

القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار -قضاء الرفاعي

م.م حيدر راضي جابر الزركاني
جامعة سومر / كلية التربية

hayderradi5154@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار/ قضاء الرفاعي، وذلك من خلال الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية. وتتبع أهمية الدراسة من أهمية القيادة التحويلية بوصفها من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والتربوي، فضلاً عن دورها في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، إذ تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري ومعاوني المدارس الإعدادية في قضاء الرفاعي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة تضمنت محورين رئيسيين هما القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وتم توزيعها على أفراد العينة وجمع البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط إلى جيد، كما تبين وجود مستوى جيد من التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية. وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس يهتمون بتعزيز روح التعاون بين العاملين وتحسين بيئة العمل المدرسية، فضلاً عن اهتمامهم بتحقيق أهداف المدرسة وتطوير الأداء الإداري والتربوي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، مما يدل على أن تبني الأساليب القيادية الحديثة يسهم في تحقيق التميز داخل المؤسسات التعليمية وتحسين جودة الأداء المدرسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، التميز المؤسسي، الإدارة التربوية، المدارس الإعدادية، الأداء المؤسسي، محافظة ذي قار.

Transformational Leadership and its Relationship to Institutional Excellence among Middle School Principals in Dhi Qar Governorate - Al-Rifai District

A.L. Haider Radhi Jaber Al-Zarkani

University of Sumer / College of Education

hayderradi5154@gmail.com

Abstract

This study aimed to identify the relationship between transformational leadership and institutional excellence among middle school principals in Al-Rifai District, Dhi Qar Governorate, by examining the level of transformational leadership practice and the level of institutional excellence in middle schools. The study's significance stems from the importance of transformational leadership as a modern leadership style that contributes to improving administrative and educational performance, as well as its role in achieving institutional excellence within educational institutions. The study adopted a descriptive correlational approach, deemed suitable for the nature and objectives of the research. It was conducted on a sample of middle school principals and their assistants in Al-Rifai District. To achieve the study's objectives, the researcher developed a questionnaire comprising two main sections: transformational leadership and institutional excellence. The questionnaire was distributed to the sample, and the data was collected and analyzed using appropriate statistical methods.

The study's results showed that the level of transformational leadership practice among school principals ranged from moderate to good, and that a good level of institutional excellence was also observed in the middle schools. The results indicated that school principals prioritize fostering a spirit of cooperation among staff and improving the school work environment, in addition to focusing on achieving school goals and developing administrative and educational performance. The findings also revealed a positive correlation between transformational leadership and institutional excellence, demonstrating that adopting modern leadership styles contributes to achieving excellence within educational institutions and improving the quality of school performance.

Keywords: Transformational leadership, institutional excellence, educational administration, preparatory schools, institutional performance, Dhi Qar Governorate.

الفصل الأول: التعريف بالبحث

أولاً: مقدمة البحث

تشهد المؤسسات التربوية في الوقت الحاضر تطورات متسارعة وتحديات متزايدة نتيجة التغيرات العلمية والتكنولوجية والإدارية، الأمر الذي يتطلب وجود قيادات تربوية قادرة على التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي. وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير المؤسسات التعليمية من خلال تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز روح الإبداع والابتكار لديهم.

وتكتسب القيادة التحويلية أهمية كبيرة في البيئة المدرسية، لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء الإداري والتربوي، وخلق بيئة تعليمية إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية. كما يرتبط نجاح المؤسسات التعليمية بمدى قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي الذي يعد من المؤشرات المهمة على جودة الأداء الإداري والتعليمي.



ومن هذا المنطلق، يسعى البحث الحالي إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار/ قضاء الرفاعي، للكشف عن مدى إسهام القيادة التحويلية في تحقيق التميز داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر في مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها التربوية، ومن أبرز هذه التحديات ضعف تطبيق الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تطوير العمل المؤسسي وتحقيق التميز، وعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية في تطوير الأداء الإداري والتربوي، إلا أن بعض المدارس ما تزال تعتمد أنماطاً تقليدية في الإدارة، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى التميز المؤسسي.

ومن خلال اطلاع الباحث على واقع المدارس الإعدادية في قضاء الرفاعي، لاحظ وجود تفاوت في مستويات الأداء الإداري والتميز المؤسسي بين المدارس، مما دفعه إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية.

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار/ قضاء الرفاعي؟

ثالثاً: أهمية البحث

١- الأهمية النظرية

- أ- يسهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالقيادة التحويلية والتميز المؤسسي .
- ب- يسלט الضوء على أهمية القيادة التحويلية في تطوير المؤسسات التعليمية .
- ت- يقدم إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية ذات العلاقة .
- ث- يساعد في توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي في البيئة المدرسية .

٢- الأهمية التطبيقية

- أ- يفيد صانعي القرار في وزارة التربية ومديريات التربية في تطوير السياسات الإدارية .
- ب- يساعد مديري المدارس على تبني أساليب قيادية حديثة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي .
- ت- يسهم في إعداد برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس .
- ث- يدعم الجهود الرامية إلى تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية .

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في قضاء الرفاعي .
٢. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية .
٣. الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي .

خامساً: فرضيات البحث

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية .
٢. توجد علاقة أثر بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية .

سادساً: أسئلة البحث

١. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية؟



٢. ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية؟

سابعاً: حدود البحث

١- الحدود المكانية : يقتصر البحث على المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية محافظة ذي قار/ قضاء الرفاعي.

٢- الحدود الزمانية : يطبق البحث خلال العام الدراسي (2025 – 2026)

ثامناً: تعريف المصطلحات الرئيسية

١- القيادة التحويلية

هي نمط قيادي يركز على إحداث التغيير الإيجابي في المؤسسة من خلال التأثير في العاملين وتحفيزهم وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتنمية قدراتهم الإبداعية والفكرية بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

إجرائياً: تعرف القيادة التحويلية في هذا البحث بأنها الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجاباته على فقرات استبانة القيادة التحويلية المعدة لأغراض البحث.

٢- التميز المؤسسي

هو قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة من خلال استثمار الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهداف المؤسسة ويرضي المستفيدين.

إجرائياً: يعرف التميز المؤسسي بأنه الدرجة التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال استجاباته على فقرات استبانة التميز المؤسسي المعتمدة في البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المطلب الاول : القيادة التحويلية

اولاً : مفهوم القيادة التحويلية

ان مصطلح القيادة التحويلية تمت صياغته لأول مرة من (Downton,1973) عندما عرف الالهام بأنه العمل او القوة لانتقال الفكر او العواطف للآخرين وهو ما تتميز به القيادة الالهامية (Inspirational Leadership) وذلك بالاستناد الى تدرج الحاجات لماسلو بيرنز الذي وضع القيادة التحويلية في اعلى مستويات التبادل بين الاخلاق والمكافآت وبين القائد والمرؤوسين (Lin,et,al,2011,) (2931).

وفي خضم التغيرات و التعقيدات البيئية التي تحدث وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات في بيئة الاعمال بكافة جوانبها والحاجة الى التغيير الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والمرؤوسين تحول التفكير الى انماط قيادية اكثر ملائمة (Barnett, 2001 : 39).

وتتجسد المهمة الاساسية للقيادة التحويلية بايجاد رؤية مستقبلية جذابة للمنظمة بدلاً من الرؤية القديمة ونقل تلك الرؤية للمرؤوسين (Daft,2004: 401). ويكون ذلك من خلال استعمال التأثير في المرؤوسين , الكاريزما , الطاقة , القوة الخارقة والتي تساهم في خلق الأنموذج السلوكي لتحقيق الرؤية المطلوبة (الطائي, 2007, :56).



اذ يتم من خلالها دفع المرؤوسين باتجاه الاهداف الخاصة بهم والاهداف العامة للمنظمة معاً والهيكل التنظيمية بشكل يواكب التغيرات البيئية الحاصلة والتي يتوقع حصولها في المستقبل (عزيز, 2008: 29).

والقيادة التحويلية مدخل معاصر يلهم القادة والمرؤوسين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستعمال كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010: 657).

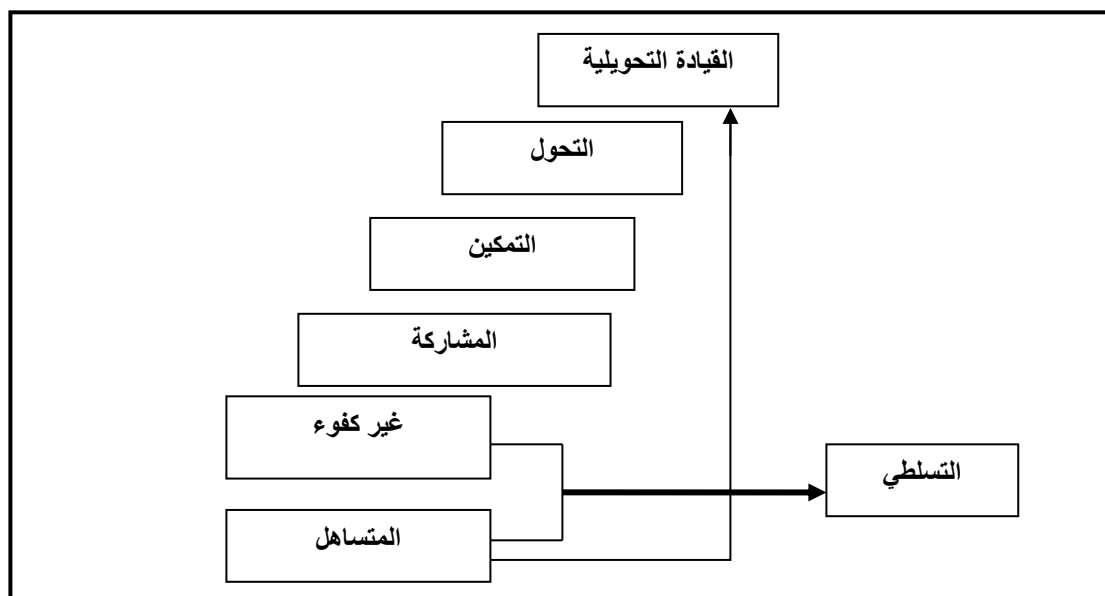
ثانياً : أهمية القيادة التحويلية

اشار (Ozaralli , 2003 : 335) و (المسعودي ، 2007 : 52) الى ان أهمية القيادة التحويلية للمنظمات تتجلى في كونها :

- ١- ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم ، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.
- ٢- تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لدى المرؤوسين.
- ٣- تصنع قادة مميزين ومؤثرين ، وهذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات.
- ٤- انها ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير.
- ٥- وهي مهمة لإغراض تحقيق نمو المنظمة وبقائها.

ثالثاً : التحوّل الشامل في منظمات اليوم

ان الدنيا تغيّرت وانقلبت رأساً على عقب في منتصف ثمانينات القرن العشرين وتغيّر معها الفكر الاداري هو ايضاً رأساً على عقب , واصبح واضحاً ان العالم في حالة غليان وموجات تصاعدية وفي حالة فوضى ولأتوازن (الهواري, 2000: 481). لذلك فان النمط الاداري التقليدي لم يعد قادراً على مواجهة وتذليل المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير, ومن هنا ظهرت الحاجة الى تبني مداخل ادارية حديثة والتي اصبحت ضرورة حتمية وحيوية من اجل التعامل مع مشكلات التغيير بفاعلية (عامر, 2001: 259). والشكل (1) يوضح انماط التحوّل من النماذج التقليدية الى انماذج القيادة التحويلية , حيث يبين لنا ان نشوء القيادة التحويلية كمدخل جديد , والذي ساهم في اقتراحه عدد من ابرز باحثي القيادة امثال (Bass 1985 , Tichy & Devanna 1988) يمثل كبديل مكمّل متطور لنماذج القيادة التقليدية التي تمثلها المداخل السابقة, ابتداءً من نظرية السمات الى النظريات الموقفية فالنظرية التبادلية وصولاً الى نموذج القيادة التحويلية والذي كان لنشوء الاثر الكبير في ادراك اهمية المشاعر كاساس لممارسة التأثير على المرؤوسين وتحقيق مستويات عالية من الاداء والتميز.



شكل (1) انماط التحوّل من النماذج التقليدية الى انموذج القيادة التحويلية.

المصدر: الزبيدي، ناظم جواد سلمان ، (2007) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات المصرفية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، ص98.

رابعاً : ابعاد القيادة التحويلية : هنالك عدة ابعاد رئيسية للقائد التحويلي ومن اهمها :

١- التأثير المثالي :

من خلال هذه البعد فان القائد التحويلي هو أنموذج يحتذي به المروؤسين فهم يبذون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكوه من احساس عالي يرفع اخلاقيات ومعنويات المروؤسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى مما متوقع (Niekerk,2005:5).

ويعد التأثير المثالي احد اهم ابعاد القيادة التحويلية ويشير الى تمتع القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل المروؤسين لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي قد تعترض المروؤسين في المنظمة وكذلك قيام القائد بتقديم احتياجات المروؤسين على احتياجاته الخاصة والتصرف وفق المعايير الاخلاقية , وفي هذه الحالة تعمل القيادة التحويلية كقدوة في اثبات كفاءتها (AL- Swidi et al,2012:136).

٢- الدافعية الالهامية :

من خلال هذه البعد يقوم القائد التحويلي بتحفيز المروؤسين وإثارة حماسهم وتشجيعهم نحو العمل الجماعي ليكونوا مساهمين في تحقيق اهداف العمل المشتركة وتحويل الرؤية الى واقع ملموس (Asgari et al,2008 : 4). وتعتبر هذه البعد عن قدرة القائد على التعبير الجذاب واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الاهداف (Goodwin et al ,2011: 411) ويشير الغزالي الى ان تحفيز المروؤسين هي عملية تركيز على تصرف وسلوك القائد التحويلي والتي تجعل المروؤسين محبين للتحدي , وإثارة المشاعر والعواطف لدى المروؤسين (الغزالي, 2012: 9).

٣- الاستشارة الفكرية :

ان القائد التحويلي يهدف من خلال هذه البعد هو ان يجعل المرؤوسين ابتكاريين ومبدعين , و ايجاد بيئات تعلم المرؤوسين ليكونوا قادرين على التفكير تفكيراً ابداعياً , فضلاً عن خلق الحلول الابتكارية للمشكلات وعرض اسئلة حول الافتراضات وتأطير المشكلات وعرض المواقف القديمة بصورة جيدة , ويتم تحدي المرؤوسين فكرياً ليقوموا بمحاولة ايجاد مداخل جديدة , ويتم تشجيع الافكار لتقديم افضل حل للمشكلات (المسعودي,2007: 56).

المطلب الثاني: التميز المؤسسي

أولاً: مفهوم التميز المؤسسي

تسعى العديد من المنظمات في الوقت الحاضر إلى تحقيق التميز المؤسسي باعتباره أحد أهم المرتكزات التي تضمن لها الاستمرار والتفوق في بيئة العمل، إلا أن عدداً محدوداً منها يتمكن من الوصول إلى هذا المستوى. ويُعد التميز المؤسسي حالة تنظيمية متقدمة تعتمد على تكامل جهود العاملين وكفاءة القيادات ووجود ثقافة تنظيمية داعمة للتطوير والإبداع. كما يُعرف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق التفوق في أدائها ومواجهة المشكلات وتحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنظمات الأخرى(متعب , 2012 : 62)

كما يُنظر إلى التميز المؤسسي على أنه نتاج للمعرفة والخبرات التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة، إذ تمثل المعرفة محوراً أساسياً في تنفيذ الأعمال وتحقيق التفوق المستمر، فضلاً عن قدرة المنظمة على الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية وتحليل البيئة المحيطة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات(القحطاني , 2011 : 81)

يعرف التميز المؤسسي أيضاً بأنه حالة من التفوق الإداري والتنظيمي تنعكس في تحقيق مستويات عالية من الأداء في الجوانب الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج تتجاوز ما يحققه المنافسون، ويزيد من رضا العملاء وأصحاب المصلحة(العنزي , 2014 : 33)

كذلك يشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين والإمكانات المتاحة داخل المنظمة، من خلال التركيز على عناصر القيادة والتمكين والتطوير المستمر، بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام(العساف , 2012 : 55)

يقصد به أيضاً الاهتمام بجميع الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة وخارجها، بحيث يصبح التميز منهجاً شاملاً للعمل يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات المستفيدين والعاملين على حد سواء(العبيدي , 2006 : 112)

يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، بما يساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المختلفة(عبد القادر , 2010 : 74)

ثانياً: أهمية التميز المؤسسي: يُعد التميز المؤسسي من الأهداف الاستراتيجية المهمة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وتبرز أهميته في العديد من الجوانب، ومن أبرزها ما يأتي(العنزي , 2014 : 35) :

١-الإسهام في رفع كفاءة وفاعلية الأداء من خلال تطوير أساليب العمل وتحقيق الأهداف المتميزة، بما يدعم استمرارية المنظمة ونموها الاقتصادي والاجتماعي.



- ٢- تعزيز فعالية الاتصال والتواصل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- ٣- تمكين المنظمة من إدارة عملياتها ومواردها بكفاءة بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين، ويسهم في جذب العملاء والمحافظة على ولائهم عبر تحسين مستوى الأداء.
- ٤- تحقيق رضا العاملين وتعزيز انتمائهم الوظيفي، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود والإسهام في نجاح المنظمة وتقديمها.
- ٥- مساعدة المنظمات على مواكبة التغيرات السريعة ومواجهة المنافسة المتزايدة، بما يحافظ على مكانتها وقدرتها على الاستمرار.
- ٦- توفير بيئة تنظيمية قائمة على القيادة الكفوءة والثقافة المؤسسية الداعمة للإبداع والابتكار، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

ثالثاً: أهداف التميز المؤسسي: يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير أداء المنظمات وتحسين قدرتها التنافسية، ومن أبرز هذه الأهداف ما يأتي (منصور , 2010 : 15) :

- ١- ربط استراتيجيات المنظمة بمختلف المستويات الإدارية من أجل تحقيق نتائج إيجابية وتعزيز الميزة التنافسية.
- ٢- دعم عمليات التغيير والتطوير المؤسسي، ونقل المنظمة إلى مستويات أكثر تقدماً تعتمد على الإبداع والابتكار والتميز.
- ٣- تحقيق أهداف المنظمة من خلال اعتماد أساليب علمية ومنهجية تسهم في تقليل التكاليف والجهود وتحسين الأداء.
- ٤- تطوير فرص التحسين المستمر على مستوى المنظمة والعاملين من خلال تطبيق منهجيات التميز المؤسسي.
- ٥- نشر ثقافة أفضل الممارسات وتعزيز روح المسؤولية والشراكة بما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ٦- تعزيز التواصل المؤسسي الفعال بين مختلف المستويات الإدارية والعاملين بما يحقق الانسجام التنظيمي ويرفع مستوى الأداء.
- ٧- تطوير قدرة المنظمة على معالجة المشكلات والتعامل مع الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية بكفاءة.

رابعاً: أبعاد التميز المؤسسي

اتفق العديد من الباحثين على أن التميز المؤسسي يقوم على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تحقيق التفوق التنظيمي ورفع مستوى الأداء داخل المنظمات، ومن أبرز هذه الأبعاد ما يأتي (العبيدي , 2006 : 179) :

١- تميز القيادة

يُعد تميز القيادة من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ تؤدي القيادة دوراً محورياً في توجيه المنظمة نحو النجاح من خلال امتلاك المهارات القيادية الفعالة، وبناء علاقات عمل إيجابية، وتنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار. كما يسهم القادة في تعزيز بيئة العمل التي تشجع على تبادل المعلومات والأفكار الجديدة بعيداً عن التعقيدات البيروقراطية، فضلاً عن قدرتهم على تشخيص المشكلات واكتشاف جوانب الضعف والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.



ويشير تميز القيادة إلى قدرة القيادات الإدارية على تحديد القيم المؤسسية وتوقعات الأداء، ورسم التوجهات المستقبلية للمنظمة على المدى القريب والبعيد، إضافة إلى دعم ثقافة التجديد والابتكار بين العاملين، وذلك من خلال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وتطوير نظم الاتصال وتحسين الأداء المؤسسي.

٢- تميز المرؤوسين

يمثل العاملون المورد الأهم في المنظمة، فهم مصدر رئيس للمعرفة والخبرة والكفاءة، الأمر الذي يجعل الاستثمار فيهم ضرورة لتحقيق التميز المؤسسي. وتتمثل أهمية المرؤوسين فيما يمتلكونه من قدرات ومهارات وخبرات تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستفادة المثلى للمنظمة، لذلك فإن الاهتمام بالتعليم والتدريب والتطوير المستمر يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة واضحة (المطيري , 2012 : 156)

يتمثل تميز المرؤوسين في اعتماد ممارسات تقوم على التعلم المستمر والابتكار والمشاركة وتحمل المسؤولية، حيث يظهر ذلك من خلال ما يمتلكه العاملون من معارف ومهارات وقيم واتجاهات إيجابية تنعكس على أدائهم الوظيفي. كما يتجسد هذا التميز في التفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤوليات، وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة، فضلاً عن قدرتهم على العمل بكفاءة مع قدر أقل من الإشراف والتوجيه.

يتحقق تميز المرؤوسين أيضاً من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة تساعد على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم، بما يسهم في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في الوقت نفسه.

٣- تميز الثقافة المؤسسية

تؤدي الثقافة المؤسسية دوراً مهماً في تحديد أساليب العمل داخل المنظمة، إذ تعكس القيم والمعتقدات السائدة فيها، وتسهم في توجيه سلوك العاملين والتأثير في مستوى أدائهم. وتتميز الثقافة المؤسسية الفاعلة بعدد من الخصائص، من أبرزها الانفتاح، والتعاون، والثقة، والمصادقية، والاستقلالية، وروح المبادرة، والقدرة على التحدي والتجريب.

كما تعمل الثقافة المؤسسية على تشجيع العاملين على الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية في أداء أعمالهم، وتتأثر هذه الثقافة بالقيم التي تتبناها الإدارة العليا، مما يؤدي إلى تكوين أساليب خاصة في إنجاز الأعمال وتعزيز التواصل والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة (النعيمي , 2010 : 28)

الفصل الثالث : منهج البحث واجراءاته

أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في إجراء هذه الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الحالي وأهدافه، إذ يهتم هذا المنهج بوصف الظواهر التربوية وتحليلها والكشف عن العلاقات بين متغيراتها. ويعد المنهج الوصفي الارتباطي من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات التربوية والإدارية التي تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر دون تدخل الباحث في تلك المتغيرات.

وقد استخدم هذا المنهج للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة ذي قار/ قضاء الرفاعي، فضلاً عن التعرف على مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة



يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو العناصر التي تمثل موضوع الدراسة والتي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج البحث عليها. ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من مديري ومعاوني المدارس الإعدادية التابعة لمديرية تربية محافظة ذي قار/ قضاء الرفاعي للعام الدراسي (2025-2026)

ويشمل المجتمع المدارس الإعدادية الحكومية الواقعة ضمن الحدود الإدارية لقضاء الرفاعي، إذ تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة وأهدافها.

ثالثاً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وذلك لإتاحة الفرصة المتساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، ولتحقيق درجة مناسبة من الموضوعية والدقة في النتائج.

وقد شملت العينة عدداً من مديري ومعاوني مدارس الإعدادية في قضاء الرفاعي، إذ تم توزيع استبانات الدراسة عليهم بعد الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات ذات العلاقة.

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداة رئيسةً لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك لكونها من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات التربوية والإدارية، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة البحث الحالي، وقد صممت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة التحويلية والتميز المؤسسي، وتكونت من محورين رئيسيين هما:

١. محور القيادة التحويلية: وتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية.

٢. محور التميز المؤسسي: وتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية.

واعتمد الباحث مقياس (ليكرت الخماسي) للإجابة عن فقرات الاستبانة، وذلك وفق البدائل الآتية:

- موافق بشدة
- موافق
- محايد
- غير موافق
- غير موافق بشدة

وقد أعطيت الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي لأغراض التحليل الإحصائي.

خامساً : الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها، وذلك من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن أبرز الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يأتي:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة .
٢. معامل ارتباط سبيرمان للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي .
٣. علاقة الاثر للكشف عن التأثير الناتج بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي.
٤. اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق الإحصائية وفق المتغيرات الديموغرافية .

سادساً : نتائج التحليل

١- جدول الخاص بأسئلة الاستبانة للقيادة التحويلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	الترتيب
0.943	3.86	يحرص مدير المدرسة على تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المدرسة.	١.
0.792	3.40	يعمل مدير المدرسة على تحفيز العاملين لتطوير أدائهم المهني.	٢.
1.004	3.86	يمتلك مدير المدرسة القدرة على التأثير الإيجابي في العاملين.	٣.
0.843	3.09	يشجع مدير المدرسة العاملين على تقديم الأفكار الجديدة.	٤.
0.941	2.14	يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية.	٥.
1.092	3.49	يتعامل مدير المدرسة بعدالة واحترام مع جميع العاملين.	٦.
1.065	3.60	يسعى مدير المدرسة إلى تطوير بيئة العمل داخل المدرسة.	٧.
1.074	3.29	يشارك مدير المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات المهمة.	٨.
0.998	3.94	يعمل مدير المدرسة على تعزيز روح التعاون بين العاملين.	٩.
0.941	3.14	يشجع مدير المدرسة العاملين على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال بكفاءة.	١٠.

يتضح من نتائج الجدول الخاص بفقرات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في قضاء الرفاعي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.14 – 3.94)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.792 – 1.092)، مما يشير إلى وجود تباين نسبي في استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية.

وقد حصلت الفقرة رقم (9) التي تنص على " يعمل مدير المدرسة على تعزيز روح التعاون بين العاملين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.998)، مما يدل على أن مديري المدارس يهتمون بدرجة جيدة بتعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

كما جاءت الفقرتان (1) و(3) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، إذ تشير الفقرة الأولى إلى تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المدرسة، بينما تتعلق الفقرة الثالثة بقدرة المدير على التأثير الإيجابي في العاملين، وهذا يعكس امتلاك مديري المدارس مستوى جيداً من المهارات القيادية والتحفيزية.

أما الفقرة (7) فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.60)، مما يشير إلى سعي مديري المدارس لتطوير بيئة العمل المدرسية بدرجة جيدة، في حين جاءت الفقرة (6) المتعلقة بالعدالة والاحترام بين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.49)، وهو مؤشر إيجابي على طبيعة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

في المقابل، حصلت الفقرة (5) التي تنص على " يهتم مدير المدرسة بإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.14) وبانحراف معياري (0.941)، مما يدل على ضعف نسبي في تبني الأساليب الابتكارية لمعالجة المشكلات المدرسية، وقد يعود ذلك إلى محدودية الصلاحيات الإدارية أو ضعف التدريب على مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

وبصورة عامة، تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية جاء بمستوى متوسط إلى جيد، إذ برزت الجوانب المتعلقة بالتعاون والتحفيز والتأثير الإيجابي بصورة أوضح، في حين ظهرت الحاجة إلى تعزيز الجوانب المرتبطة بالابتكار وتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات المدرسية.

٢- جدول الخاص بأسئلة الاستبانة للتميز المؤسسي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	الترتيب
1.042	3.49	تسعى المدرسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.	١
0.867	3.94	تتميز المدرسة بوجود تنظيم إداري واضح.	٢
1.037	3.51	تحرص المدرسة على تطوير أداء العاملين بشكل مستمر.	٣
1.098	4.03	توفر المدرسة بيئة عمل مناسبة للعاملين والطلبة.	٤
1.092	3.34	تعتمد المدرسة أساليب حديثة في إدارة العمل المدرسي.	٥
0.836	3.83	تهتم المدرسة بتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.	٦
1.055	3.69	تسعى إدارة المدرسة إلى تحقيق رضا العاملين والطلبة.	٧
0.970	3.77	تعمل المدرسة على استثمار الموارد المتاحة بصورة جيدة.	٨

0.941	3.31	تشجع المدرسة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين.	٩.
1.037	3.51	تحرص المدرسة على تطوير خططها وبرامجها لتحقيق نتائج أفضل.	١٠.

يتضح من نتائج الجدول الخاص بفقرات التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.31 – 4.03)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.836 – 1.098)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من التميز المؤسسي مع تباين محدود في استجابات أفراد العينة.

وقد حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على: "توفر المدرسة بيئة عمل مناسبة للعاملين والطلبة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري (1.098)، مما يدل على اهتمام إدارات المدارس بتوفير بيئة تعليمية وإدارية ملائمة تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي والتربوي.

كما جاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، والتي تشير إلى وجود تنظيم إداري واضح داخل المدرسة، وهذا يعكس اهتمام الإدارة المدرسية بتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات بصورة تساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

في حين حصلت الفقرة رقم (6) المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة على متوسط حسابي بلغ (3.83)، مما يدل على سعي المدارس إلى تطوير الخدمات التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والإداري.

أما الفقرة رقم (8) التي تنص على: "تعمل المدرسة على استثمار الموارد المتاحة بصورة جيدة" فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.77)، وهو مؤشر إيجابي على قدرة الإدارة المدرسية على توظيف الإمكانيات المتوفرة لخدمة العملية التعليمية.

وجاءت الفقرتان (3) و(10) بمتوسط حسابي متساوٍ بلغ (3.51)، مما يشير إلى اهتمام المدارس بتطوير أداء العاملين وتحسين الخطط والبرامج لتحقيق نتائج أفضل.

في المقابل، حصلت الفقرة رقم (9) التي تنص على: "تشجع المدرسة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.31)، تلتها الفقرة رقم (5) المتعلقة باعتماد أساليب حديثة في إدارة العمل المدرسي بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز ثقافة العمل الجماعي وتطوير الأساليب الإدارية الحديثة داخل المدارس.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن مستوى التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية جاء بمستوى جيد، إذ برز الاهتمام بتنظيم العمل وتوفير البيئة المناسبة وتحسين الخدمات التعليمية، في حين ما تزال بعض الجوانب بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة ما يتعلق بتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتعزيز العمل الجماعي بين العاملين.

Correlations

			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1.000	0.693**
		Sig. (2-tailed)	.	.000



	N	30	30
Y	Correlation Coefficient	0.693**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	30	30

يتضح من الجدول السابق ان مقدار علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي كانت (0.693) وهي علاقة طردية قوية تقترب من قيمة 1 الموجب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.843	.434		9.669	.000
	Y	.231	.119	.214	.559	.579

a. Dependent Variable: X

يتضح من الجدول اعلاه عند تغيير رتبة المتغير المستقل بمقدار (0.843) نحو الزيادة او النقصان يتغير رتبة المتغير المعتمد بمقدار قيمة واحدة نحو الزيادة او النقصان.

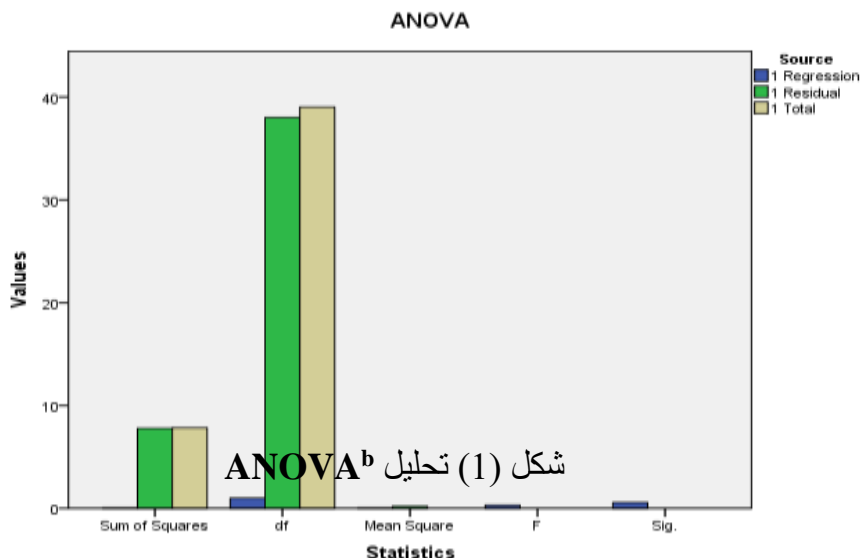
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.064	1	10.064	50.313	.001 ^a
	Residual	57.769	28	.204		
	Total	67.833	29			

a. Predictors: (Constant), Y

b. Dependent Variable: X

بلغ مجموع المربعات (Sum of Squares) الكلي 67.833 وقيمة df الي تساوي (n-1) 29 وبلغت قيمة F المحتسبة (50.313) وعند مقارنتها مع قيمة F الجدولية التي قيمتها (48.001) نجد ان قيمة F المحتسبة اكبر من قيمة F الجدولية وهذا يدل على قبول الفرضية.



الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بمستوى متوسط إلى جيد .
2. تبين وجود اهتمام واضح بتعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل المدرسة .
3. كشفت النتائج عن وجود مستوى جيد من التميز المؤسسي في المدارس الإعدادية .
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والتميز المؤسسي .
5. بينت النتائج وجود حاجة إلى تطوير الأساليب الإدارية الحديثة والابتكارية داخل المدارس .
6. أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي وتحقيق أهداف المدرسة .

ثانياً: التوصيات

1. تعزيز تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية بصورة أكبر .
2. إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال القيادة الحديثة والتميز المؤسسي .
3. تشجيع استخدام الأساليب الإبداعية في حل المشكلات المدرسية .
4. دعم ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين داخل المدرسة .
5. توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية التي تساعد على تحقيق التميز المؤسسي .
6. إجراء دراسات مستقبلية تتناول القيادة التحويلية وعلاقتها بمتغيرات تربوية وإدارية أخرى .

المصادر

١. الطائي, رعد عبدالله وقداة, عيسى (2007) " ادارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الاردن.
٢. عزيز, شيرين نوري (2008) " اثر السمات القيادة في الرؤية التنظيمية ، دراسة تطبيقية في مجموعة من كليات جامعة بغداد " ، رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.
٣. المسعودي ، محمد أصبع بكال (2007)" العلاقة بين مقدرات الأبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة "، دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من التدريسين في الكليات الأهلية العراقية . كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد, 2007م.
٤. الهواري, سيد (2000) " الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن ال 21" مكتبة عين شمس, القاهرة, مصر.
٥. الزيدي, ناظم جواد سلمان ، (2007) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات المصرفية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
٦. الغزالي ، حافظ عبدالكريم (2012) " اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار " ، رسالة ماجستير ، كلية الاعمال _ جامعة الشرق الاوسط , عمان.
٧. الغامدي, عبدالمحسن بن عبد الله بن علي (2011) " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة " جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير العلوم الإدارية ، الرياض, السعودية.
٨. الصوفي, عباس صالح (1999) " اتجاهات القيادات الادارية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة "، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية.
٩. الدليمي , حيدر طه (2014) " دور القيادة التحويلية في الاداء التنظيمي" رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد .
١٠. متعب، حامد كاظم؛ حاجم، ستار كاظم (٢٠١٢). دور أبعاد إدارة الموهبة في دعم الإبداع في المنظمات (التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،).
١١. العنزي, سعد علي (٢٠١٤). إبداعات الأعمال: قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
١٢. العساف، صالح محمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط ٢. الرياض: دار الزهراء.
١٣. القحطاني، سالم بن حسن ، "القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي" ، المرامر للطباعة والنشر، الرياض- السعودية 2011.
١٤. العبيدي، محمد بن أحمد بن محمد، (٢٠١٥)، تعاقب القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية- استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٥. عبد القادر، هاملي (٢٠١١)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
١٦. منصور ، كمال (، 2010) تيسير الكفاءات الاطار المفاهيمي ، ابحت الادارية والاقتصادية ,جامعة الملك عبد العزيز , جدة , السعودية .
١٧. المطيري, ذعار شجاع (٢٠١٢) ، تخطيط التعاقب الوظيفي- المفهوم والممارسات. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الاتحاد الدولي لمنظمات التدريب والمنافسة- قوى العمل المستدامة في البيئات المنافسة.
١٨. النعيمي , خالد ، التميز التنظيمي (2010) مفاهيم وادوات , دار وائل, عمان , الاردن.



19. Evans , James, R. " Lindsay, William, M., (2011) "*The Management &Control of Quality* " 8th Edition, ThomsonL – South- Western,. New Jersey.
 20. DR.S.SKhanka ,(2013) "Organizational-Behaviour,Text-and-Cases,s, chand &company PVT.LTD,Haryana New delhe,India. Barnett, K. McCormick, J. and Connors, R. Transformation leadership in schools panacea placebo or problem. *Journal Of Educational Administration*.,. vol.77, no.3 . pp. 7-17.
 21. Daft, L. Richard:2004"Organization Theory and Design",8th Edition,Vanderbilt University South-West ERV, New York.
 22. Xirasagar, S. 2008. "Transformational, transactional and laissez – faire leadership among physician executive", *Journal, of health Organization and management*.
 23. Cheung M. and Wong, C. 2010."Transformational leadership, leader support and employee creativity", *leadership and Organization Development Journal*, 32(1).
 24. Ozaralli,N.(2003)." Effects of transformational leadership on empowerment and teameffectiveness" ,*leadership & Organization Development Journal* .
 25. Niekerk,Magdalen, Maria,Van:2005"Transformational Leadership at a Higher Education Institution",Master of arts, University of South Africa.
- Goodwin , Vicki L. & Whittington , J. Lee & Murray , Brian , (2011) , ٢٦
Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm , *Journal of Managerial Issues* , Vol. XXIII Number 4 .