

القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية

أ.د. عفاف زياد وادي

afaf.z.w@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن

الهيثم

م.د. سراب فاضل مخيبر

Sarab.f.m@ihcoedu.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية التربية للعلوم الصرفة / ابن الهيثم

المخلص

يهدف البحث الحالي التعرف الى القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم , وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم تحدد مجتمع البحث من معاوني المدراء للمدارس الثانوية الحكومية النهارية في مديريات التربية الستة في بغداد المركز، والبالغ عددهم (9360) معاون مدير، اذ تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من (٤٠٠) معاون مدير مدرسة ثانوية وبنسبة (4%) من مجتمع البحث، تطلب البحث الحالي توافر اداتي للبحث (مقياس القيادة التحويلية - مقياس التميز الاداري)، تبنت الباحثتان مقياس (التلواني واخرون، ٢٠١٣) لقياس ابعاد القيادة التحويلية وتم اجراء التعديلات عليه بعد عرضه على الخبراء ليكون اكثر ملائمة لأهداف وعينة البحث وتم استخراج مؤشرات الصدق والثبات اذ تكون مقياس القيادة التحويلية من (٢٦ فقرة) موزعة على الابعاد التالية (التأثير المثالي الكاريزمية، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) كانت الاجابة بتدرج ليكرت الخماسي (وافق بشدة - وافق - محايد - لا وافق - لا وافق بشدة) تأخذ الدرجات (١-٢-٣-٤-٥) وافق واعدت الباحثتان مقياس التميز الاداري تكون المقياس من (30 فقرة) موزعة بالتساوي على الابعاد الاتية (القيادة المتميزة، السياسات، ادارة الموارد، ادارة العمليات، ادارة الخدمات التعليمية، ادارة العلاقات) و كانت الاجابة بتدرج ليكرت الخماسي(تنطبق بدرجة كبيرة جدا - تنطبق بدرجة كبيرة - تنطبق بدرجة متوسطة - تنطبق بدرجة قليلة - تنطبق بدرجة قليلة جدا) تأخذ الدرجات (١-٢-٣-٤-٥) تم التحقق من مؤشرات الصدق والثبات للمقياس توصل الي البحث الحالي ان مدراء المدارس الثانوية بحسب راي معاونيهم يمتلكون ابعاد القيادة

التحويلية ومهارات التميز الاداري وان هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائيا بين القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية وبناء على النتائج التي توصل اليها البحث الحالي وضعت الباحثة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .
الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز الاداري.

Transformation leadership and its relationship to Administrative excellence among high schools principals

Prof .dr. afaf zeyad wadi

Dr. sarab fadhil mghaiber

University of Baghdad / college of education for pure scientific/ ibn al-haitham

Abstract:

The current research aims to identify transformational leadership and administrative excellence among secondary school principals from the perspective of their assistants, as well as to identify the correlation between transformational leadership and administrative excellence among secondary school principals from the perspective of their assistants. The research population consisted of assistant principals of public day secondary schools in the six education directorates in central Baghdad (Karkh 1, Karkh 2, Karkh 3, Rusafa 1, Rusafa 2, and Rusafa 3), totaling (7862) assistant principals. A random sample of (400) secondary school assistant principals, representing (5%) of the research population, was selected. The current research required two research instruments: a transformational leadership scale and an administrative excellence scale. The researchers adopted the scale developed by Al-Talbani et al. (2013) to measure the dimensions of transformational leadership. Modifications were made to the scale after consulting with experts to ensure its suitability for the research objectives and sample. Validity and reliability indicators were established. The transformational leadership scale consisted of (26) items distributed as follows: Regarding the following dimensions (charismatic ideal influence,

inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual considerations), the response was on a five-point Likert scale (strongly agree, agree, neutral, disagree, and strongly disagree), with scores of (5, 4, 3, 2, and 1). The researchers developed an administrative excellence scale consisting of (30 items) equally distributed across the following dimensions. Distinguished leadership, policies, resource management, operations management, educational services management, relationship management) and the response was on a five-point Likert scale (very highly agrees – highly agrees – moderately agrees – slightly agrees – very slightly agrees) taking scores (5-4-3-2-1). The indicators of validity and reliability of the scale were verified. The current research concluded that secondary school principals, according to the opinion of their assistants, possess the dimensions of transformational leadership and administrative excellence skills, and that there is a positive and statistically significant correlation between transformational leadership and administrative excellence among secondary school principals. Based on the results reached by the current research, the researcher formulated conclusions, recommendations, and suggestions.

Key words: Transformation leadership, Administrative excellence

الفصل الاول

مشكلة البحث :

ان من ابرز العوامل الرئيسية التي قد تتسبب في فشل المؤسسة التعليمية، هو الذي يتعلق بضعف القيادة من حيث تمكينها اداريا وتنظيميا ، فلا بد من اسلوب جديد ومتطور في ادارة المؤسسة ومثلها التحول من القيادة الشكلية الى القيادة الحكيمة التي تتمتع بامتلاكها رؤية استراتيجية في استشراف المستقبل وتمتلك نوعا متميزا من الانماط التحفيزية التي توجه الآخرين في العمل وتلهمهم لتحقيق الاهداف التي تصب في نجاحها . (العنزي، ٢٠١٥: ٤٠٤) وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية بالعمل على تطوير الادارات في المدارس الثانوية لمواكبة المتطلبات المعاصرة الا ان النمط الاداري لازال يتسم بالاساليب التقليدية ويفتقر الى توظيف الاساليب التي يحتاجها للتميز بالمؤسسة التعليمية ودوره، فالعمل الاداري التربوي بحاجة الى

قيادة تتوفر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة للمدرسة الثانوية ووضع استراتيجيات خاصة واجراءات لتطويره وتحسين ادائه بما ينعكس ايجابا على تطوير العملية التعليمية ويمكن للمدرسة الثانوية من المنافسة مع المدارس المناظرة لها، اذ ان توافر نمط القيادة التحويلية في ادارة المدارس الثانوية يسهم كثيرا في تطوير اداء المدرسة بصورة اجمالية، كما توصلت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت التميز الاداري الى قلة عدم حرص القيادات المدرسية على المؤاممة بين متطلبات التميز وثقافة المدرسة واحتياجاتها وقدراتها ورغبات الطلاب والمدرسين وضعف تعاون مؤسسات المجتمع المحلي من التعاون مع المدرسة في وضع خطة عمل وقرارات فاعلة لتحقيق التميز الاداري فضلا عن ذلك فان الدراسات السابقة اغفلت التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتميز الاداري ومن خلال ما تقدم تبرز مشكلة البحث في التساؤل الاتي : هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى مدراء المدارس الثانوية؟

اهمية البحث :

القيادة تمثل محورا مهما في العملية الادارية اذ ان نتائج الاداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي تتأثر بشكل كبير بأبعاد هذه القيادة فهي عمليات احياء او الهام او تأثير في الاخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم . (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٤٥٦) ومن الاتجاهات الحديثة في القيادة، (القيادة التحويلية) فهي قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء فهي قيادة لها القدرة على أحداث التغيير وتحقيق الابداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة . والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها . (المصدر السابق، ص ٤٧٩) .

وقد ظهر في الاونة الاخيرة اهتمام المؤسسات سعيا للتكيف لبيئة العمل الجديدة وافرازات العولمة وحدة التنافس وقد بات لزاما على كل مؤسسة تسعى الى البقاء والاستمرار امتلاكها لنظام اداري قوي وفعال ومتميز لمواكبة التطور، فالتميز تعني الابتكار والابداع وهو الاتيان بكل ما هو مختلف عن الاخرين من المؤسسات من خلال الاستجابة المنفردة لمتطلباتها وحاجاتها عن طريق الابتكار والابداع . (السلمي، ٢٠٠٢: ٤)

ويعد التميز الاداري الناتج لجميع التفاعلات التي تجري في المؤسسة فهو المحصلة لإداء جميع اقسام المؤسسة التربوية (Stankard,2002) فهو الاستخدام الامثل لجميع موارد المؤسسة بالطريقة التي تمكنها من المنافسة ومواجهة التحديات الخارجية Baum and

(Rowley,2005,p22) ان قياس مستوى تميز الاداء يعد المحور الاساسي لنجاح المؤسسة او فشلها ومعرفة موقعها وامكاناتها بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى، ان الاداء العال للمؤسسة يمكن تحقيقه من خلال قدرتها على ادارة امكانياتها الداخلية للتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المحيطة بها فهو يمثل المؤشر لتخمين نجاح قرارات وخطط واستراتيجيات المؤسسة (جاسم، ٢٠١٩: ٥١٥)، اذ تزايد التوجه العالمي والاقليمي نحو التميز وادارته فقد اصبح الاهتمام بالتميز والبحث عن طريق تحقيقه امر حتمي لمن يبحث عن الارتقاء والنجاح خصوصا في ظل مايشهده العالم من تغييرات وتطورات ادت الى تغيير في المفاهيم والتحول من الجودة الى التميز الاداري .

وتتجلى اهمية البحث بالاتي :-

- ١- اثراء المكتبات والمراكز البحث العلمي والمؤسسات ذات الاهتمام بمصادر نظرية قد تسد ثغرة علمية عن متغيرات البحث وقد تفتح آفاقاً لبحوث جديدة، بالإضافة إلى أنها من الدراسات القليلة والنادرة في هذا المجال على حسب علم الباحثان في العراق .
- ٢- يستمد هذا البحث أهميته كونه سيغطي فجوة مهمة من الدراسات السابقة، والتي أشارت إلى غياب دراسة تناولت العلاقة الارتباطية بين متغيرات هذا البحث (القيادة التحويلية) و (التميز الاداري) .
- ٣- يوفر البحث الحالي ادوات لقياس متغيري البحث (القيادة التحويلية) (التميز الاداري) قد يستفاد منه الباحثين الاخرين لهذه المتغيرات .

اهداف البحث : يهدف البحث الحالي الى التعرف على :-

- ١- القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٢- التميز الاداري لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٣- العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونهم.

حدود البحث : تحدد البحث الحالي على من معاوني مدرء المدارس الثانوية الحكومية النهارية في مديريات التربية الستة في بغداد المركز للعام الدراسي ٢٠٢٥ - ٢٠٢٦ .

تحديد المصطلحات :

عرفها كل من **Transformational leadership** اولاً : القيادة التحويلية:

- الهواري (١٩٩٦)

القيادة التي تسعى الى الارتقاء بمستوى المرؤوسين من اجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، ٢٠١٠) نقلا عن (كعواش واخرون، ٢٠٢٠: ٤٠٥) Bass & Avolio 1990-

نمط من القيادة التي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح المرؤوسين، وعندما يعمل القادة على توليد مزيد من الاهتمام والادراك والقبول لغرض ورسالة المنظمة من قبل المرؤوسين وقد حددها بأربع ابعاد (الجاذبية الكاريزمية، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) (Avolio & Bass, 1990 : 37)

التعريف النظري : تبنت الباحثتان تعريف (Avolio & Bass) تعريفا نظريا للقيادة

التحويلية

التعريف الاجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد عينة البحث (مدراء المدارس الثانوية) على مقياس القيادة التحويلية الذي تم تبنيه بعد اجراء التعديل عليه لتحقيق اهداف البحث الحالي .

ثانيا :التميز الاداري (Administrative excellence) عرفه كل من :

- السلمي (٢٠٠٢) :وهي القدرة على إضفاء قدر هائل من المرونة والانطلاق على عناصر التنظيم، بحيث تعمل بكفاءة وحرية وفي تنسيق وتكامل، لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية إلى نتائج غير مسبوقه وعوائد متوازية لجميع أصحاب المصلحة المتعاملين مع المؤسسة والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل. (السلمي، ٢٠٠٢: ٤).

- العايدي ٢٠٠٨ : مجموعة من الممارسات المتميزة التي يقوم بها مدير المدرسة في ادارته لها وبالتالي تحقق نتائج ليس مرضية فقط بل غير مسبوقه (العايدي، ٢٠٠٨ : ٨٧) .

- جاد الرب (٢٠١٣) : تعني البحث عن كل الفرص المتاحة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح العظيم للمؤسسة، وبما يساهم في جعلها مؤسسة متميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة (جاد الرب، ٢٠١٣: ١١٥).

التعريف النظري : اعتمدت الباحثتان تعريف (السلمي ٢٠٠٢) تعريفا نظريا في بناء مقياس التميز الاداري

التعريف الاجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد عينة البحث (معاوني مدراء المدارس الثانوية) على مقياس التميز الاداري الذي اعدته الباحثتان لتحقيق اهداف البحث الحالي.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

اولا: الخلفية النظرية :

١- القيادة التحويلية : Transformational leadership

أ - مفهوم القيادة التحويلية :- ظهر هذا المصطلح تحديدا في سنة ١٩٧٨ فهو مفهوم حديث نسبيا على يد (Burns) في كتابه القيادة ، ويعد من المداخل الحديثة والمعاصرة في مجال القيادة وهي نمط من القيادة المعيارية بمعنى انها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع . بل كيف عليهم ان يتصرفوا ويرى (Burns) ان القادة يجب ان يعملوا اكثر من اجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب ان تتحرك الى ما بعد رغبات وحاجات الافراد من خلال الاهتمام بقيمتهم الحقيقية .(المغربي، ١٩٦، ٢٠١٨) فسلوك القيادة التحويلية ينطلق من قيم القائد ومعتقداته الشخصية وافكاره المؤثرة وليس من تبادل المنافع مع المرؤوسين فالقائد التحويلي يسعى الى احداث تغيرات حقيقية وإيجابية في افكار العاملين واساليب وطرق ادائهم لمهامهم وحثهم على اهمية تلك المهام وخلق شعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة مما يدفعهم لتفضيل وتقديم مصلحتها العامة ووضعها في مرتبة اعلى من مصالحهم الشخصية .(قنديل، ٢٠١٠ : ٦١)

ب- اهداف القيادة التحويلية :

- الاهتمام بالفرد من خلال تطوير ادائهم وتحسين مهاراتهم من خلال وضع معايير موضوعية لقياس ادائهم .
- التأكيد على العمل الجماعي والعمل بفريق واحد مما يحفزهم على الابداع والابتكار .
- تطبيق مبادئ الديمقراطية من خلال مشاركة الاخرين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتفويض جزء من صلاحياته .
- التشجيع على الابتكار من خلال تقديم المقترحات وتطبيق الافكار الجديدة من قبل الافراد العاملين وبذل جهود لتحقيق رسالة واهداف المؤسسة .
- تمكين الافراد من خلال توفير كافة الامكانيات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة .
- فهم الفروق الفردية للعاملين والعمل على اشياح حاجاتهم .

(حمدان، ٢٠٢٠ : ٣٩)

ج- الخصائص السلوكية للقيادة التحويلية

- ١- التعامل مع المشكلات والمواقف المعقدة وايجاد الحلول بأفكار وطرق واساليب جديدة .
- ٢- مواجهة المشكلات بشجاعة وكشف الحقائق امام المرؤوسين والتصرف بعقلانية في ادارة الامور

٣- الايمان برؤية ورسالة المؤسسة والفهم لها وايصالها للمرؤوسين بطريقة تمكنهم من الايمان بها .

٤- تقدير الاخرين والاعتراف بقدراتهم ومشاركتهم في القرارات .

٥- الحضور المؤثر الذي يوفر فرص التغيير والتطوير .

٦- استيعاب حاجات المرؤوسين والعمل على تنميتها وتطويرهم واعادهم ليكونوا قادة المستقبل .

٧- الثقة العالية بالنفس و السعي لتحقيق الذات وتحفيز العاملين بذلك . (حورية وعلي،

٢٠١٩: ٢٢٥)

د- ابعاد القيادة التحويلية

- التأثير المثالي : قدرة القائد على اظهار مواهب غير عادية وللجوء الى المخاطرة بحيث يخلق التابعين الاخلاص والتفاني والاحساس بالهدف المشترك .

- الدافعية الالهامية : قدرة القائد على اوصول توقعات الاداء العالية الى الاخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرق بسيطة اي انجاز اعمال كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول .

- الاستشارة الفكرية : اثاره العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات واستخدام التفكير المنطقي قبل الاقدام على اية ممارسة او تصرف حيث تمثل الاثر الفكري السلوكي بالقناعة الذي تحدثه القيادة التحويلية ويستمر هذا الاثر بعد انتهاء الاثر القيادي، لتحفز الدوافع وتوجهها نحو السلوك الانضباطي من خلال زيادة الوعي العقلي والادراك الذهني تجاه العمل .

- الاعتبارات الفردية : اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على اساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور .

(افوليو، ٢٠٠٣، ٧٦)

٢- التميز الاداري (Administrative excellence):

أ- مفهوم التميز الاداري: تتعدد مفاهيم التميز الاداري تبعا للمجال الذي يعمل فيه، فالتميز يعني في المفهوم التعليمي: توازن احتياجات الطلبة، والكادر، والممولين، وجهات الاعتماد بالاضافة إلى المجتمع المحلي اذ ينظر الى التميز الاداري بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الاعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة، وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية (احمد، ٢٠١٨: ١٧٢)، ويشير التميز إلى أنشطة المؤسسة بمواردها البشرية وغير البشرية في الوصول الى اعلى مستوى من جودة النواتج بما يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الاخرى (Olscamp, ١٩٨٧: ١٢) ، والتميز يدل على قيم المؤسسة وتجاربها الايجابية وقدراتها

ومهارتها في العمل مما يجعلها متفردة عن باقي المؤسسات، (Ruhi Tyson,

2018: الاخر 24)

ب- أهداف التميز الإداري:

: يهدف التميز الإداري إلى التطوير والتحسين في الاداء التنظيمي للمؤسسة التعليمية من خلال رفع مستويات الخدمات ونشر مبادئ إدارة التميز الإداري وممارساته، والعمل على تصميم أفضل النظم في الاداء الإداري، حيث أن التميز الإداري يحقق أهداف كثيرة منها_ (الاستدامة، الابتكار، الأبداع، التطوير، عوائد مالية) (جاد الرب: ٢٠١٣، ١١٧-١١٦) "

ج- ابعاد التميز الإداري : يقوم التميز الإداري علي سبعة أبعادهي: (٧-٢٦، ٢٠١٩، **Baldrige**) **نقلا عن عبد المعطي ٢٠٢٠ :**

١- القيادة المتميزة : تقوم القيادة المتميزة في المدرسة المتميزة بتخطيط إستراتيجيتها ببناء رؤية المدرسة ورسالتها بما يتوافق مع مواردها البشرية والمالية والمادية والتقنية، ومع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، وتستجلب القيادة ذوي الخبرة والمهارت للمشاركة في التخطيط، كما تراعي القيادة الاهداف طويلة الاجل، ووضع البدائل الاستراتيجية تحسبا لظروف متوقعة، وتضع القيادة برامج خدمية لخدمة المجتمع المحيط كحملات نشر الوعي بين المواطنين، وتوزع القيادة المهام على كل وحدة فيها، وتعمل علي تحقيق التكامل بين هذه الوحدات للبدء في التنفيذ.

٢- السياسات : يقوم مدير المدرسة وبمشاركة المعنيين داخل وخارج المدرسة برسم السياسات والخطط الاستراتيجية للمدرسة، بما يلائم الطموحات والامكانيات الحقيقية للمدرسة، لتكون قابلة للتنفيذ، ومن الضروري أن تتصف هذه السياسات بالوضوح والبساطة، وأن تصب في صالح المستفيدين، وأن يتم وضع سياسات بديلة تحسبا لاي طارئ، وتتولي إدارة المدرسة توزيع هذه السياسات /الاستراتيجيات علي أقسام المدرسة كحل حسب اختصاصه .

٣- إدارة الموارد المالية : يجب أن تقوم إدارة المدرسة بعمل خطة توضح فيها سبل إدارة الموارد المالية من أجل نجاحها المستدام، وتوضح طرق إدارة الابنية والمعدات، وإدارة التكنولوجيا، وإدارة المعلومات والمعرفة بتصميم قواعد بيانات لحفظ وثائق التخطيط والتنفيذ والتقييم، لدعم اتخاذ القرار وزيادة قدرة المؤسسة، ومن الضروري تناسب خطة إدارة الموارد وسياسات المدرسة.

٤- إدارة العمليات : المدرسة المتميزة تصمم وتدير وتحسن العمليات، والمنتجات والخدمات لتتال رضا المستفيدين، كما أنها تحرص علي الاعلان عن خدماتها ونواتجها، وتجري المدرسة تحسينا للعلاقات بينها وبين المتعاملين، ومن ثم تقوم المدرسة المتميزة اداريا بوضع خطة واضحة، وتحديد المسؤوليات لتنفيذها بكفاءة، وتراعي الاولويات في تنفيذ العمليات، ولاتستهدف المدرسة مجرد تنفيذ الاجراءات، لذلك تقوم المدرسة بتقييم هذه العمليات تقييما علميا لنواحي القصور ونواحي النجاح والتميز للمساعدة في وضع خطة التحسين والتطوير.

٥- إدارة العلاقات: وتشجع إدارة المدرسة المتميزة العلاقات الانسانية بين العاملين فيها، كما أنها تبني شبكة واسعة من العلاقات لتتمكن من تحديد فرص الشراكات المحتملة، ويجب أن تتوفر في المدرسة خطة لتطوير العلاقات مع التلميذ وأولياء الامور، والمؤسسات العلمية الاخرى.

٦- إدارة الخدمات التعليمية : إن نجاح المدرسة مرهون بارتباطها بالمجتمع المحيط، فمن مهامها الارتقاء به، وحل مشكلاته، و يجب على المدرسة المتميزة وضع خطة للخدمات التي يمكن أن تقدمها للمجتمع أو تشارك بنصيب فيها مثل محو الامية، وعلى المدرسة تخطط لجلب المعلمين ذوي الخبرة والتميز للوصول لخدمة تعليمية متميزة، وكذلك لا بد من وضع خطط لاكتشاف التلاميذ المتفوقين والموهوبين والتلاميذ ضعيفي التحصيل الدراسي، وذلك لوضع برامج النهوض بكل هؤلاء بما يناسبهم، وبما يضمن خلق مواطنين صالحين منهم لخدمة أنفسهم ووطنهم في المستقبل.

د- معوقات تحقيق التميز الاداري :

و المعوقات بصفة عامة هي:(درة وجرادات، :٢٠١٤، ٧٤-٧٣)

١- البيروقراطية الادارية.

٢- المركزية الادارية الشديدة وضعف التفويض .

٣- التطبيق غير الكفاء للخطط الاستراتيجية .

٤- قصور في الخطط الاستراتيجية.

٥- قصور وضعف الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية.

٦- قلة التدريب الكافي على طرق تطبيق أبعاد التميز الاداري

٧- ضعف امتلاك المدير لاسس التميز الاداري وخطواته.

الدراسات السابقة :

١- دراسة (الفقيه ٢٠٠٦): قام الباحث بدراسة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتناسقة والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها ان مديرو التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية يمارسوا سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما توصلت الى وصول الفعالية الذاتية لإدارات التربية والتعليم من منظمو القيم المتنافسة الى الدرجة المتوسطة كلك توصلت الى وجود علاقة بين ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم (الفقيه، ٢٠٠٦: ٢٧)

٢- دراسة (التلباني وآخرون، ٢٠١٣) : هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية / قطاع غزة، استخدم الباحثون منهج البحث الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في قطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع (٦٦٠) استبانة على الاكاديميين الاداريين توصلت نتائج الدراسة ان عناصر التمكين ومجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة التحويلية والتمكين الاداري خرج الباحثان بعدد من التوصيات والمقترحات كان اهمها : زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعلمية وتشجيع المدراء والمسؤولين بزيادة التفويض والتمكين . (التلباني وآخرون ، ٢٠١٣ : ٧٣٣)

٣- دراسة (برقان، ٢٠١٣) التي هدفت الى التعرف على استخدام رؤساء الاقسام في جامعتين سعوديتين حكومية وخاصة لمهارات القيادة التحويلية في ادارة الاقسام التي يراسونها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي جمعت بيانات الدراسة اعتمادا على استبانة خاصة شملت ٩٣ مبحوثا وتوصلت الدراسة الى وجود القيادة التحويلية لدى رؤساء بدرجة كبيرة . (برقان، ٢٠١٣ : ١٠)

٤- دراسة (عباس وحيدر، ٢٠١٥) : مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين (هدفت الدراسة الى بناء مقياس لمهارات القيادة التحويلية وتحديد درجة ممارسة رؤساء الاقسام لمهارات القيادة التحويلية من وجهة نظر التدريسين، بلغت عينة الدراسة ٣٠٠ تدريسي تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتالف المقياس من خمسة مجالات وهي (الخطاب التحويلي لدى الرئيس، العمل الجماعي التعاوني، تعديل السلوك بالقيم، استخلاص مهام الرؤية المشتركة، التفهم والاعتذار) وعدد فقراته ٢٥ فقرة وكانت نتائج الدراسة بتوافر مهارات القيادة التحويلية ولصالح الاناث . (عباس وحيدر، ٢٠١٥ : ٤١٥)

٥- دراسة العجمي، ٢٠١٧ : هدفت الدراسة تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عدد (١٥٩) من الهيئة الإدارية والتعليمية بمدارس التعليم الأساسي في منطقة الأحمدية التعليمية بدولة الكويت، وتم تصميم استبانة للتعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري إدارة التعليم الأساسي، وأشارت النتائج إلى ترتيب مفردات محور اختيار مدير المدرسة ومتطلباته في ضوء مدخل إدارة التميز حسب المتوسطات الحسابية الاستجابات أفراد عينة البحث، حيث حصلت العبارة رقم (١٤)، وهي : يقبل النقد والرأي المخالف في الترتيب

الأول، وجاء ترتيب مفردات مجال البيئة المدرسية ومتطلباتها في ضوء مدخل إدارة التّميز حسب المتوسطات الحسابية الاستجابات أفراد عينة البحث. (العجمي، ٢٠١٧: ١١)

٦-دراسة الصعيدي، ٢٠١٨ :هدفت الدراسة توضيح بيان الإطار المفاهيمي لتطوير أداء إدارات التّعليم، والتّوصل إلى متطلبات تطوير الأداء لدى قيادات إدارات التّعليم في ضوء معايير التّميز الإداري، والاستفادة من نماذج التطوير ونماذج التّميز المحلية والعالمية للخروج بالتّموذج المقترح، وتصميم نموذج يساعد على تطوير أداء قيادات إدارات التّعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء أبرز المعايير المحلية والدولية للتّميز الإداري .وتوصّلت الدراسة إلى ضرورة وضع البرامج أو التّماذج التي يمكن أن تساعد على تطوير أداء القيادات التّعليمية على مستوى الإدارات في ضوء الاتجاهات المحلية والعالمية المعاصرة، مساعدة القيادات التّعليمية في إدارات التّعليم على تحقيق معايير التّميز الإداري كمارسات فعلية ضمن كل أداء تمارسه، رفع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدمة للمستفيدين من خلال تطوير أداء القيادات، ومساعدة صنّاع القرار والمسؤولين على تحديد متطلبات وأولويات مدرّاء التّعليم وتذليل الصعوبات التي قد تواجه تطوير أدائهم ضمن معايير التّميز الإداري.(الصعيدي، ٢٠١٨:ص١٨)

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف الى الادب النظري حول مفهومي القيادة التحويلية والتميز الاداري واختيار المنهج المناسب للدراسة حيث اتفقت مع اغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي، كذلك ساهمت الدراسات في تمكن الباحثان من اعداد ادوات الدراسة وتحديد ابعاد متغيرات البحث والتعرف على المعالجات الاحصائية لكن اختلفت البحث الحالي عن الدراسات السابقة بإيجاد علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتميز الاداري اذ ان في الدراسات السابقة ارتبطت القيادة التحويلة كمتغير مستقل بمتغيرات اخرى مثل التمكين الاداري وكذلك اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة اذ تم تناول متغير التميز الاداري الإطار المفاهيمي لتطوير أداء إدارات التّعليم كما في دراسة (العجمي، ٢٠١٧)، كما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في طبيعة العينة التي تناولتها الدراسات السابقة اذ تناولت الهيئات التعليمية في المدارس ورؤساء الاقسام في الجامعات اما في البحث الحالي فقد تناول مدرّاء المدارس الثانوية .

الفصل الثالث

منهجية البحث واجراءاته

اولا :منهجية البحث :

اعتمدت الباحثان منهج البحث الوصفي كونه اكثر المناهج ملائمة لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات والكشف عن الفروق فيما بينها، اذ يعد من اساليب البحث العلمي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها اما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا ليوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الاخرى (عبيدات واخرون، ١٩٩٦ : ٢٨٩) .

ثانيا : مجتمع البحث :

يقصد بمجتمع البحث جميع مفردات او وحدات الظاهرة تحت البحث و التي يسعى الباحث الى ان يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة (النعيمي واخرون، ٢٠١٥:٧٧) ويتمثل مجتمع البحث الحالي بمعاوني مدراء المدارس الثانوية في المديريات الست لتربية بغداد (الكرخ ١ - الكرخ ٢ - الكرخ ٣ - الرصافة ١ - الرصافة ٢ - الرصافة ٣) والذي بلغ عددهم (٩٣٦٠) معاون مدير مدرسة ثانوية .

ثالثا :عينة البحث :

يقصد بالعينة جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة لأية ظاهرة اجتماعية او تربوية او مشكلة والتي من خلالها يمكن الوصول الى المعلومات التي نحاول التعرف عليها وذلك لتعذر دراسة الظاهرة للمجتمع الكلي (الطيب، ١٩٩٩ : ٢٢٧) . وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث تألفت من (٤٠٠) معاون مدير مدرسة ثانوية من مدارس مديرتي تربية بغداد (الكرخ ١ - والرصافة ١) وبنسبة (٤%) من مجتمع البحث .

رابعا : اداتا البحث :

اداة القياس هي اداة منظمة لقياس الظاهرة موضوع القياس والتعبير عنها بلغة رقمية (ابو جادو، ٢٠١٣ : ٣٩٨)، ولتحقيق اهداف البحث كان لابد من توافر اداتان لقياس متغيرات البحث (القيادة التحويلية، التميز الاداري)

أ: مقياس القيادة التحويلية : تبنت الباحثتان مقياس (التلاني واخرون،٢٠١٣)

١- التعريف النظري ومجالات القيادة التحويلية : اعتمدت الباحثتان تعريف (Avolio&Bass,1990) تعريفا نظريا فقد حددا القيادة التحويلية بأربعة ابعاد هي: التأثير

المثالي (الكاريزمية) ، الحافز الالهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)

٢- فقرات مقياس القيادة التحويلية :

تكون المقياس من (٢٦) فقرة ذات خمس بدائل للإجابة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير وافق - غير موافق بشدة) بإعطاء درجة (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي اذ كانت اعلى درجة للمقياس (١٣٠) وادنى درجة للمقياس (٢٦) بمتوسط فرضي (٧٨) وموزعة على المجالات الاتية :

أ- التأثير المثالي (الكاريزمية) : بلغت عدد فقراته (٧ فقرات) تأخذ تسلسل الفقرات في المقياس (١-٧)

ب- الحافز الالهامي : بلغت عدد فقراته (٧ فقرات) تأخذ تسلسل الفقرات في المقياس (٨-١٤)

ت- الاستثارة الفكرية : بلغت عدد فقراته (٥ فقرات) تأخذ تسلسل الفقرات في المقياس (١٥-١٩)

ث- الاعتبارات الفردية: بلغت عدد فقراته (٧ فقرات) تأخذ تسلسل الفقرات في المقياس (٢٠-٢٦)

٣- التحقق من مدى صلاحية الفقرات :

تعد صلاحية الفقرات شرطا اساسيا من شروط ادوات القياس في قياس الظاهرة موضوع القياس اذ يقصد بصدق الاختبار ان يقيس ما وضع من اجله أي مدى صلاحية الاختبار لقياس هدف او جانب محدد (ابو جادو، ٢٠١٣ : ٣٩٩) لذا تم عرض مجالات و فقرات المقياس وبدائل الاستجابة طريقة ليكرت الخماسي على مجموعة من المختصين في العلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم بلغ عددهم (١٦) خبيراً، وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم تم تعديل بعض الفقرات والابقاء على جميع الفقرات في المقياس .

٤- التجربة الاستطلاعية (وضوح التعليمات والفقرات والوقت اللازم) :

يتطلب المقياس قبل تطبيقه على عينة البحث الرئيسية القيام بتطبيق المقياس على عينة صغيرة من مجتمع البحث تتشابه في خصائصها مع عينة البحث الاساسية الهدف منه تحديد مدى وضوح التعليمات والفقرات والوقت اللازم لذا طبقت الباحثتان المقياس على (١٥) عضو هيئة تدريسية من اقسام الكلية تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وبعد التطبيق الاستطلاعي تبين ان التعليمات والفقرات واضحة وان مدى الوقت اللازم للإجابة (٣٥ دقيقة).

٥- الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة التحويلية :

١- الصدق :

- الصدق الظاهري : يستعمل تعبير الصدق الظاهري للإشارة الى مدى ما يبدو ان الاختبار يتضمن فقرات تكون على صلة بالمتغير الذي يقاس، وان مضمون الاختبار متفق مع الغرض (Anstasi & Urbina ,1997: 148) وقد تحقق هذا النوع من الصدق في مقياس القيادة التحويلية عندما عرض المقياس بصيغته الاولى على مجموعة من المحكمين في العلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم والذين وافقوا على صلاحية المقياس لقياس ما وضع لأجله وقد بلغ عددهم (١٦) محكماً .

٢- الثبات : للثبات اهمية خاصة في اختبار واستخدام اختبار ما لغرض معين اذ يشير الى قدر الثقة الذي يمكننا ان نضعه في نتائج اختباراتنا فالهدف الرئيسي لاختبار الافراد هو الوصول الى احكام وقرارات تتعلق بهم ونظمئن اليها لذلك يجب ان تقوم هذه الاحكام بدورها على ادوات

دقيقة في قياسها وموثوق فيها (عودة ، ١٩٩٨ : ٢١٥) لذا تم استخراج الثبات بمعادلة الفا - كرونباخ : بلغ معامل الثبات لمقياس القيادة التحويلية بهذه المعادلة (٠.٨٢) وهو مؤشر ثبات جيد ويعول عليه .

ثانيا: مقياس التميز الاداري : لتحقيق اهداف البحث تطلب توافر اداة الاداء التنظيمي ولعدم وجود اداة تتناسب مع اهداف البحث قامت الباحثتان ببناء مقياس التميز الاداري وفق الخطوات الاتية :

١- تحديد مفهوم وابعاد التميز الاداري :

بعد الاطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم التميز الاداري تم الاعتماد على تعريف تعريف (السلمي ٢٠٠٢) تعريفا نظريا، ومن خلال التعريف وتصنيف (Baldrige:٢٠١٩) اعتمدت الباحثتان على الابعاد الستة في بناء مقياس التميز الاداري وهي: (القيادة المتميزة، السياسات، ادارة الموارد المالية، ادارة العمليات، ادارة الخدمات التعليمية، ادارة العلاقات)

٢- صياغة فقرات لمقياس التميز الاداري:

يتكون المقياس بصورته الاولية من (٣٠) فقرة مقسمة الى ستة ابعاد هي: (القيادة المتميزة : تاخذ تسلسل الفقرات ١-٥) (السياسات : تاخذ تسلسل الفقرات ٦- ١٠) (ادارة الموارد المالية : تاخذ تسلسل الفقرات ١١- ١٥) (ادارة العمليات : تاخذ تسلسل الفقرات ١٦- ٢٠) (ادارة الخدمات التعليمية: تاخذ تسلسل الفقرات ٢١-٢٥) (ادارة العلاقات: تاخذ تسلسل الفقرات ٢٦- ٣٠) وطريقة الاستجابة على مقياس خماسي طبقا لتدرج ليكرت (تنطبق بدرجة كبيرة جدا - تنطبق بدرجة كبيرة - تنطبق بدرجة متوسطة - تنطبق بدرجة قليلة - تنطبق بدرجة قليلة جدا) تأخذ الدرجات (١-٢-٣-٤-٥)، ويتضمن المقياس فقرات جميعها في الاتجاه الايجابي وتشير الدرجة المرتفعة على المستوى المرتفع في الاداء التنظيمي .

٣- التحقق من مدى صلاحية الفقرات :

تعد صلاحية الفقرات شرطا اساسيا من شروط ادوات القياس في قياس الظاهرة موضوع القياس اذ يقصد بصدق الاختبار ان يقيس ما وضع من اجله أي مدى صلاحية الاختبار لقياس هدف او جانب محدد (ابو جادو، ٢٠١٣ : ٣٩٩) لذا تم عرض ابعاد التميز الاداري و فقرات المقياس وبدائل الاستجابة على مجموعة من المختصين في العلوم التربوية والنفسية والقياس والتقويم والادارة التربوية بلغ عددهم (١٦) خبيراً، تم الحصول على نسبة موافقة (٨٠%) فاعلى من ارائهم على الفقرات وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض الفقرات والابقاء على جميع الفقرات في المقياس .

٤- التجربة الاستطلاعية (تجربة وضوح التعليمات والفقرات والوقت اللازم) :

يتطلب المقياس قبل تطبيقه على عينة البحث الرئيسية القيام بتطبيق المقياس على عينة صغيرة من مجتمع البحث تتشابه في خصائصها مع عينة البحث الاساسية الهدف منه تحديد مدى وضوح التعليمات والفقرات والوقت اللازم لذا طبقت الباحثتان المقياس على (٢٠) معاون مدير مدرسة ثانوية من خارج عينة البحث الاساسية، وبعد التطبيق الاستطلاعي تبين ان التعليمات والفقرات واضحة وان مدى الوقت اللازم للإجابة (٣٥ دقيقة).

٥- التحليل الاحصائي لفقرات مقياس التميز الاداري :

الهدف من التحليل للفقرات هو الابقاء على الفقرات الجيدة التي تكشف عن الدقة في قياس ما وضعت من اجله ((Ebel, 1972 : 392)) لذا تم التحقق من القوة التمييزية للفقرات وارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمجال التي تنتمي اليه و درجة ارتباط درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس .

اولا -القوة التمييزية للفقرات :

تعد القوة التمييزية ومعاملات صدقها من اهم الخصائص السيكومترية التي ينبغي التحقق منها في فقرات مقياس الاداء التنظيمي لذا ارتأت الباحثتان ان تتحقق من القوة التمييزية للفقرات ومعاملات صدق الفقرات على عينة البحث البالغة (١٠٠) معاون مدرسة اختيروا بالأسلوب العشوائي وكما مبين في الجدول (١) تم التحقق منها باستعمال اسلوب المجموعتين المتطرفتين، وقد صححت الاجابات ثم تم حساب الدرجة الكلية لكل استمارة ورتبت الاستمارات تنازليا على وفق الدرجة الكلية ثم حددت المجموعتين المتطرفتين بالاعتماد على نسبة (٥٠ %) لكل مجموعة أصغر حجم العينة وبذلك اصبح عدد افراد كل مجموعة (٥٠) معاون مدير وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين في درجات كل فقرة من فقرات المقياس تبين ان القيم التائية المحسوبة لجميع الفقرات هي اكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٨٠) عند درجة حرية (٩٨) ومستوى دلالة (٠.٠٥) كما موضح في الجدول (١).

جدول (١) معاملات القوة التمييزية لفقرات مقياس التميز الاداري

تسلسل الفقرة	المجموعة العليا		المجموعة الدنيا		القيمة التائية المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	٤.٤٤	٠.٦٧٥	٢.٩٦	١.٠٦٨	٨.٢٨٢	دالة
٢	٤.٥٤	٠.٥٤٢	٣.٠٨	١.١٧٥	٧,٩٧٦	دالة
٣	٤.٣٢	٠.٨١٩	٢.٨٨	١.١٠٠	٧,٤٥٢	دالة
٤	٤.٤٠	٠.٧٥٦	٢.٦٢	٠.٩٨٧	١٠,١٢١	دالة

٥	٤.٦٢	٠.٥٣٠	٣.٢٠	١.٠٦٩	٨,٤١٤	دالة
٦	٤.٤٤	٠.٦١١	٣.٠٠	١.١٧٨	٧,٦٧٢	دالة
٧	٤.٣٤	٠.٧٢٢	٣.٠٤	٠.٨٨٠	٧,٩٧٩	دالة
٨	٤.٤٠	٠.٧٨٢	٢.٨٠	١.٠٦٩	٨,٥٤٠	دالة
٩	٤.٢٨	٠.٧٣٠	٢.٧٦	١.٠٦١	٨,٣٤٩	دالة
١٠	٤.٣٨	٠.٦٩٧	٢.٨٦	٠.٩٩٠	٨,٨٧٩	دالة
١١	٤.٥٠	٠.٥٨٠	٣.١٠	١.٢٤٩	٧,١٨٦	دالة
١٢	٤.٢٨	٠.٦٧١	٢.٦٤	٠.٨٩٨	١٠,٣٤٣	دالة
١٣	٤.٤٦	٠.٥٧٩	٢.٨٦	١.١٧٨	١٠,٣٤٣	دالة
١٤	٤.٥٤	٠.٥٤٢	٢.٤٦	١.٠٩٢	٢,٠٣٨	دالة
١٥	٤.٤٤	٠.٧٣٣	٢.٨٤	١.١٤٩	٨,٣٠٠	دالة
١٦	٤.٤٨	٠.٦١٤	٢.٤٢	١.٠١٢	٧,١٤٥	دالة
١٧	٤.٤٦	٠.٧٠٦	٢.٩٢	١.٠٨٥	٨,٤١٣	دالة
١٨	٤.٢٨	٠.٧٣٠	٢.٧٤	٠.٨٩٩	٩,٤٠٤	دالة
١٩	٤.٣٦	٠.٦٩٣	٢.٤٠	١.٠٥٠	١١,٠١٩	دالة
٢٠	٤.٤٠	٠.٧٦٠	٣.٣٦	١.٠٦٤	٥,٨٤٧	دالة
٢١	٤.٣٨	٠.٦٩٧	٢.٨٦	٠.٩٩٠	٨,٨٧٩	دالة
٢٢	٤.٥٠	٠.٥٨٠	٣.١٠	١.٢٤٩	٧,١٨٦	دالة
٢٣	٤.٢٨	٠.٦٧١	٢.٦٤	٠.٨٩٨	١٠,٣٤٣	دالة
٢٤	٤.٤٠	٠.٧٥٦	٢.٦٢	٠.٩٨٧	١٠,١٢١	دالة
٢٥	٤.٦٢	٠.٥٣٠	٣.٢٠	١.٠٦٩	٨,٤١٤	دالة
٢٦	٤.٤٤	٠.٦١١	٣.٠٠	١.١٧٨	٧,٦٧٢	دالة
٢٧	٤.٣٤	٠.٧٢٢	٣.٠٤	٠.٨٨٠	٧,٩٧٩	دالة
٢٨	٤.٢٨	٠.٧٣٠	٢.٧٦	١.٠٦١	٨,٣٤٩	دالة
٢٩	٤.٣٨	٠.٦٩٧	٢.٨٦	٠.٩٩٠	٨,٨٧٩	دالة
٣٠	٤.٥٠	٠.٥٨٠	٣.١٠	١.٢٤٩	٧,١٨٦	دالة

ثانيا : صدق الفقرات :

أ- ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد :

لتحقيق ذلك اعتمدت الباحثتان استجابات العينة البالغ عددها (١٠٠) معاون مدير مدرسة وتم إيجاد معامل الارتباط بطريقة بيرسون (person) بين درجات العينة على كل فقرة وبين درجاتهم على كل بعد من ابعاد مقياس التميز الاداري، وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مقارنتها بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط البالغة (٠,١٨٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٩٩) والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد المنتمية لها في مقياس التميز الاداري

ت	معامل الارتباط البعد الاول	ت	معامل الارتباط البعد الثاني	ت	معامل الارتباط البعد الثالث	ت	معامل الارتباط البعد الرابع	ت	معامل الارتباط البعد الخامس	ت	معامل الارتباط البعد السادس
١	٠,٦٣٢	٦	٠,٦٥٢	١١	٠,٥٤٧	١٦	٠,٦٣٣	٢١	٠,٦٦٣	٢٦	٠,٥١٠
٢	٠,٥٧٢	٧	٠,٦٦٣	١٢	٠,٤٥٤	١٧	٠,٥٢٦	٢٢	٠,٥١٠	٢٧	٠,٤٣٤
٣	٠,٦٢٣	٨	٠,٥١٠	١٣	٠,٥٢٧	١٨	٠,٣٤٤	٢٣	٠,٥٨٠	٢٨	٠,٤٢١
٤	٠,٥٨٠	٩	٠,٤٣٤	١٤	٠,٧٣٤	١٩	٠,٦٢١	٢٤	٠,٦١٢	٢٩	٠,٥٠١
٥	٠,٦١٢	١٠	٠,٣٧٤	١٥	٠,٣٨٧	٢٠	٠,٥٢٥	٢٥	٠,٥٠٢	٣٠	٠,٤٣٢

ب_ علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية لمقياس التميز الاداري:

استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لحساب العلاقة بين ابعاد التميز الاداري والدرجة الكلية للمقياس لدى عينة من معاوني مدراء المدارس الثانوية ومعرفة درجات كل بعد والبعد الاخر والدرجة الكلية للمستجيب في المقياس وبعد استحصا النتائج ومقارنة معاملات الارتباط المحسوبة بالقيمة الحرجة لمعامل الارتباط تبين ان فقرات المجالات جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (٩٩) عند مقارنتها بالقيمة الحرجة البالغة (٠,٠٩٨) الجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣) علاقة درجة الابعاد بالدرجة الكلية لمقياس التميز الاداري

الابعاد	معامل الارتباط
القيادة المتميزة	٠,٩٨٢
السياسات	٠,٩٠١
ادارة الموارد المالية	٠,٨٤٢
ادارة العمليات	٠,٩٢١
ادارة الخدمات التعليمية	٠,٨٦٢
ادارة العلاقات	٠,٩١٥

٦- الخصائص السيكومترية لمقياس التميز الاداري :

- ١- الصدق Validity : يقصد بالصدق أن يقيس المقياس الخاصية التي وضع من أجلها وصدق المقياس يمدنا بدليل مباشر على مدى صلاحيته للقيام بوظيفته ولتحقيق الأغراض التي وضع من أجلها (كراجة، ١٩٩٧: ١٤١) وقد تحققت الباحثان من الصدق وفق الطرق الاتية :
- ٢- الصدق الظاهري : تم التحقق منه من خلال عرض فقرات المقياس وبدائل الاجابة وتعليمات المقياس على الخبراء والمحكمين في العلوم التربوية و النفسية والقياس والتقويم والادارة التربوية وقد بلغ عددهم (١٦) محكماً وتم التعديل وفقاً لأرائهم .

٣- صدق البناء : تم التحقق من صدق البناء من خلال مؤشرات القوة التمييزية للفقرات وصدق الفقرات من خلال الاتساق الداخلي (معاملات ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للأبعاد الأربعة، وارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية لمقياس التميز الإداري)

٤- الثبات : *معادلة الفا - كرونباخ : إذ تعتمد فكرة هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين الفقرة الداخلة في الاختبار وتقسيمه الى عدد من الأجزاء يساوي عدد فقراته أي ان كل فقرة تشكل اختباراً فرعياً (عودة، ١٩٩٨ : ٣٥٤) ولتقدير الاتساق الداخلي للمقياس تم استخدام إجابات عينة الثبات و البالغ حجمها (١٠٠) عضو وقد بلغ معامل الثبات (٠.٨٦) وهو معامل ثبات جيد مما يدل على انسجام الفقرات فيما بينها .

٥- مقياس التميز الإداري بصيغته النهائية :

بعد التحقق من الخصائص الإحصائية لفقرات مقياس التميز الإداري والتحقق من صدقه وثباته، بلغ عدد فقرات المقياس بصورته النهائية (٣٠) فقرة ببدائل ليكرت الخماسي للاستجابة (تنطبق بدرجة كبيرة جداً - تنطبق بدرجة كبيرة - تنطبق بدرجة متوسطة - تنطبق بدرجة قليلة - تنطبق بدرجة قليلة جداً) تتدرج درجات الاستجابة (٥-٤-٣-٢-١)، بلغ أعلى درجة للمقياس (١٥٠) وأدنى درجة (٣٠) بمتوسط فرضي بلغ (٩٠) .

عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض وتفسير النتائج التي توصل إليها البحث الحالي بناء على الإطار النظري، ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة، كما يتضمن تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي وضعتها الباحثتان.

الهدف الاول : التعرف على القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم

تم التحقق من هذا الهدف بتطبيق مقياس القيادة التحويلية على عينة البحث الحالي والبالغة (400) معاون مدير مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج أنَّ المتوسط الحسابي لدرجات العينة ككل على المقياس بلغ (٨٦,٤٦) وبانحراف معياري قدره (١٦,١٢٤)، وللتعرف على دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي والبالغ (٧٨)، تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (١٠.496) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١,٩٨٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وعند درجة حرية (3٩٩) كما موضح في الجدول (٤):

جدول (٤) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس القيادة التحويلية

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
القيادة التحويلية	400	٨٦.٤٦	١٦.١٢٤	٧٨	١٠.496	١,٩٨٠	دالة

يتبين من الجدول اعلاه أن مدراء المدارس الثانوية يمتلكون ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر معاوني المدراء وترى الباحثتان ان هذه النتيجة منطقية وذلك يعود لامتلاك مدراء المدارس الثانوية للخصائص السلوكية للقيادة التحويلية فلم دور مؤثر على الافراد مما يمكنهم في تحقيق اهداف المنظمة ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (التلباني واخرون، ٢٠١٣). ودراسة (كعواش واخرون، ٢٠٢٠) ودراسة (عباس وحيدر ٢٠١٥) بامتلاك مدراء المدارس الثانوية ابعاد القيادة التحويلية .

الهدف الثاني : التعرف على التميز الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم:

تم التحقق من هذا الهدف بتطبيق مقياس التميز الاداري على عينة البحث الحالي والبالغة (٤٠٠) معاون مدير مدرسة ثانوية، أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات العينة ككل على المقياس بلغ (١٠٤.٨٣) درجة وبانحراف معياري قدره (٩.٢٠١)، وللتعرف على دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي للعينة والمتوسط الفرضي والبالغ (٩٠)، تم استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (٣٢.٢٤)، وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية والبالغة (١.٩٨٠) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وعند درجة حرية (٣٩٩) كما موضح في الجدول (٥):

جدول (٥) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لمقياس التميز

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
التميز الاداري	٤٠٠	١٠٤.٨٣	٩.٢٠١	٩٠	٣٢.٢٤	١.٩٨٠	دالة

يتبين من الجدول اعلاه أن ادارة المدارس الثانوية تمتلك ابعاد التميز الاداري وترى الباحثتان، ان النتيجة منطقية فهي مؤسسة تعليمية تعنى بإعداد المدرسين في شتى التخصصات العلمية فالتميز الاداري للمدير يعتبر مهم لها من خلال توافر ابعاده من وجهة نظر التدريسين كونه

يرتبط بتحقيق اهداف المنظمة فالمدارس الثانوية تسعى لتحقيق احسن اداء في مختلف انشطتها الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ويخلق لها ميزة تنافسية كون ادائها جيد من خلال اداء مدرائها والعاملين بها كافة .

الهدف الثالث : التعرف على قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتميز الاداي لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم.

ولتحقيق هذا الهدف تم حساب قيم معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى عينة البحث الأساسية والبالغة (٤٠٠) معاون مدير مدرسة ثانوية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٧٥٦) ووجدت الباحثان أن القيمة التائية لدلالة معامل الارتباط المحسوبة والبالغة (١٢.١٩٤) هي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١.٩٨٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعني وجود علاقة ارتباطيه دالة وموجبة وقوية بين القيادة التحويلية والتميز الاداري لدى مدرء المدارس الثانوية . وكما هو موضحة في الجدول (٦) .

جدول (٦) العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والتميز الاداري

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية		الدلالة الاحصائية
		المحسوبة	الجدولية	
القيادة التحويلية	٠,٧٥٦	١٢,١٩٤	١,٩٨٠	دالة
التميز الاداري				

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين القيادة التحويلية والتميز الاداري اذ ترى الباحثان ان هذه النتيجة منطقية ومتسقة اذ ان مفهوم القيادة التحويلية يرتبط بمفهوم التحول الاخلاقي للمنظمة حيث يعمل القادة التحويلين على بنية بيئة اخلاقية الامر الذي يدفع المؤسسة الى تحقيق مزيد من الفعالية وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات، مثل دراسة (الفقيه، ٢٠٠٦) التي تشير الى وجود علاقة ارتباط قوية بين النمط القيادي التحويلي وبين متغيرات النتائج التنظيمية والتميز في الاداء للمؤسسات .

الاستنتاجات : في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- ان مدرء المدارس الثانوية يمتلكون ابعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر معاونيهم .
 - ٢- ان التميز الاداري لمدرء المدارس الثانوية بمستوى جيد ومحقق للأبعاد التي تضمنتها الاداة.
 - ٣- اشارت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين القيادة التحويلية والتميز الاداري .
- التوصيات : من خلال النتائج اوصت الباحثان بما يأتي :
- ١- القائمين على ادارة المدارس الثانوية والمتوسطة الأخذ بتفعيل مفهومي القيادة التحويلية والتميز الاداري في ادارتهم للمدارس .

٢- اقامة الندوات وورش العمل حول الاساليب الادارية والاجراءات اللازمة لتطوير اداء المؤسسة .

المقترحات : اقترحت الباحثتان القيام بالدراسات الاتية :

١- علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية .

٢- تقويم التميز الاداري للمؤسسات التعليمية .

المصادر العربية :-

١- * ابو جادو، صالح محمد و محمد نوفل : ٢٠١٣، تعليم التفكير بين النظرية والتطبيق، ط٤، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

٢- * افوليو، يروس : ٢٠٠٣، تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة .

٣- * احمد، دينا علي حامد : ٢٠١٨، متطلبات تحقيق التميز الاداري بمدارس التعليم الثانوي : دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، م ٥، ع ٢٤، ج ٢.

٤- * برقعان، احمد محمد: ٢٠١٣ " القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام في بعض الجامعات السعودية"، مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، العدد ١٠ .

٥- * التلباني، نهاية، وآخرون : ٢٠١٣، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، (مجلة جامعة النجاح للأبحاث) العلوم الانسانية، المجلد ٢٧، العدد(٤) .

٦- * جاسم، احمد عبد الكريم وآخرون : ٢٠١٩، "اثر الافصاح عن راس المال الفكري في دعم الاداء التنظيمي"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة تكريت، العراق، المجلد ٣، العدد ١.

٧- * جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٥ : ادارة الابداع والتميز التنافسي، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

٨- * حمدان، عوض الله : ٢٠٢٠، دور القيادة التحويلية في تفعيل الشراكة المجتمعية، رسالة دكتوراه -كلية العلوم الادارية، جامعة افريقيا العالمية ، الخرطوم .

٩- * حورية، علي و يوسف علي: ٢٠١٩، " دور القيادة التحويلية في تحقيق الابداع الاداري " مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، مجلد ١٢، العدد ١،

١٠- * السلمي، علي محمد: ٢٠٠٢، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر .

١١- * درة، عبد الباري إبراهيم، جرادات، ناصر : ٢٠١٤، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ار وائل للنشر والتوزيع، ط١.

- ١٢- *الصعيدي، هند أحمد، ٢٠١٨: نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة كلية التربية، العدد (١٧٨)، الجزء الأول، جامعة الأزهر.
- ١٣- الطيب، محمد احمد: ١٩٩٩، الاحصاء في التربية وعلم النفس، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- ١٤- *عباس، مي علي و حيدر، منى، ٢٠١٥: "مدى توافر مهارات القيادة التحويلية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٤٧،.
- ١٥- *العجمي، كروز تراحيب، ٢٠١٧ م: تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة التميز، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس،.
- ١٦- *عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦.
- ١٧- عودة، احمد، ، القياس والتقويم في العملية التدريسية، اربد، دار الامل للطباعة والنشر، ١٩٩٨.
- ١٨- *العامري، صالح مهدي محسن و الغالبي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٨، الادارة والاعمال، الاردن، دار وائل للنشر، ط٢.
- ١٩- *عبد المعطي، عبير صابر، ٢٠٢٠: نموذج مالكوم بالدريج للجودة مدخال لتقويم أداء رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة المنوفية جامعة المنوفية -كلية التربية، مجلة كلية التربية.
- ٢٠- *العنزي، سعد علي: ٢٠١٥، نظرية المنظمة (مفاهيم - مداخل - عمليات)، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد .
- ٢١- *العايدي، حاتم، ٢٠٠٨، نموذج المؤسسة الاوربية لادارة الجودة للتميز في التعليم العالي(دورة تدريبية) غزة: الجامعة الاسلامية .
- ٢٢- *الفقيه، محمد . " القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة ام القرى . المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦
- ٢٣- *قنديل، علاء سعيد، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، ٢٠١٠.
- ٢٤- *كعواش، رؤوف واخرون، ٢٠٢٠" القيادة التحويلية لدى رؤساء الاقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى الجزائر"، مجلة الاداب، العدد ١٣٢.

- ٢٥- *كراجة، عبد القادر : ١٩٩٧، القياس والتقويم في علم النفس ، دار اليازوري العلمية، عمان .
- ٢٦- *المغربي، محمد الفاتح محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مصر، دار حميثرا للنشر، ط١، ٢٠١٩
- ٢٧- النعيمي، محمد عبد العال واخرون: ٢٠١٥، طرق ومناهج البحث العلمي ، الاردن، الوراق للنشر والتوزيع .
- ٢٨- *الهواري، سيد، ١٩٩٦:ملاحح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية، ط٢، القاهرة، مكتبة عين شمس.

- المصادر الاجنبية :-

- Anastasi, A & Urbina ,S (1997) Psychological Testing I,7th edition. USA, Upper Saddle River: Prentice Hall
- *Avolio, Bruce J and Bass, Bernard M, 1999, "Re-examining components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire", Journal of Occupational and Organizational Psychology, VoL(72)f pp.441-462
- *Baum,j.si and Rowley ,T .Companion to Organizations; An Introduction ,Wiley-Blackwell,2005
- Carson, D.& Perrew, P." Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership" .Journal of Business.14 . 1995, 829-838
- Daft, R. Organization Theory and Design. west publishing. New York.1992
- Ebel, R. L, 1972 ,Essentials of educational measurement, prentice Hall, New Jersey.
- Jack, M, "Leadership in the apparel-manufacturing environment: An analysis is based on multifactor leadership questionna2007ire". Unpubished PhD. Dissertation. Caplla University.
- Paul,j,olscamp :1987,an introduction to camp administration , second edition.

- Wright ,p & et,al : 1997 ,strategy management : concept ,4th ed
new jersey : prentice – hall.,ISBN 01,