشكل عام	15
23	1.132	2.57	يعود الفضل لقائدة المدرسة في رفع مستوى أدائي لعملي	16
9	.755	3.46	أنفذ القرارات الإدارية التي تنصب في مصلحة الطالبات حتى وإن كانت تتعارض مع مصالحية الشخصية	17
19	.750	3.03	أعمل على تقييم وتطوير أساليب التعليم بشكل مستمر	18
18	.894	3.10	أستطيع التغلب على صعوبات البيئة التعليمية (كثافة الفصل، ضعف الإمكانيات المتاحة، ...)	19
24	1.113	2.40	أتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر	20
3	.727	4.01	أتمتع بعلاقة جيدة مع رؤسائي في العمل	21
14	.830	3.41	أشارك في الفعاليات والأنشطة المدرسية	22
6	.762	3.53	أشارك زميلاتي المعلمات بأي معلومات او مهارات جديدة أتوصل اليها في مجال العمل	23
21	1.011	2.90	أنفذ برامج وأنشطة لا منهجية لدعم التعلم ومعالجة بعض الصعوبات لدى الطالبات	24
متوسطة	.501	3.39	مستوى أداء المعلم	

يبين الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي لفقرات مقياس الأداء تراوح بين ٢.٩٠ - ٤.٤٠ والذي يشير إلى مستوى أداء متوسط في الحد الأدنى وعالي جداً في الحد الأعلى وبانحراف معياري تراوح بين ٠.٥٧٣ - ١.١٣٢ وقد بلغ الوسط الحسابي العام للمقياس ٣.٣٩ الذي يشير أيضاً إلى مستوى أداء متوسط من قبل معلمات المدارس الابتدائية في المنطقة.

حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثانية (الترحم بأخلاقيات مهنة التعليم التي نصت عليها وثيقة أخلاقيات المهنة) بوسط حسابي ٤.٤٠ وانحراف معياري ٠.٦١١، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة العشرون (أتواصل مع أولياء الأمور بشكل مستمر) بوسط حسابي ٢.٤٠ وانحراف معياري ١.١١٣

ثالثاً: ما السيناريوهات المستقبلية التي يمكن بها تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المدارس الابتدائية بمنطقة حائل في ضوء مدخل القيادة التحويلية؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثات بتبني السيناريوهات الاستطلاعية، وتسير خطوات بناء السيناريو على اختلاف أنواعها وفق خطوات ذكرها السن (٢٠٠٩م)، هي:

١. وصف الوضع الراهن والاتجاهات العامة.

٢. فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له.

٣. تحديد السيناريوهات البديلة وفرزها.

٤. كتابة السيناريوهات. (ص ٢٣٣)

١- وصف الوضع الراهن: ويتم بتحديد جوانب القوة والضعف وفق نتائج الدراسة الميدانية في المدارس الابتدائية، ونتائج الدراسات السابقة، وتحليل أدبيات الدراسة يستعرضها الجدول (١٣):

وصف الوضع الراهن	
جوانب الضعف	جوانب القوة
<p>اولوية المصالح الشخصية التذبذب فيما يتخذ من قرارات ضعف تقبل النقد حول تغيير الممارسات والسلوكيات قلة إشراك المعلمات في المناشط التربوية الافتقار لبناء خطة للتنمية المهنية للمعلمات ضعف المتابعة والتقويم القائم على النتائج الافتقار إلى دعم روح العمل الجماعي وفرق العمل ضعف إشراك المعلمات في بناء الرؤية، مما يؤثر على تحويلها إلى واقع الافتقار إلى الدعم نحو الإبداع في التدريس ضعف إشراك المعلمات في حل المشكلات المدرسية واتخاذ القرارات ضعف التحفيز المعنوي نحو الجهود المبذولة ضعف الدعم للمعلمة الجديدة للتكيف مع البيئة المدرسية الافتقار إلى تعزيز جوانب القوة لدى المعلمات</p>	<p>انعكاس القيم المثلى في سلوك المديرات لتصبح قدوة يحتذى بها السعي نحو تطوير أداء المعلمات من خلال الأهداف المحددة والممارسات الرضا الوظيفي للمعلمات والقائم على تقبل القيادة التواصل الفعال بين المديرية والمعلمات مما يعزز الثقة بالنفس الثناء والتقدير لما يقدم من أعمال جيدة إنجاز العمل بإصرار وعزيمة الثقة والحرية المقدمة للمعلمات فيما يتعلق بأداء العمل وتحقيق الأهداف الاهتمام بالمستجدات التي من شأنها تطوير الأداء الاهتمام بالأفكار والمقترحات التطويرية للعمل الاستماع والاهتمام بالمعلمات</p>

#### - تحديد الاتجاهات العامة:

- الاتجاه نحو اللامركزية في التعليم العام، ويقصد بها تحويل سلطة صنع القرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات التنفيذية لتصبح كل وحدة إدارية وحدة مستقلة ذاتية تتمتع بكافة الصلاحيات لاتخاذ قراراتها وتسيير أمورها.
- الاتجاه نحو توسيع المشاركة في العملية التعليمية من خلال مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المدني والآباء في بناء رؤية مستقبلية ورسالة وأهداف وخطط بالإضافة لصنع القرار.
- الاتجاه نحو تغيير النمطية التقليدية للقيادة وتبني أنماط حديثة من شأنها تحقيق أهداف المنظمة لتواكب التغيرات العالمية.
- الاتجاه نحو تحقق رؤية ٢٠٣٠ في تبني هياكل تنظيمية حرة تسمح بمشاركة العاملين وتدعم قنوات الاتصال المفتوح وتساعد في تبادل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية.
- الاتجاه نحو تطبيق اليات لاختيار الأكفاء لإدارة مدارس التعليم العام.

- دعم تبادل ونقل المعارف والخبرات وتطور وتغير اتجاهات وممارسات القيادات التعليمية.
  - الاتجاه نحو تبني مبدأ العمل الجماعي ودعم فرق العمل لتوليد الأفكار وتطوير المهارات وزيادة المعارف وتنمية القيم والاتجاهات.
  - تطوير الأنظمة واللوائح المدرسية بما يحقق مبادئ العدالة والتنافسية وتفعيل الرقابة الداخلية.
  - رفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم وخاصة تطوير قدراته المعرفية والمهارية.
  - الاتجاه نحو تطبيق نظام المحاسبية وفق الآليات المحددة، وبما يضمن الابداع والتجديد في فلسفه العمل وسياسته.
  - توفير مناخ صحي إيجابي يدعم العلاقات الإنسانية بين مجتمع المدرسة.
- ٢- فهم ديناميكية النسق والقوى المحركة له: بهدف الكشف عن القوى المحركة ذات التأثير الفعال لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في المرحلة الابتدائية، وطبقت ذلك على الأبعاد التي حددت القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بالاستعانة بمصفوفة التأثير المتقاطع وتوزيع مدى الاحتمال من (٠ - ١) بالطريقة التي وصفها زاهر (٢٠٠٤م)، التي من خلالها تم التوصل للنتائج في الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤)

مصفوفة التأثير المتقاطع، درجة التأثير من (٠ - ١)					
المجموع	الاعتبارات الفردية	الاستثارة العقلية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	البعد
٣	١	١	١		التأثير المثالي
٣	١	١		١	الدافعية الإلهامية
٢	٠		١	١	الاستثارة العقلية
١		٠	٠	١	الاعتبارات الفردية
٩	٢	٢	٢	٣	المجموع

ويظهر الأثر الإجمالي لمجالات التأثير بعد قسمة مجموع الأعمدة على مجموع الصفوف كما في الجدول (١٥):

### جدول (١٥)

الأثر الإجمالي لكل بعد من أبعاد التأثير وفق نتائج مصفوفة التأثير المتقاطع				
البعد	التأثير المثالي	الدافعية الإلهامية	الاستثارة العقلية	الاعتبارات الفردية
الأثر الإجمالي	١	١,٥	١	٠,٥

يتضح من الجدول (١٤) انخفاض تأثير الاعتبارات الفردية على تحسين الأداء الوظيفي، فقد حصلت على قيمة (٠,٥) بالرغم من الاعتقاد السائد بأن الاعتبارات الفردية ذات تأثير فعال في تحسين الأداء الوظيفي، وبالرغم من أن نتائج الدراسة الميدانية أظهرت قيمة متوسطة لها وبمتوسط أقل من التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة العقلية، ويفسر ذلك بأن الاعتبارات الفردية جاءت بانخفاض تأثيرها على تحسين الأداء الذي قد يرجع إلى انشغال مديرة المدرسة بالمهام والمسؤوليات المتغيرة مع تفويض بعض الصلاحيات لوكيلة المدرسة.

إن أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي هي: الدافعية الإلهامية يليها التأثير المثالي والاستثارة العقلية، وبالتالي يمكن القول إن ديناميكية النسق لتحسين الأداء الوظيفي في ضوء مدخل القيادة التحويلية تتم بالاستفادة من الثلاث أبعاد السابقة.

### ٣- تحديد السيناريوهات البديلة وفرزها:

وفيها تحصر البدائل الممكنة الداخلة في كل بعد من أبعاد التأثير التي حددت بالتركيز على الثلاثة أبعاد التي ظهر لها تأثير محسوس في تحريك النسق، ومن ثم تحديد وفرز السيناريوهات المحتملة، وذلك بافتراض بديلين لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، فالتأثير المثالي يمكن تحديد البديلين (مؤثر، غير مؤثر)، وللدافعية الإلهامية يمكن تحديد البديلين (دافع، غير دافع) وللاستثارة العقلية يمكن تحديد بديلين (مستثير، غير مستثير)، وبذلك ينتج ٨ سيناريوهات محتملة يوضحها الجدول (١٦)، ومن ثم حددت السيناريوهات المقبولة وفق شروط حدوث السيناريوهات، وهي السيناريو ١ (ابتكاري)، ويتضح أن السيناريو ٣,٥ ابتكاري ولكنها قاصرة؛ فهو لا يدعم الصورة المثلى، والسيناريو ٢ (إصلاحي)، والسيناريو ٤,٦,٧ إصلاحية ولكنها قاصرة؛ فالسيناريو الإصلاحي قائم على إصلاح جزئي، والسيناريو ٨ (مرجعي).

#### جدول (١٦)

السيناريوهات المحتملة			
الاستشارة العقلية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	السيناريو
مستثير	دافعة	مؤثرة	١) (ابتكاري)
غير مستثير	دافعة	مؤثرة	٢) (اصلاحي)
مستثير	غير دافعة	مؤثرة	٣
غير مستثير	غير دافعة	مؤثرة	٤
مستثير	دافعة	غير مؤثرة	٥
غير مستثير	دافعة	غير مؤثرة	٦
مستثير	غير دافعة	غير مؤثرة	٧
غير مستثير	غير دافعة	غير مؤثرة	٨) (مرجعي)

#### ٤- كتابة السيناريوهات:

وفقاً لنتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية لواقع الأداء الوظيفي للمعلمات التي مثلت نقطة انطلاق من الوضع الراهن كسيناريو استطلاعي، وبعد تحديد أبعاد ومجالات تأثير ديناميكية النسق، كتبت السيناريوهات المرجعية والاصلاحية والابتكارية من قبل الباحثات، وسيتم عرضها على السادة المحكمين من خبراء الإدارة التربوية لتحكيمها، ومن ثم يمكن وصف السيناريوهات المستقبلية لتحسين الأداء الوظيفي في ضوء مدخل القيادة التحويلية كما يلي:

#### أولاً: السيناريو المرجعي:

فرضية السيناريو: ينطلق افتراض ابتدائي وهو استمرار سيطرة الوضع الراهن، ومن ثم عدم حدوث تغيرات جوهرية في الوضع الحالي في المجالات والأبعاد أو العوامل ذات الصلة بتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية. المسار المستقبلي: يصف استمرار الوضع الراهن والمحافظة على نمط تطبيق القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات بصورة تقليدية.

## الوضع المستقبلي:

- **التأثير المثالي:** استمرار التأثير المثالي بنمط تقليدي في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمات وبمستوى متوسط، مع استمرار تقديم أولوية المصالح الشخصية للمديرات، والتمسك بالممارسات القيادية دون تقبل لآراء المحطين، والتذبذب فيما يتخذ من قرارات، ومحدودية تعزيز الثقة بالمعلمات ليشعرن بالرضا من قيادتها، كما يستمر إهمال جانب تطوير أداء المعلمات، مع الالتزام بشيء من القيم في سلوكها كونها قدوة يحتذى بها.
- **الدافعية الإلهامية:** استمرار ضعف مشاركة المديرات للمعلمات في وضع رؤية للمدرسة لدفعهم بالشعور بملكيتها وبالتالي تحمل مسؤوليتها مما يعيق تطبيقها في الواقع، مع تجاهل اطلاع المعلمات على مستوى الأداء والتقدم المهني، والافتقار لخطة تدعم التنمية المهنية لهن، وضعف الاهتمام ببناء فرق عمل والتي تتيح تبادل الخبرات والأفكار الإبداعية، مع عدم الحرص على إشراك المعلمات في المناشط التربوية التي لها من الأهمية في تطوير أداء المعلمات، بالإضافة لمحدودية الثقة والحرية والاستقلالية الممنوحة للمعلمات في التنفيذ والإنجاز.
- **الاستشارة العقلية:** تحافظ مديرة المدرسة على الأسلوب التقليدي بمركزية حل المشكلات بعيدا عن مشاركة المعلمات، مع الافتقار لتشجيع الإبداع والتحليل للمناهج والأساليب الدراسية، بما يتوافق مع التغيرات المتجددة، وكبح المقترحات والأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العملية التعليمية داخل المدرسة.
- **الاعتبارات الفردية:** تستمر مديرة المدرسة في الأسلوب التقليدي في التعامل مع المعلمات المستجدات دون تقديم الدعم اللازم للتكيف مع البيئة الجديدة، مع ضعف الاهتمام بالمعلمة داخل المدرسة وتعزيز جوانب القوة لديها وعلاج نواحي الضعف، واستمرار غياب الحافز المعنوي نحو الجهود والإنجازات التي تبذلها المعلمة، والتي من شأنه أن يؤدي إلى تراجع وانخفاض في الأداء، مع تجاهل الاهتمام بالتطوير الذاتي للمعلمات بصورة مستمرة لتساير المتغيرات العالمية والمحلية المتجددة.



### متطلبات إجرائية لتنفيذ السيناريو:

- تبني النمط التقليدي في القيادة في أغلب ممارسات مديرة المدرسة، والذي بدوره يؤثر على أداء وظيفي لا يرتقي للمطلوب وفق المستجدات الحديثة.
- استمرار المركزية لدى مديرة المدرسة في بناء الرؤية واتخاذ القرارات وحل المشكلات دون مشاركة المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.
- جمود نظام التطوير والتنمية والتقويم للمعلمة والبيئة المدرسية والمبني على النتائج والمخرجات.
- تجاهل نظام الحوافز والتقدير، ومقاومة الإبداع والابتكار والتجديد في فلسفة العمل وتجنب تبني الأفكار والممارسات الجديدة التي تنمي الإبداع.
- غياب المناخ الإيجابي الصحي الذي يسوده قيم الدعم والتعاون والاهتمام والحوار والتواصل الإيجابي والاحترام بين المديرة والمعلمات.
- رأي الباحثات: ترى الباحثات أن السيناريو المرجعي من أضعف السيناريوهات للتنبؤ بمستقبل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، وبالتالي انخفاض أداء المدرسة ومستوى المخرجات التي لا ترتقي للأهداف المحددة في رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ثانيا: السيناريو الإصلاحي:
- فرضية السيناريو: ينطلق من افتراض تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بصورة مقبولة.
- المسار المستقبلي: يصف تعميق الإيجابيات الموجودة في الواقع وذلك بالإصلاح الجزئي ومعالجة نواحي القصور؛ لتحسين مستوى تطبيق المديرات لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، من خلال الاستجابة بشكل فاعل ومثالي من المعلمات والمجتمع دون أن يؤدي إلى تغير كلي في نمط القيادة السائد أو تطبيق لجميع أبعاد القيادة التحويلية في إدارة المعلمات.

## الوضع المستقبلي:

■ **التأثير المثالي:** تحسين وتطوير متطلبات التأثير المثالي للقيادة التحويلية من خلال الاهتمام بالمصالح العامة إلى جانب المصالح الشخصية، ومحاولة التعديل في بعض ممارسات مديرة المدرسة بناء على التغذية الراجعة، مع تحري الدقة فيما يتخذ من قرارات ضمانا لاستمراريتها ونجاحها، بالإضافة للاهتمام بتطوير أداء المعلمات بوصفه أحد أهداف نجاح العملية التعليمية من خلال الأساليب المتاحة، والحرص على التواصل المستمر مع المعلمات لتعزيز الثقة فيما تقوم به من أعمال، وتبني قيم سلوكية مثلى تجعلها قدوة حسنة.

■ **الدافعية الإلهامية:** محاولة إشراك المعلمات في بناء رؤية المدرسة من خلال الاستماع لأفكارهن حول ذلك مع الحرص على تنفيذ وإجراء العمل بما يتوافق مع الرؤية الموضوعية، وتقليل الأساليب التقليدية في العمل ومحاولة تبني أسلوب العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، مع الاهتمام بالتنمية المهنية للمعلمات من خلال بنود محددة في خطة المدرسة، وجعلها على اطلاع مستمر فيما يتعلق بأدائها وتقدمها المهني، وتوسيع نطاق الحرية والاستقلالية الممنوحة للمعلمات في أداء العمل مع زيادة نسبة الثقة بالقدرات، كما تتاح فرصة مشاركة المعلمات في المناشط التربوية كالاتماعات والمؤتمرات الوقوف على نماذج متميزة ونقل التجارب والممارسات الناجحة.

■ **الاستثارة العقلية:** توسيع نطاق المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات من قبل المعلمات ودون استثارة فكرية لفهم المشاكل، مع تشجيع الإبداع في إعداد الأنشطة التعليمية وأساليب تدريس المقررات بما يتلاءم والمناهج الحديثة، مع الأخذ بالمقترحات والأفكار التي من شأنها تطوير العملية التعليمية.

■ **الاعتبارات الفردية:** اتباع أسلوب من شأنه دعم ومساندة المعلمات المستجدات للانخراط مع بيئة المدرسة، وتقديم الاهتمام للمعلمات ككل بالوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف وما يترتب عليها من تعزيز وعلاج، مع تقديم الحافز المعنوي بالشكر والثناء والتقدير لما يقدم من إنجاز وتقدم من شأنه أن يسهم في تطوير المعلمة لذاتها بصورة مستمرة.

### متطلبات إجرائية لتنفيذ السيناريو:

- التغيير النسبي في النمط التقليدي للقيادة وتحويلها إلى قيادة تحويلية تظهر في ممارسات مديرة المدرسة.
  - استمرارية مركزية مديرة المدرسة في بناء الرؤية واتخاذ القرارات وحل المشكلات مع إعطاء حيزٍ مقننٍ في مشاركة مجتمع المدرسة والمجتمع المحلي.
  - تحسين نظام التطوير والتنمية والتقييم لبيئة ومجتمع المدرسة.
  - تبني نظام للحوافز، وإتاحة مجال مقنن للإبداع والتجديد في فلسفة وسياسة العمل.
  - تركيز الاهتمام بالمناخ الصحي الذي يسوده قيم التعاون والاحترام.
- رأي الباحثات: ترى الباحثات أن السيناريو الإصلاحي يحاول تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات بما يسهم في تحسين أداء المدرسة ومخرجاتها وفي الأهداف المرسومة، وقد يكون مقبولاً بوصفه مرحلة انتقالية للسيناريو الابتكاري بالتركيز على الأبعاد التي يمكن من خلالها قيادة الأداء بكفاءة من خلال التأثير والدافعية والاستثارة والاعتبار للأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية.

### ثالثاً: السيناريو الابتكاري:

فرضية السيناريو: ينطلق من افتراضات ترتكز على أحداث تغيير جذري شامل وابتكاري للوضع الراهن بالتنسيق والتكامل مع القوى المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية من خلال تبني نمط قيادي مطلوب في القرن الواحد والعشرون وهو القيادة التحويلية، بهدف أحداث تغييرات جذرية داخل المدرسة ليسود فيها الإبداع والايجابية وبرمجة الأنشطة والافراد للتغيير الشامل المتكامل.

المسار المستقبلي: يصف التحول الجذري في تطبيق مديرة المدرسة لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات من خلال حفز الطاقات الإبداعية الموجودة في المدرسة واستثمارها الاستثمار الأفضل وإحداث قدر عالٍ من التناغم والاتساق بين جميع الأبعاد المؤثرة لإحداث تطور جذري في الأداء الوظيفي للمعلمات في المستقبل.

## الوضع المستقبلي:

■ **التأثير المثالي:** تبني مبدأ أولوية المصالح العامة وتقديمتها على المصالح الشخصية وبيان أهمية ذلك في تحقيق أهداف ورؤى المدرسة دون تجاهل للمصالح الشخصية، واتباع أساليب علمية كمية في عملية صناعة القرار ودراسة النتائج المتوقعة للبدائل، مما يسهم في اتخاذ قرارات سليمة تضمن بقاءها واستمراريتها، ودعم قنوات الاتصال المفتوحة بين المديرية ومجتمع المدرسة بما فيهم المعلمات، والإفادة من وسائل الاتصال التكنولوجية لضمان استمرارية التواصل خارج وقت العمل، والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيما يدعم تجديد وتطوير وإصلاح الممارسات والمهارات القيادية من خلال نقل المعارف والمهارات على المستوى المحلي والعالمي، والاطلاع على نماذج قيادية ناجحة وتبادل الخبرات في آليات تنفيذها وتفعيلها، ومتابعة المستجدات وما تتطلبه من تحديث للممارسات القيادية بما يتوافق مع الأهداف المتجددة.

■ **الدافعية الإلهامية:** تجسير العلاقة بين المديرية والمجتمع الداخلي والخارجي لبناء رؤية مستقبلية للمدرسة مشتقة من رؤية وزارة التعليم بما يكفل تظافر الجهود لتحويلها لواقع والعمل وفق ما جاءت به، بلورة فكرة العمل الجماعي والعمل التشاركي على مستوى المدرسة حيث إنه أعم وأشمل وأدوم من العمل الفردي والسعي لبناء، وتشكيل الفرق وتحديد مهامها مع منحها مزيداً من الثقة بما يكفل تحقيقها للأهداف، وبناء خطة تطويرية تهدف إلى التنمية المهنية للمعلمات وتكون جزءاً من الخطة التشغيلية للمدرسة، وبما يتوافق مع احتياجاتهن وفق المتغيرات المستجدة في مجال التربية والتعليم وبمختلف الأساليب (ورش عمل، زيارات، مؤتمرات، اجتماعات،...) التي من شأنها تطوير الأداء مع الحرص على تحديثها وتقويمها دورياً، مع تبني نظامٍ للتحفيز بما يكفل حفظ الحقوق ودعم وديمومة الإنجاز والتقدم.

■ **الاستشارة العقلية:** الأخذ بالإدارة اللامركزية في عملية حل المشكلات المدرسية وإشراك المعلمات في مناقشتها وحلها بأفكار وأساليب إبداعية واتباع الأساليب العلمية المنهجية التي من شأنها مواجهة متطلبات وتحديات المستقبل، وتبني ثقافة تنظيمية تدعم التجديد والتطوير والابتكار والتحليل فيما يخدم العملية التعليمية.

- **الاعتبارات الفردية:** إعداد برنامج يستهدف المعلمات المستجدات وبمشاركة من المعلمات بحيث يتناول جميع الجوانب التي من شأنها تبسيط العمل والتكيف الإيجابي السريع، دعم جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف لدى المعلمات مع الاعتماد على التفكير الإيجابي الابتكاري، وتبني سياسة الباب المفتوح وتعزيز الجوانب الإنسانية ودعمها.
- **متطلبات إجرائية لتنفيذ السيناريو:**
- اتباع بعض أنماط القيادة المعاصرة مثل القيادة التحويلية بالتركيز على أبعادها الأربعة لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة وإدارة التطوير والتغيير.
- تبني مفهوم رأس المال الفكري من خلال تنمية المهارات الابتكارية وتطوير القدرات والمعارف بين جميع المعلمات.
- الاتجاه نحو التفكير النظمي باعتباره وسيلة علمية تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفعالية وإحداث تغييرات وتحسينات واكتشاف الإمكانيات البشرية الإبداعية وتميئتها.
- الاهتمام بتنمية القدرات البشرية، وذلك ببناء القدرات والمهارات والإمكانيات لدى المعلمات واللازمة لإنجاز العمل بفاعلية.
- دعم قنوات الاتصال المفتوحة وضمان استمراريتها من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا.
- تحويل المدرسة إلى مجتمعات تعلم مهنية وتضمن أبعاد القيادة التحويلية في الممارسات القيادية حتى يتسنى نشر الوعي الثقافي وبلورة فكرة العمل الجماعي ودعم الإبداع والابتكار وتطوير الأداء الوظيفي ليرتقي للمستوى المطلوب لتحقيق أهداف النظام التعليمي.
- **رأي الباحثات:** ترى الباحثات أن السيناريو الابتكاري من أفضل السيناريوهات لمستقبل تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات في ضوء القيادة التحويلية، ويدعم ذلك الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وتمكينها لتحقيق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتوجهات المحلية الجديدة في نظام التعليم وما تضمنه من مستجدات في المناهج وأساليب التدريس والتقويم ونظام تجزئة الفصول الدراسية، كل ذلك وما يتطلبه من دعم للبنى التحتية من قبل المديرية للتيسير للمعلمة لتقوم بدورها على الوجه المناسب.

### المبحث الخامس: نتائج الدراسة:

تمثلت أبرز نتائج الدراسة فيما يلي:

نتائج السؤال الأول: وقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لتحسين الأداء الوظيفي لدى معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لمديرات المرحلة الابتدائية في منطقة حائل جاءت متوسطة. حيث جاء في المرتبة الأولى في التطبيق الدافعية الإلهامية والتأثير المثالي بمتوسط حسابي ٣.٣٨ وفي المرتبة الثانية الاستثارة العقلية بمتوسط حسابي ٣,٢٤، وفي المرتبة الأخيرة بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي ٣.٢٠٣.

نتائج السؤال الثاني: السيناريوهات المستقبلية التي يمكن بها تحسين الأداء الوظيفي لمعلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة حائل في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

وفقاً لنتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية لواقع الأداء الوظيفي للمعلمات التي مثلت نقطة الانطلاق من الوضع الراهن كسيناريو استطلاعي، وبعد تحديد أبعاد ومجالات تأثير ديناميكية النسق، تم كتابة ووصف ثلاث سيناريوهات (المرجعية والاصلاحية والابتكارية) لتحسين الأداء الوظيفي في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

### توصيات الدراسة:

- تبني السيناريو الابتكاري لتحسين الأداء الوظيفي للمعلمات، ويمكن اعتبار السيناريو الإصلاحي نقطة الانطلاق لتطبيقه.
- نشر ثقافة القيادة التحويلية بأبعادها ومفاهيمها في مدارس التعليم العام.
- أن تتضمن خطة تطوير وتدريب مديرات المدارس برنامج متخصص بمهارات وأبعاد القيادة التحويلية آليات تطبيقها.
- إنشاء إدارة متخصصة في إدارة التعليم تتولى استشراف مستقبل أداء ومهارات وممارسات المعلمات في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومهارات المستقبل.
- إعداد خطة تتناول وتركز على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمات وفق ما جاء في السيناريوهات المقترحة.



- 
- اتباع أسلوب حوكمة ومحاسبية للمدارس من قبل إدارة التعليم وفق آليات محددة بما  
يضمن الإبداع والتطوير في المنظومة التعليمية.  
**المقترحات:**
- القيادة التحويلية مدخل لتحسين الأداء الوظيفي لمدربات الكليات التقنية للبنات-  
تصور مقترح
- القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية  
السعودية.

#### قائمة المراجع:

- الأغا، بلال فوزي (٢٠١١م) "تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الربيعه، صالح بن محمد (٢٠٠٩ م) "كفايات القيادة التحولية لمديري مدارس التعليم العام" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠)، "علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٤م)، "مقدمة في الدراسات المستقبلية مفاهيم- أساليب- تطبيقات"، ط١، مصر: مركز الكتاب للنشر.
- سميرات، سمر أكرم؛ مقابلة، عاطف يوسف (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحولية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. دراسات: العلوم التربوية. مج. ٤١، ملحق ١، ٢٠١٤. ص ص ٥١٣-٥٣٦
- الشريف، سعود بن سعد (٢٠١٥ م) "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الشرايري، معتصم عبد الله (٢٠٢٠)، "أثر القيادة التحولية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة الحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن"، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة.
- الصالح، صالح بن محمد (٢٠١٦ م) "واقع القيادة التحولية لد قادة المدارس الثانوية للتعليم العام (بنين) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين ومشرفي القيادة المدرسية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الطاهر، بن عبد الرحمن (٢٠٠٩). القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز. رسالة ماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة: الجزائر.
- الصالح، محمد علي (٢٠١٩)، "القيادة التحولية للقيادة الأكاديميين في الجامعات السعودية: الممارسة وسبل التمكين"، عمادة البحث العلمي، مجلة البحوث التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، ٤٦(٣)، ص ص ٤٤٤ - ٤٥٦.
- عبد الباقي، حياة و سفيان، كوديد (٢٠٢٠). أثر القيادة التحولية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، م(٧) ع(١)، ص ٣٨-٥٣.



- عبد العال، خولة مساعد (٢٠١٥) "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم" رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العساف، صالح حمد (١٤١٦هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عمارة، رضا؛ عاشور، محمد (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة أربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣)، ص ص ٣٨٦ - ٤٠٩.
- قاسمي، ناصر (٢٠١١)، دليل المصطلحات في علم الاجتماع، (ط١)، الجزائر: ديوان المطبوعات.
- المزروع، الجوهرة عبد المحسن (٢٠١٦م) "درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس الأهلية التي تطبق البرامج التعليمية الدولية بمدينة الرياض" رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض.
- مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢م) "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر"، مجلة التربية، العدد ٧، ص ص ١٣٩-٢٠٢
- النفيعي، فيصل بن عبد الله (٢٠١٣) "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين، دراسة ميدانية في مدينة الرياض" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الهلالي، الشربيني (٢٠٠١م). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية" دراسة ميدانية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٢١)، أبريل، ص ص ٨-٢٢.
- المراجع الأجنبية:
- Arnis, M. (2010). Job Performance of Workers in the Organization (theoretical study). Social Change Journal, No. (6). Algeria
  - Burns, James Macgregor. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. <http://jlo.sagepub.com/>.
  - Cemalogu, Necati and others: (2012) "examining the relationships between school principals. transformational and transactional leadership styles and teachers". the online journal of new horizons in education. vol 2, 53-64
  - Cohen, A. and Avrahami, A. 2006. The Relationship Between Individualism, Collectivism, The perception of justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior *The service Industries Journal*, 26 (8): 889-901.
  - Loughlin, C., et al. (2012) "Lost opportunity is transformational
  - Leadership accurately recognized and rewarded in all managers? Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 31(1)