DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

# أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث

**د. حمزة بن ذاكر الزبيدي**
**كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية**
**البريد الالكتروني: hzmalzubaidi@kau.edu.sa**

**د. احمد بن سليمان الفايدي**
**كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية**
**البريد الألكتروني: aalfaydi@kau.edu.sa**

**أ. عبد الله أحمد محمد المهداوي**
**معلم متقدم بإدارة تعليم الليث**
**البريد الالكتروني: Al_faalh@hotmail.com**

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف عن درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين، كما هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين، كذلك هدفت إلى الكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث، وهدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ولسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اعتمدت الدراسة على مقياسين رئيسيين: أولهما: القيادة التحويلية الذي أعده زين العابدين (2018)، وثانيهما: تطوير الأداء المهني الذي أعده مصاورة وعليمات (2022) وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مكتب تعليم الليث والبالغ عددهم (2750) معلماً ومعلمة. عدد المعلمين (1213) معلماً، وعدد المعلمات (1537) معلمة، أما عينة الدراسة الملائمة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عينة الفرصة، وبلغ عدد أفرادها (342) تمثل ما نسبته (12.44%) من مجتمع الدراسة الكلي.

وكان من أبرز النتائج: أن مديري المدارس يمارسون بدرجة كبيرة أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وجاءت أبعاد القيادة التحويلية وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وأن سلوك تطوير الأداء المهني يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين عند مستوى الدلالة (0.01)، كما يتضح ان ممارسة القيادة التحويلية تؤثر بنسبة (73.3%) على سلوك تطوير الأداء المهني للمعلمين. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد الجاذبية والتأثير باختلاف متغير (الجنس)، وكانت الفروق لصالح الذكور. وفي ضوء نتائج الدراسة قُدمت عدداً من التوصيات أهمها: تصميم برامج وحقائب تدريبية نوعية لتنمية الممارسات والأساليب للقيادة التحويلية وتطبيقاتها المختلفة، وتضمين برامج لنمو مديري المدراس المهني في مجال القيادة التحويلية، ومتابعة التحسينات، والممارسات الفاعلة، والمتميزة، ونمذجتها، وكذلك تطوير معايير وضوابط ترشيح واختيار مديري المدارس. كما أوصت بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول القيادة التحويلية مع متغيرات أخرى مثل العمل الابتكاري ،الانضباط الوظيفي، وإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية وسلوك تطوير الأداء المهني في بيئات مختلفة، وإجراء المزيد من الدراسات حول سلوك تطوير الأداء المهني مع أنماط قيادية مختلفة مثل القيادة الممكنة والقيادة التبادلية والقيادة الموزعة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الأداء المهني، المعلمين.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

# The Impact of Transformational Leadership of School Principals in Developing the Professional Performance of Teachers in Al-Leith Education Office

**Dr. Hamzah Zaker Alzubeidi**
**College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia**
**Email: hzmalzubaidi@kau.edu.sa**

**Dr. Ahmed S. Alfaydi**
**College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia**
**Email: aalfaydi@kau.edu.sa**

**Abdullah Ahmed Al-mahdawi**
**Advanced teacher at Al-Laith Education Department**
**Email: Al_faalh@hotmail.com**

## ABSTRACT

The study aimed to identify the degree to which school principals in Al-Leith Education Office practice transformational leadership dimensions from the perspective of teachers. It also aimed to identify the degree of availability of behavior to develop professional performance among teachers. As well as to investigate the correlational relationship between schools' principals' practice of transformational leadership and developing teachers' professional performance. Additionally, the study aimed to uncover the impact of practicing transformational leadership by school principals on developing teachers' professional performance. Finally, the study aimed to reveal the statistically significant differences in the means of teachers' responses regarding their estimates of school principals' practice of transformational leadership and behavior to develop professional performance according to the variables of gender and years of experience.

Based on its results, the study presented several recommendations, including designing high-quality training programs and courses to develop transformational leadership practices and their various applications, as well as programs to develop school principals' professional growth in transformational leadership and monitoring improvements and best practices. The study also recommended developing criteria and guidelines for selecting school principals for that. Additionally, the study recommended conducting further studies that explore transformational leadership with other variables such as innovative work and job discipline, as well as further studies on transformational leadership and behavior to develop professional performance in different environments and with different leadership styles like enabling leadership, transactional leadership, and distributed leadership.

**Keywords:** transformational leadership, professional performance, teachers.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**المقدمة**

يعيش العالم في هذا العصر الحالي تطوراً متسارعاً على جميع الأصعدة المحلية والعالمية وفي مختلف المجالات والميادين، يصاحبها تغيرات ومتغيرات في أنظمة الحياة المختلفة، ومن أبرز الميادين التي تتفاعل وتتأثر بهذه التغيرات ميدان التعليم لما له من أهمية كبرى في المواكبة والتأثير على هذا التطور ومجاراته. وأصبح من الضروري مواجهتها والتعامل معها بأسلوب مخطط وعلمي يتيح تفهم واستيعاب الطبيعة العالمية لهذه التحديات وعناصرها.

يحتاج الميدان التعليمي لقيادات تمتلك مهارات قيادية وإدارية تسهم في خلق بيئة إدارية وتربوية تساعد في تطوير البيئة التعليمية، التي هي أساس قوة وضعف أي مجتمع. يقول **Hallinger** و**Lee** (2014، 6) "إن نتائج الأبحاث التي أجريت في بلدان مختلفة حول العالم قد وجدت أن القيادة التعليمية من لدن مدير المؤسسة التعليمية أمرٌ ضروري لتحسين التعليم والتعلم فيها". (**Bush,2010/2022**).

إن القيادة عنصر رئيس من عناصر إدارة المؤسسات، والعنصر الحاسم في نجاحها، ولهذا جد المنظرون والممارسون للبحث عن نمط قيادي قادر على التعامل الإيجابي في ضوء التعاون والتشارك في تحقيق أهداف المؤسسة. (الحضيبي وأبو عبيد، 2013).

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية والأساليب التي ينتهجها كل قائد في إدارته للمنظمة. ويتسم كل قائد بنمط من أنماط القيادة وبمستوى متفاوت من تمكنه وممارسته أبعادها وأهدافها وخصائصها، ومن أنماط القيادة ذات الفكر الإداري التربوي القيادة التحويلية. وتمتاز هذه القيادة بقدرتها على قيادة المنظمة لمواكبة التطورات والتحديات؛ بتأثيرها على المرؤوسين في كل ما تقتضيه هذه المتغيرات من تطوير ورفع كفاءة الأداء والتحسين والتطوير المهني المستمر، بتبني واتخاذ أهداف وقرارات تساهم في رفع استعدادات البيئة التعليمية لهذه المرحلة ويقع على رأسها المعلم، وتطويره المهني، وكفاياته التعليمية، والتعلمية.

لقد حظيت التنمية المهنية للمعلم باهتمام كبير من الباحثين والدارسين التربويين، وأفردت هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية معياراً خاصة من معايير الرخصة المهنية للتطوير المهني المستمر، يضع المعلمون أهدافاً واضحة لتطوير الأداء المهني المستمر وفق احتياجاتهم في ضوء المعايير المهنية للمعلمين ويضعون الخطط المناسبة لتحقيقها وتطبيقها من أجل تحسين أدائهم. (هيئة تقويم التعليم والتدريب،1439).

حيث أجريت عدد من الدراسات والبحوث التي تؤكد أهمية النمو المهني للمعلمين أثناء الخدمة، ومنها على سبيل المثال دراسة (**Sykes**،1996) التي تؤكد أن تطوير المعلمين واستمرار نموهم المهني يجب أن يكون بؤرة اهتمام التربويين أثناء سعيهم لتحسين وتجويد التعليم في مجتمعاتهم، لأن تعلم الأبناء بصورة أفضل يتوقف على قدرات وإمكانيات معلميهم، وأن ما يجعل النمو المهني للمعلمين أمراً ضرورياً وملحاً هو ارتباطه الوثيق بتحسين مخرجات التعليم. (التركي، 2015).

مما سبق يتضح دور القيادة التحويلية لمديري المدارس واهتمامها بالتغيير والتجديد ومواكبة التطورات والتحولات، للارتقاء وتنمية وتطوير الأداء المهني للمعلمين، وتحسين العملية التعليمية، وجودة المخرجات التعليمية والكفاءات الوطنية.

**مشكلة البحث**

نظراً للتحول الكبير في العملية التعليمية وما يرافقه من تغيرات في الاحتياجات والمتطلبات للوصول للنتائج والأهداف المرجوة لا بد من توفر الكفاءات المناسبة والمواكبة له، ويبزر دور القيادة في المؤسسات التعليمية للتعامل مع هذا التحول والسير لأفضل النتائج، ومع ظهور أنماط حديثة من أنماط القيادة يظهر تناسب القيادة التحويلية التي تتميز بحفز التابعين وتستجيب للتغير لهذا التحول.

ويعد المعلم من الركائز الأساسية في العملية التعليمية، وذكرت الغثبر(2020) أن تعيين المعلمين دون الخضوع لمعايير علمية دقيقة وصارمة يعد من أهم الأسباب التي أدت إلى تدني كفاءة النظام التعليمي، وبالتالي إلى ضعف مخرجاته، فقد أثبتت نتائج الاختبارات الدولية **(2015)** تيمز- **TIMSS** -وهي أحد مؤشرات كفاءة النظام التعليمي السعودي- انخفاض الأداء الوطني العام عن الدورة السابقة (2011) حيث انخفض مستوى أداء المملكة

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

في الرياضيات والعلوم على حد سواء من منخفض إلى أقل من منخفض، وصنفت من الدول الأكثر انخفاضاً عالمياً في معدلات الإنجاز في العلوم والرياضيات ما بين دورتي (2011-2015).

وقد تم ربط هذه النتائج بالممارسات التدريسية للمعلمين وأثرها على مستوى تحصيل الطلاب (هيئة تقويم التعليم والتدريب،2019). ويحتاج المعلمون إلى التقدم والتنمية والتطوير المهني، وينطلق ذلك من خلال تحفيزه ودفعه للاستجابة للتغيرات وزيادة ثقتهم بأنفسهم وحاجة المؤسسة التعليمية لهم وربطهم برؤيتها وأهدافها باستخدام نمط يتبنى هذه الرؤية وهو النمط القيادي التحويلي.

ونظراً لاهتمام الباحثين بالميدان التعليمي ومشاركتهم في تقديم العديد من الدورات في التطوير المهني للمعلمين، لوحظ اهتمام وإقبال المعلمين لكل ما يُعنى بتطويرهم المهني في المدارس، وخاصة تلك المدارس التي يمارس مديروها نمط القيادة التحويلية، واختلافهم عن المعلمين في المدارس التي يمارس مديروها أنماط قيادية أخرى، مما دفع لإجراء هذه الدراسة.

**أسئلة البحث**

- ما أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرو المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث؟
4. ما أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟

**أهداف البحث**

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف عن درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث.
4. الكشف عن أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث.
5. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة).
6. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة).

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة ابتداءً من أهمية نمط القيادة التحويلية، باعتبارها نمط من أنماط القيادة المؤثرة على الأتباع والمنظمة بأساليب فعالة تحقق الأهداف التربوية، وتمكنهم من مواجهة التحديات التي تعترض عملية القيادة في المؤسسات التعليمية، ومن أهمها السعي في تطوير أداء المعلمين المهني، الذي يعتبر من أهم ركائز العملية التعليمية، والمساهمة في بناء برامج تدريبية جديدة وغير تقليدية لتطوير أداء المعلمين المهني، مما يعود على الميدان التعليمي بأفضل الممارسات والتجارب المواكبة للتطوير في جميع المجالات التعليمية، والسعي في عملية التطوير المهني للمعلمين فيما يتماشى مع توجهات وزارة التعليم وسعيها في السير والاندماج وفق رؤية المملكة 2030، لإنتاج جيل ينافس ويسارع للتطور ويتواكب مع المتغيرات للوصول لأفضل النتائج .

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**حدود البحث**

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية والتأثير-التحفيز والإلهام-الاستثارة الفكرية-الاعتبارات الفردية) لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين بمكتب تعليم الليث.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مكتب تعليم الليث.

الحدود البشرية: تختص بمديري المدارس في مكتب تعليم الليث.

الحدود الزمانية: اجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي الحالي 1444 ه.

**مصطلحات الدراسة**

1- القيادة التحويلية:

ذكر الجارودي (2011) أن باس **(Bass)** يرى أن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية إلى ما فيه صالح المؤسسة، فالمرؤوسين يصبحون محفزين لتقديم جهد أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق تنشيط الحاجات العليا لديهم، مثل الطموح والتوقعات" (ص119).

وتعرف في هذه الدراسة بأنها العمليات المؤثرة التي من خلالها يُحفّز ويلهم مديري المدارس بمكتب تعليم الليث سلوك معلميهم على التحسين والارتقاء والتطوير لأدائهم التعليمي ونموهم المهني.

2- التطوير المهني:

عرف هسبندس وكلمسون **(Clemson & Husbands 2001)** التطوير المهني للمعلمين بأنه: "العملية التي يمكن من خلالها تحسين، أداء المدرسين مهنياً، أي تطوير طرق التدريس، والأساليب التي يستخدمونها في التعليم، وكذلك تطوير وتحديد الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها والتركيز على تطوير جودة المخرجات. (التركي،2015)

الأدب النظري

## المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية

1- مفهوم القيادة التحويلية:

ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية في عام 1978م على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز **(Burns)**، حيث قال بأنها: بأنها أسلوب أو استراتيجية تهدف إلى تشكيل رغبة لدى العاملين وزيادة نشاطهم تجاه تحقيق الأهداف عن طريق رفع الروح المعنوية لديهم والقيم بمختلف أشكالها والوصول إلى مرتبة القيادة. (حراحشة، 2015، ص5).

بعد ذلك جاءت بعض المفاهيم كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي عام 1985م قدم العالم **(Bass, 1994)** نظريتـه المشهورة في القيادة التحويلية على أنها: " القيادة التي تعمل على توسيع وتعاظم اهتمامـات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. (غزاونة،2017)، وذكر فيها ثلاثة محاور التأثير المثالي بحيث يكون سلوك القائد ملهما للتابعين له، والإثارة الفكرية وهو سلوك يؤدي إلى زيادة إدراك التابع للمشكلات والتأثيرات من وجهة نظر جديدة، والاعتبار الفكري وهذا يقوم على توفير الدعم والتشجيع والتدريب للتابعين.

وتعرف بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين. (القبلي والعمراني، 1438هـ). كما أن القيادة التحويلية تعني استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العالقة ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي". (الغزالي، 2012).

2-أبعاد القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر رئيسة وهي:

أ) التأثير المثالي وهي وصف المدير الذي يمّثل قدوة وأنموذجاً للمؤسسات المثيلة، فالقائد التحويلي يؤثر في الآخرين، وهو أهل للثقة والاحترام وقراراته تتصف بالحكمة.

ب) الإثارة والدافعية الإلهامية وهي تصف المدير الذي يزيد من دافعية التابعين للالتزام برؤية المؤسسة، ويشجّع روح الفريق للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ويزيد من إيراداتها، ونموها. (الغامدي،2021).

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

ج) والاستثارة الذهنية وهي تصف المدير الذي يشجّع المبادرات والإبداع من خلال تحدّي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فالمدير مع الاستثارة الذهنية يشجع التفكير الناقد وحل المشكلات بهدف جعل المؤسسة أفضل، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددّين ومبتكرين عبر زيادة وعيهم بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبنّي وإيجاد مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل. (زين العابدين، 1439).

د) والاعتبارية الفردية وهي تصف المدير الذي يعمل مدرّباً واستشارياً للتابعين، فالمدير الذي يأخذ الفروق الفردية بين التابعين باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعدهم وتساعد المؤسسة، ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجّهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. (الفار،2013).

3-أهمية القيادة التحويلية:

تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين **(102, 2012, Maharani& Sani)**ويشجع القادة العاملين على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية، ويلهمونهم التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، ويستطيع القادة التأثير في العاملين من خلال الإدارة المتبصرة والمنظمة والمؤثرة، ومن هنا تتضح أهمية القيادة التحويلية في إبراز القيادات التي تتحمل المسؤوليات و تكون محطاً للتكليف.(عبدالهادي،2016،ص21).

وتبرز أهمية القيادة التحويلية بأنها لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمده على نفسها ذاتيا. (بو طرفة، 2016 ،30)، وتدعم وضع قيمياً للمنظمة، وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقدات، وتساهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل مترابط ويجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية. (الزغبي، 2013، 19).كما أنها تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يؤدي إلى بذل جهد إضافي المطلوب لإحداث تغيرات ذات مغزى. (ابن عواد، 2012 ،12).

وتحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالح المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة. (بو طرفة، 2016 ،31). وهذا مما يسهم في وضوح أهمية النمط القيادي التحويلي، ودوره المؤثر في التابعين.

4- الممارسات القيادية لمدير المدرسة في ظل القيادة التحويلية:

عند ممارسة نماذج قيادية ناجحة، وتحقق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة التعليمية تؤدي للإيفاء باحتياجات وتطلعات المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها، وتحقيق هذا الأمر يتطلب الوقوف على أبعاد مهمة، فيما يتعلق ببناء رؤية مشتركة بالنسبة للمنظمة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المنظمة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتبني بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى أفضل النتائج.

والتركيز على المشاركة في القيادة بحيث تكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف ويدور حول اهتمام الأفراد ويتضمن تقديم الدعم الفردي، والاستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المنظمة التعليمية. وأهمية دور القيادة في تعزيز ثقافة المنظمة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة للاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم الثقافية. (الحربي، 2008، ص 113**).**

ولكي يستطيع القائد التغيير وتحويل مدرسته نحو الأفضل فانه ينبغي أن يكون صاحب رؤية مستقبلية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه. ومتمكن في الاتصال وقدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور وفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية. وذو مصداقية إيمان التابعين بنزاهته واستقامته. وصاحب طاقة كبيرة فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم. (مصطفى، 2002، 442).

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

## المبحث الثاني: تطوير الأداء المهني

1- مفهوم التطوير الأداء المهني:

عرفها (**Day,1999**) أنها كل الخبرات التعليمية الطبيعية وجميع الأنشطة المخطط لها من أجل تقديم فائدة بشكل مباشر، أو غير مباشر للمعلم، أو المعلمين، أو المدرسة التي تسهم في بناء تعليم صفي ذي جودة، وهي العملية التي يقوم المعلمون فيها بالمراجعة والتجديد في التعليم والتدريس، وهي العملية التي عن طريقها يطور المعلمون معلوماتهم ومهاراتهم وأنماط ذكائهم الوجدانية إلى فهم وتخطيط وتدريب مُرضي جيد في تعاملهم مع الطلاب وزملاء العمل.

كما ترى حمد (2014، 13) بأنه رفع مستوى أداء المعلم وتزويده بمعارف ومهارات جديدة تتوافق مع تطورات العصر المتسارعة، مما يؤدي إلى رفع كفاءته، وبالتالي رفع كفاءة المخرجات التعليمية.

وهي الفرص المناسبة للتعليم والتعلم والتي سيحتاجها المعلمون لتطوير فهمهم عن مجالات تخصصهم وتدريسها وتعلمها وما يجب أن يقوموا به ليساعدوا ويوجهوا كل الطلاب، وهو الفرص التي تتوفر لهم للاشتراك في الدراسة والبحث في تدريس مناهجهم، وهو عملية مستمرة مدى الحياة تساعد في تنمية معارفهم وأفكارهم ومعتقداتهم وفهمهم لقدراتهم. (زيدان، 2018).

2- أهداف تطوير الأداء المهني:

من أبرز أهداف التطوير المهني تحقيق النمو المستمر للمعلم ورفع مستواه المهني، وتنمية الجوانب الإبداعية لديه، وتنمية قدرات المعلم على مواجهة التغيرات المهنية والتكيف معها، رفع مستوى كفاءة المعلمين على مواجهة التغيرات المهنية والتكيف معها، والارتقاء بالمستوى العلمي والمهني والثقافي للمعلمين بما يحقق طموحاتهم واستقرارهم ورضاهم المهني تجاه عملهم، مساعدة المعلم على تطوير نفسه بالاطلاع على أحدث النظريات التربوية والتطورات الحديثة في مجال التدريس، وكذلك تحسين فرص التميز العلمي والإنجاز المهني للمعلين وإتاحة الفرصة أمام المتميزين والمبدعين للتدرج والترقي الوظيفي. (العازمي، 2021).

3- أهمية تطوير الأداء المهني:

يؤكد العلماء على أهمية التطوير المهني وضرورة عدم إغفاله لما له من أثر إيجابي عميق على عدة جوانب في العملية التربوية . ومن تلك الجوانب ما أظهرته دراسة (**Frankes,2008**) حول العلاقة الوثيقة بين التطوير المهني واعتقادات المعلمين ومستوى أدائهم، وأن مستوى التطوير المهني الذي يتلقاه المعلمين يؤثر إيجابيا على طرق تدريسيهم وأدائهم.

كما أن الجوانب التي تتأثر أيضا بتطوير المعلمين مهنياً تحصيل الطلاب الدراسي، فقد وجد المعهد الوطني الأمريكي لتدريس العلومـ من خلال دراسة أجراها عام 1999م أن تحصيل الطلاب يتأثر إيجابياً كلما تلقى معلميهم برامج تطوير مهني خصوصاً إذا كانت مرتبطة بمادتهم الدراسية أكثر، وكلما قام معلميهم بزيارات لزملاء داخل الفصول بغرض الملاحظة والتطوير المهني، وكلما كان برنامج التطوير المهني مرتبط بحاجات المعلم الفردية وكلما قضى المعلم وقتاً أكثر في البرنامج، كذلك ينظر إلى التطوير المهني على أساس أنه مفتاح النجاح لأي حركة تعليمية إصلاحية أو سياسة تعليمية. (**Morris& Others,**2000).

3- أساليب تطوير الأداء المهني:

يذكر سباركز ولوكز هورسي(**Horsley- Loucks and Sparks,2009**) خمسة نماذج وأساليب للتطوير المهني للمعلمين وهي:

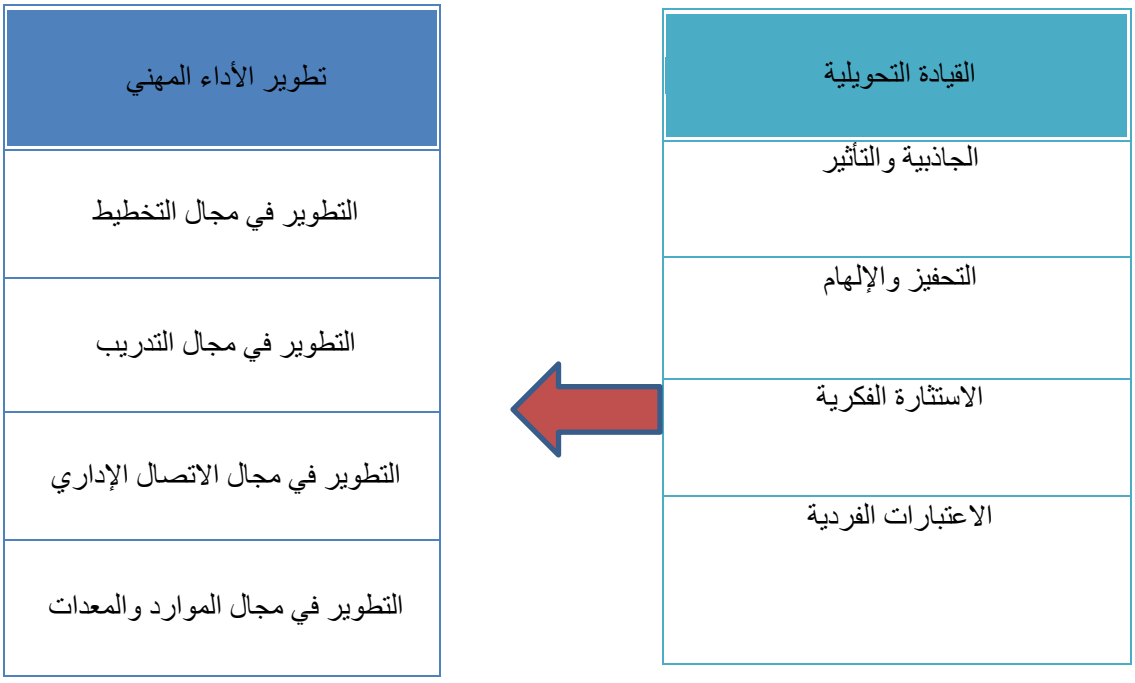
- التطوير الموجه ذاتياً: وفيه يحدد المعلم مطالبه واحتياجاته ثم يقوم بتطوير قدراته وحل مشاكله ذاتياً.
- الملاحظة والتقييم: يعتمد على ملاحظة شخص آخر لتدريسه داخل الفصل وتقييمه، وتقييم تعلم طلابه من خلال إعطائه تغذية راجعة على أدائه.
- المشاركة الفعلية في عمليات التطوير والتحسين: والتي تسمح للمعلم بالتطور المهني من خلال المناقشة، والملاحظة والتجريب والتدريب، وبالتالي اكتساب مهارات واتجاهات جديدة .
- التدريب :والذي يجب أن يعد من خلال خبراء يحددون الأهداف والمخرجات والأنشطة لعملية التدريب حتى تحقق أهدافها.
- الاستقصاء الموجه: الذي من خلاله يمكن للمعلم تحديد المشكلة وجمع معلومات حولها وتحليلها وتغيير الممارسات التدريسية بناء على نتائجها.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

4- معوقات تطوير الأداء المهني للمعلمين:

رغم أهمية التطوير المهني للمعلم إلا أن هناك بعض المعوقات التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق التطوير المهني للمعلم، وهذه المعوقات حددها حثناوي (2009م، 62-63) وذكر منها: الافتقار إلى التكيف في العلاقات الإنسانية، وظروف الحياة والبيئة المدرسية، وضعف في التطوير المهني للمعلمين، والانتقادات الموجهة للتطوير المهني المبنية على الأساليب غير المنظمة وغير المنهجية داخل المدرسة، وكذلك فقدان الصلة بمحتوى البرامج المقدمة لتنميتهم مهنياً ومتطلبات الأداء الفعال للمعلم في ظل التحديات المعاصرة، ، التعامل مع طلاب ذوي مستويات مختلفة في التحصيل الدراسي.

والشكل (1) التالي يوضح النموذج التصوري للعلاقة المفترضة التي تبحثها الدراسة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، وتطوير الأداء المهني بأبعاده الأربعة (التطوير في مجال التخطيط، التطوير في مجال التدريب، التطوير في مجال الاتصال الإداري، التطوير في مجال الموارد والمعدات).




**الشكل (1) النموذج التصوري للعلاقة بين القيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني**

## الدراسات السابقة

دراسة زين العابدين (2018): وتهدف إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمنطقة الجوف، والكشف عن المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة التحويلية، والوصول إلى مقترحات تعزز من ممارسة القيادة التحويلية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوَّن مجتمع الدراسة من جميع قادة المدارس في إدارة التعليم بمنطقة الجوف والبالغ عددهم (210) قائداً أثناء تطبيق الدراسة، وقد وظف الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن أفراد الدراسة موافقون على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمنطقة الجوف بدرجة عالية. حيث جاء التحفيز والإلهام بدرجة عالية يليه الجاذبية والتأثير بدرجة عالية ثم الاهتمام بالمشاعر الفردية بدرجة وأخيراً جاءت الاستثارة الفكرية بدرجة متوسط. وأن أبرز المعوقات التي تحد من ممارسة القيادة التحويلية

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

لدى المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمنطقة الجوف تتمثل في كثرة المدارس التي يتابعها المشرف التربوي. وكان أبرز المقترحات التي تعزز من ممارسة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمنطقة الجوف تتمثل في تطوير نظم وأساليب الإشراف بما يتناسب مع القيادة التحويلية.

دراسة الغرابي (2019): وتهدف إلى التعرف على دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنياً تجاه التنمية المهنية للمعلم، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين والقادة بتعليم الأسياح خلال العام 1440هـ والبالغ عددهم (113) مشرفا وقائداً، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت(83) مشرفا وقائدا وقائدة. وكان ابرز ما توصلت إليه الدراسة أن دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنياً جاء بدرجة كبيرة جدا، وأوصت الدراسة بضرورة دعم المشرف التربوي لممارسة القادة للنمط القيادي التحويلي لتنمية المعلم مهنياً تجاه التنمية المهنية للمعلم، ويقترح الباحث أجراء دورات تدريبية للقادة في تعليم الأسياح بإشراف وتخطيط من المشرفين التربويين للتنمية المهنية للمعلم، وإجراء دراسة موسعة مشابهة لهذه الدراسة تشمل جميع جوانب التنمية المهنية.

دراسة عمايرة وعاشور (2020): وتهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قصبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (253) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية، و(193) معلمًا ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قصبة إربد اختيروا عشوائيًا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادية التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة، وأن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد كانت متوسطة. وكشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيًا بين ممارسة مديري مدارس تربية قصبة إربد للقيادية التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار. وكانت أبرز التوصيات: العمل على تشجيع مديري المدارس على تفويض المعلمين في عملية اتخاذ القرار وتمكينهم من ممارسة هذه المهارة القيادية.

دراسة مصاورة وعليمات (2022): وتهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (358) معلماً. وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن دور مديري المدراس في مستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير (الجنس)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى ل(سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). وأوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية لتطوير مهارات المعلمين في كافة المجالات، ليتناسب ذلك مع مختلف الاحتياجات التدريبية للمعلمين.

دراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009): وتهدف إلى تقييم دور الميسرين، والعقبات التي تحول دون مشاركة المعلمين في التطوير المهني والمساعدة في تطوير فرص التعلم الجيدة للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وكانت ابرز النتائج إلى أن النسب العالية من المعلمين يعتبرون أنفسهم متعلمين مستمرين، وأن التعاون والزمالة هي الموضوعات التي حددتها الدراسة التجريبية على أنها سمات قوية وعالية الجودة للتطوير المهني. كما أن التعلم في مجموعات هو ميسر للتعلم، إلى جانب حضور المؤتمرات، ومهارات البحث عن المعلومات القوية. كما أشارت الدراسة إلى أن أكثر العوائق شيوعاً هي الوقت والالتزامات المالية والمسؤوليات الأسرية. وكانت أبرز التوصيات أن يتحمل المعلمون مسؤولية تشجيع ورعاية حبهم للتعلم، وتقع على عاتق المنظمات التعليمية مسؤولية إنشاء المنافسات وتوفير الأدوات والإجراءات لمساعدة المعلمين على تجربة مواقف التعلم. والعمل على إجراء بحث إضافي حول موضوع المشاركة في التطوير المهني.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفقُ الدراسةُ الحالية مع الدراسات السابقة، من حيث المنهج حيث اتفقت الدراسة الحالية مع دراستين من الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وهي دراسة مصاورة وعليمات (2022)، والغرابي (2019). ومن حيث أدوات الدراسة استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة وهي في هذا تتفق مع أغلب الدراسات مثل دراسة كل من زين العابدين (2018)، العمايرة (2020)، ومصاورة وعليمات (2022).

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

ومن حيث أبعاد القيادة التحويلية اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الغرابي (2019)، والعمايرة وعاشور (2020. ومن حيث مجتمع الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة وجين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009)، والعمايرة وعاشور (2020)، ومصاورة وعليمات (2022)، في أنها تناولت مجتمع المعلمين. ومن حيث بيئة الدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من زين العابدين (2018)، والغرابي (2019).

من حيث المنهج تختلف عن دراستي زين العابدين (2018)، والعمايرة وعاشور (2020)، حيث استخدمت الدراستان المنهج الوصفي المسحي، وجين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) استخدمت الدراسة المنهج التجريبي المسحي. ومن حيث أدوات الدراسة تختلف عن دراسة وجين لـ **Jeanne L. Hager Moore** (2009) التي استخدمت الملاحظة. ومن حيث مجتمع الدراسة تختلف الدراسة الحالية عن دراسة زين العابدين (2018)، والعمايرة وعاشور (2020)، حيث مجتمع الدراسة فيها مديري المدارس وزادت دراسة الغرابي (2019) المشرفين. ومن حيث بيئة الدراسة اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة كلاً من العمايرة وعاشور (2020)، ومصاورة وعليمات (2022) حيث طبقت في بيئة عربية، وجين لـ **Jeanne L. Hager Moore** (2009) في بيئة أجنبية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة، واختيار المنهجية والأدوات الخاصة بالدراسة، وتفسير النتائج ومناقشتها، وتحديد الأبعاد لكل متغير. وما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: أنها تبحث في أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس لتطوير الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين وفي محافظة الليث ومكتب تعليم الليث تحديداً.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالأسلوبين المسحي والارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس بمكتب تعليم الليث للقيادة التحويلية، والتعرف على درجة ممارسة التطوير للأداء المهني لدى المعلمين في نفس المدارس، وللتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث للقيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني لدى المعلمين.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس مكتب تعليم الليث والبالغ عددهم (2750) معلماً ومعلمة. حيث بلغ عدد المعلمين (1213) معلماً، وعدد المعلمات (1537) معلمة، وفقاً للإحصاءات الرسمية لإدارة التعليم في محافظة الليث للعام الدراسي (1443/1444هـ).ويوضح الجدول التالي توزيع المجتمع الأصلي بحسب متغير الجنس:

**جدول (1) توزيع المجتمع الأصلي وفقًا لمتغير "الجنس"**

| المعلمات | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| المعلمين (ذكور) | 1213 | % 44.11 |
| المعلمات (إناث) | 1537 | % 55.89 |
| الإجمالي | 2750 | %100.0 |

المصدر: **1** إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة الليث للعام الدراسي (1443-1444ه)

## عينة الدراسة

نظراً لكون مجتمع الدراسة يتوزعون على نطاق جغرافي كبير، مما يشكل صعوبة في الوصول إلى جميع أفراده، فقد تم اختيار عينة الدراسة الملائمة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة عينة الفرصة، بهدف الحصول على أكبر عدد من الاستجابات، وتم التواصل معهم عن طريق عناوين البريد الإلكتروني الخاصة بالمعلمين والمتوافرة في

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

مكتب التعليم وتم إرسال الاستبانة إلكترونياً عبر موقع (**Google Drive**)، وتم تحديد فترة زمنية قدرها ثلاثة أسابيع كحد أقصى للحصول على استجابات من أفراد مجتمع الدراسة، وفي نهاية هذه الفترة وصل مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي(342) استبانة، تمثل ما نسبته (12.44%) من مجتمع الدراسة الكلي.

وصف العينة الأساسية للدراسة:

تكونت العينة الأساسية للدراسة من (342) معلم ومعلمة وبنسبة (12.44%) من معلمي مكتب تعليم الليث. وفيما يلي توزيع العينة وفقًا للمتغيرات الشخصية للمشاركين وهي (الجنس– سنوات الخبرة):

أ- توزيع العينة وفقًا لمتغير "الجنس":

**جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير "الجنس"**

| الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 218 | %63.7 |
| أنثى | 124 | %36.3 |
| الإجمالي | 342 | %100.0 |

يتضح من الجدول (2) أن عينة الدراسة قد اشتملت على عدد (218) من المعلمين بنسبة (63.7%)، وعدد (124) من المعلمات بنسبة (36.3%).

ب- توزيع العينة وفقًا لمتغير "سنوات الخبرة":

**جدول (3) توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير "سنوات الخبرة"**

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 44 | %12.9 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 79 | %23.1 |
| أكثر من 10 سنوات | 219 | %64.0 |
| الإجمالي | 342 | %100.0 |

يتبين من الجدول (3) أن عينة الدراسة قد اشتملت على عدد (44) من المشاركين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (12.9%)، وعدد (79) لديهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (23.1%)، وعدد (219) لديهم خبرة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (64.0%).

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، لتناسبها مع طبيعة الدراسة وأهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث للقيادة التحويلية، والتعرف على مستوى تطوير الأداء المهني للمعلمين في تلك المدارس، وتحديد العلاقة بينهما.

وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة الحالية، تم تطوير وصياغة استبانة الدراسة في المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث للقيادة التحويلية) على مقياس القيادة التحويلية المصمم من قبل (زين العابدين،1439). بأبعاده الأربعة: الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية، والمكون من (32) عبارة.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

أما المحور الثاني (مستوى تطوير الأداء المهني للمعلمين)، فقد اعتمدت الدر اسة على مقياس التطوير المهني المصمم من (مصاروة وعليمات،2022). والذي يتكون من (26) عبارة.

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول:

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ويتكون من (32) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد بثمان عبارات لكل بعد.

البعد الأول: الجاذبية والتأثير، ويتكون من ثماني عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة الأولى من (1-8)

البعد الثاني: التحفيز والإلهام، ويتكون من ثماني عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة الثانية من (1-8)

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ويتكون من ثماني عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة الثالثة من (1-8)

البعد الرابع: المشاعر الفردية، ويتكون من ثماني عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة الرابعة من (1-8)

وتم صياغة جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو المقياس ككل على ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث للقيادة التحويلية وذلك على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

المحور الثاني: مستوى تطوير الأداء المهني للمعلمين، ويتكون من (26) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد.

البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط، ويتكون من ثماني عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة الخامسة من (1-8).

البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة السادسة من (1-6).

البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة السابعة من (1-6).

البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات، ويتكون من ست عبارات، ذات الأرقام المتسلسلة في المجموعة الثامنة من (1-6).

وتم صياغة جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو المقياس ككل على ارتفاع مستوى تطوير الأداء المهني للمعلمين وذلك على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكارت الخماسي المتدرج تنازلياً (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

**صدق وثبات الاستبانة:**

أولاً: صدق الاستبانة **Validity) Questionnaire)** : وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

1- الصدق الظاهري: **(Face Validity)**

لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (القيادة التحويلية) و (تطوير الأداء المهني) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك تم الاكتفاء بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

2- صدق الاتساق الداخلي: **(The internal consistency validity)**

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (35) معلم ومعلمة من غير المشاركين في العينة الأساسية للدراسة، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" **(Pearson's coefficient)**، في حساب مدى ارتباط العبارات بالأبعاد التي تمثلها، ثم في حساب مدى ارتباط الأبعاد بالمحاور وبالدرجة الكلية للاستبانة، وتم ذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **(SPSS)**، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**جدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: القيادة التحويلية (ن= 35)**

| البعد الأول: الجاذبية والتأثير | | | البعد الثاني: التحفيز والإلهام | | | البعد الثالث: الاستثارة الفكرية | | | البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م | معامل الارتباط | الدلالة | م | معامل الارتباط | الدلالة | م | معامل الارتباط | الدلالة | م | معامل الارتباط | الدلالة |
| 1 | 0.766 | 0.01 | 1 | 0.613 | 0.01 | 1 | 0.786 | 0.01 | 1 | 0.819 | 0.01 |
| 2 | 0.691 | 0.01 | 2 | 0.768 | 0.01 | 2 | 0.826 | 0.01 | 2 | 0.742 | 0.01 |
| 3 | 0.819 | 0.01 | 3 | 0.800 | 0.01 | 3 | 0.801 | 0.01 | 3 | 0.779 | 0.01 |
| 4 | 0.784 | 0.01 | 4 | 0.725 | 0.01 | 4 | 0.752 | 0.01 | 4 | 0.814 | 0.01 |
| 5 | 0.771 | 0.01 | 5 | 0.678 | 0.01 | 5 | 0.763 | 0.01 | 5 | 0.738 | 0.01 |
| 6 | 0.736 | 0.01 | 6 | 0.733 | 0.01 | 6 | 0.788 | 0.01 | 6 | 0.850 | 0.01 |
| 7 | 0.903 | 0.01 | 7 | 0.757 | 0.01 | 7 | 0.819 | 0.01 | 7 | 0.762 | 0.01 |
| 8 | 0.596 | 0.01 | 8 | 0.785 | 0.01 | 8 | 0.850 | 0.01 | 8 | 0.784 | 0.01 |

يتضح من الجدول (4) أن معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تمثلها كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد على أن جميع عبارات المحور الأول: "القيادة التحويلية" تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

**جدول (5) نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: تطوير الأداء المهني (ن= 35)**

| البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط | | | البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب | | | البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | | | البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| م | معامل الارتباط | الدلالة | م | معامل الارتباط | الدلالة | م | معامل الارتباط | الدلالة | م | معامل الارتباط | الدلالة |
| 1 | 0.740 | 0.01 | 1 | 0.852 | 0.01 | 1 | 0.846 | 0.01 | 1 | 0.829 | 0.01 |
| 2 | 0.772 | 0.01 | 2 | 0.866 | 0.01 | 2 | 0.874 | 0.01 | 2 | 0.643 | 0.01 |
| 3 | 0.730 | 0.01 | 3 | 0.832 | 0.01 | 3 | 0.882 | 0.01 | 3 | 0.830 | 0.01 |
| 4 | 0.865 | 0.01 | 4 | 0.845 | 0.01 | 4 | 0.906 | 0.01 | 4 | 0.802 | 0.01 |
| 5 | 0.846 | 0.01 | 5 | 0.779 | 0.01 | 5 | 0.819 | 0.01 | 5 | 0.866 | 0.01 |
| 6 | 0.876 | 0.01 | 6 | 0.83 | 0.01 | 6 | 0.899 | 0.01 | 6 | 0.774 | 0.01 |
| 7 | 0.862 | 0.01 | | | | | | | | | |
| 8 | 0.692 | 0.01 | | | | | | | | | |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

يتبين من الجدول (5) أن معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تمثلها كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد على أن جميع عبارات المحور الثاني: "سلوك تطوير الأداء المهني" تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

**جدول (6) نتائج صدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبانة (ن= 35)**

| محاور الاستبانة | أبعاد الاستبانة | معامل الارتباط بالمحور | معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة |
|---|---|---|---|
| المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية | الأول: الجاذبية والتأثير | 0.923 ** | 0.864 ** |
| | الثاني: التحفيز والإلهام | 0.911 ** | 0.819 ** |
| | الثالث: الاستثارة الفكرية | 0.904 ** | 0.918 ** |
| | الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | 0.937 ** | 0.913 ** |
| الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية | | | 0.954 ** |
| المحور الثاني: درجة توافر سلوك تطوير الأداء | الأول: التطوير في مجال التخطيط | 0.884 ** | 0.847 ** |
| | الثاني: التطوير في مجال التدريب | 0.825 ** | 0.754 ** |
| | الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | 0.897 ** | 0.865 ** |
| | الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | 0.876 ** | 0.876 ** |
| الدرجة الكلية لسلوك تطوير الأداء المهني | | | 0.960 |

** دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (6) النتائج الآتية:

- معاملات ارتباط أبعاد الاستبانة بالمحاور التي تمثلها تراوحت ما بين (0.825-0.937)، ومعاملات ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0.754- 0.918)، وكانت هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد على أن جميع أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
- معاملات ارتباط محاور الاستبانة بدرجتها الكلية بلغت على الترتيب: (0.959)، (0.960)، وهي قيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

ثانياً: ثبات الاستبانة **(Reliability) Questionnaire** : وتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:

1- الثبات بطريقة ألفا- كرونباخ: **(Alpha Cronbach's)**

للتحقق من مدى ثبات أبعاد الاستبانة ومحاورها ودرجتها الكلية، تم حساب معامل ثبات ألفا-كرونباخ (**α**) للبيانات التي جمعت من العينة الاستطلاعية وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي:

**جدول (7) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (ن= 35)**

| محاور الاستبانة | أبعاد الاستبانة | عدد العبارات | معامل الثبات (**α**) |
|---|---|---|---|
| المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية | الأول: الجاذبية والتأثير | 8 | 0.896 |
| | الثاني: التحفيز والإلهام | 8 | 0.875 |
| | الثالث: الاستثارة الفكرية | 8 | 0.916 |
| | الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | 8 | 0.908 |
| الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية | | 32 | 0.967 |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| محاور الاستبانة | أبعاد الاستبانة | عدد العبارات | معامل الثبات (α) |
|---|---|---|---|
| المحور الثاني: درجة توافر سلوك تطوير الأداء | الأول: التطوير في مجال التخطيط | 8 | 0.921 |
| | الثاني: التطوير في مجال التدريب | 6 | 0.914 |
| | الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | 6 | 0.935 |
| | الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | 6 | 0.878 |
| الدرجة الكلية لسلوك تطوير الأداء المهني | | 26 | 0.962 |
| الدرجة الكلية للاستبانة | | 58 | 0.978 |

يتبين من الجدول (7) النتائج التالية:

- معاملات ثبات أبعاد الاستبانة بطريقة "ألفا- كرونباخ" تراوحت ما بين (0.875- 0.935)، وتؤكد هذه القيم على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
- معاملات ثبات محاور الاستبانة بلغت على الترتيب: (0.967)، (0.962)، وتؤكد هذه القيم على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
- معامل الثبات العام للاستبانة بلغ (0.978)، وهي قيمة تؤكد على أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

2- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: **(Split-Half Method)**

تمت تجزئة عبارات الاستبانة إلى نصفين؛ العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" **(Pearson's coefficient)** في حساب مدى الارتباط بين النصفين، وجرى تعديل الطول بمعادلة "سبيرمان وبراون" **(Spearman-Brown)**؛ وبمعادلة "جتمان" **(Guttmann)**، وجاءت النتائج كما يعرض الجدول الآتي:

**جدول (8) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (ن= 35)**

| محاور الاستبانة | أبعاد الاستبانة | معامل الثبات | |
|---|---|---|---|
| | | سبيرمان وبراون | جتمان |
| المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية | الأول: الجاذبية والتأثير | 0.921 | 0.921 |
| | الثاني: التحفيز والإلهام | 0.882 | 0.881 |
| | الثالث: الاستثارة الفكرية | 0.917 | 0.915 |
| | الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | 0.873 | 0.869 |
| الدرجة الكلية لأبعاد القيادة التحويلية | | 0.922 | 0.916 |
| المحور الثاني: درجة توافر سلوك تطوير الأداء | الأول: التطوير في مجال التخطيط | 0.912 | 0.909 |
| | الثاني: التطوير في مجال التدريب | 0.872 | 0.872 |
| | الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | 0.884 | 0.883 |
| | الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | 0.896 | 0.892 |
| الدرجة الكلية لسلوك تطوير الأداء المهني | | 0.867 | 0.867 |
| الدرجة الكلية للاستبانة | | 0.921 | 0.911 |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

يتضح من الجدول (8) النتائج الآتية:

- معاملات ثبات أبعاد الاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" تراوحت ما بين (0.872- 0.921)، وبمعادلة "جتمان" تراوحت ما بين (0.869- 0.921)، وتؤكد هذه القيم على أن أبعاد الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
- معاملات ثبات محاور الاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" بلغت على الترتيب: (0.922)، (0.867)، وبمعادلة "جتمان" بلغت على الترتيب: (0.916)، (0.867)، وتؤكد هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.
- معامل الثبات العام للاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" بلغ (0.921)، وبمعادلة "جتمان" بلغ (0.911)، وتؤكد هذه القيم على أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

طريقة التصحيح ومعيار الحكم على قيم المتوسطات:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الممارسة/ درجة التوافر، بحيث تعطى الدرجة (5) للاستجابة عالية جدًا، الدرجة (4) للاستجابة عالية، الدرجة (3) للاستجابة متوسطة، الدرجة (2) للاستجابة منخفضة، والدرجة (1) للاستجابة منخفضة جدًا. وتم الاعتماد على المحك التالي عند تفسير قيم المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية في جداول النتائج:

**جدول (9) المحك المعتمد في الدراسة**

| المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | درجة الممارسة/ درجة التوافر |
|---|---|---|
| من 1.00 -1.80 | من 20% - 36 % | منخفضة جدًا |
| أكبر من 1.80 -2.60 | أكبر من 36 %- 52 % | منخفضة |
| أكبر من 2.60 -3.40 | أكبر من 52 %- 68 % | متوسطة |
| أكبر من 3.40 -4.20 | أكبر من 68 % - 84 % | عالية |
| أكبر من 4.20 -5.00 | أكبر من 84 %- 100 % | عالية جدًا |

## نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تطبيق أداة الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتي سعت إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: " ما أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث من وجهة نظر المعلمين؟".

### نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث على المحور الأول من الاستبانة، والمتعلق بتحديد درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها المحور الأول، كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازليًا في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج الإجمالية كما في الجدول التالي:

**جدول (10) النتائج الإجمالية حول تحديد درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية (ن=342)**

| أبعاد القيادة التحويلية | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: الجاذبية والتأثير | 8 | 4.09 | 0.91 | %81.8 | كبيرة | 1 |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| أبعاد القيادة التحويلية | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | 8 | 4.03 | 0.98 | %80.6 | كبيرة | 2 |
| البعد الثالث: الاستثارة الفكرية | 8 | 3.85 | 1.09 | %77.0 | كبيرة | 4 |
| البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | 8 | 3.88 | 1.07 | %77.7 | كبيرة | 3 |
| المتوسط الحسابي العام للمحور الأول | 32 | 3.97 | 1.01 | %79.3 | بدرجة كبيرة | |

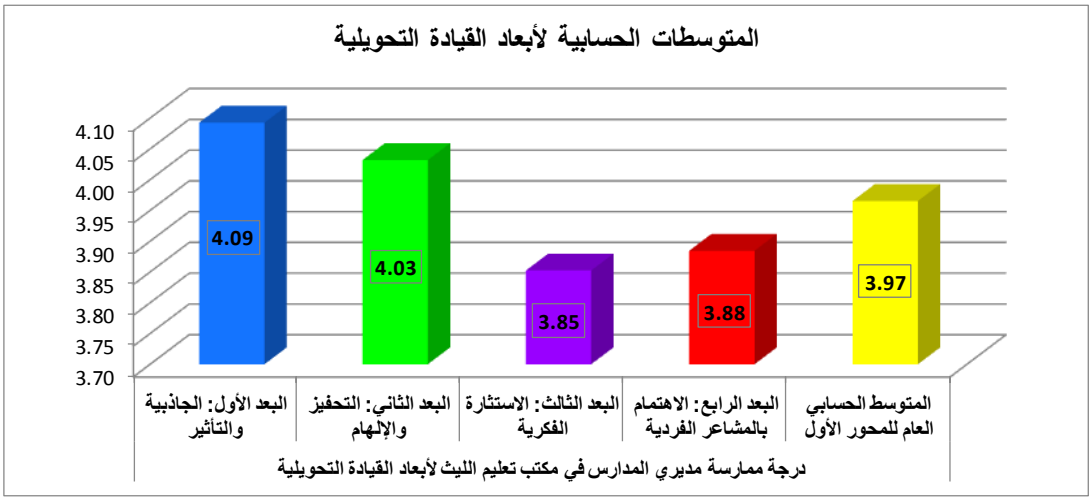
يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول بلغ (3.97) وبوزن نسبي (79.3%) وهي قيم تؤكد أن مديري المدارس في مكتب تعليم الليث يمارسون بدرجة كبيرة أبعاد القيادة التحويلية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث، وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها: وعي مديري المدراس بأنماط وأساليب القيادة الحديثة وإدراك مضامين القيادة التحويلية والعمل على تبنيها، ويدركون أيضاً الآثار الإيجابية الناتجة عن القيام بالتأثير المثالي في نفوس المعلمين وتمتعهم بالخصال الحميدة التي تجعلهم قدوة حسنة، والحرص على تحفيز واستثارة التفكير لدى المعلمين للابتكار والإبداع لطرق حديثة لتطوير وتحسين العملية التعليمية والاهتمام وتقصي حاجات المعلمين ومطالبهم، ومراعاة مديري المدارس للفروق الفردية والقدرات والمهارات للمعلمين، وشعور المعلمين بالارتياح إلى مدارسهم والاهتمام بتطوير أدائهم المهني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زين العابدين (2018) والتي بينت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين في إدارة التعليم بمنطقة الجوف، كما تتفق مع دراسة الغرابي (2019) والتي بينت من خلال أفراد عينة الدراسة جاء دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة لتنمية المعلم مهنياً بدرجة كبيرة جداً، بينما تختلف مع دراسة عمايرة وعاشور (2020) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادية التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قصبة إربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين.

وقد احتل البعد الأول: "الجاذبية والتأثير" المرتبة الأولى بين أبعاد المحور بمتوسط حسابي (4.09) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وجاء البعد الثاني: "التحفيز والإلهام" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وبدرجة (كبيرة)، وحصل البعد الرابع: "الاهتمام بالمشاعر الفردية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.88) وبدرجة (كبيرة)، في حين شغل البعد الثالث: "الاستثارة الفكرية" المرتبة الرابعة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة (كبيرة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث، وقد يعزى حصول بعد "الجاذبية والتأثير" من ممارسة قادة المدارس في مكتب تعليم الليث على الترتيب الأول وبدرجة ممارسة (كبيرة)، لأن المهارات والممارسات والأساليب لمديري المدارس تمثل مصدر ثقة للمعلمين ومصدر للوعي والعدل والأمان، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الغرابي (2019) التي حل فيها بُعد "الجاذبية والتأثير" في الترتيب الأول، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة زين العابدين (2018) التي حل فيها بُعد "الجاذبية والتأثير" الترتيب الثاني بدرجة ممارسة (متوسطة)، وحصل بُعد "التحفيز والإلهام" على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (متوسطة)، ودراسة عمايرة وعاشور (2020) حيث حصل فيها بُعد "الجاذبية والتأثير" الترتيب الأول بدرجة ممارسة (متوسطة)، والتي حل فيها بُعد "الجاذبية والتأثير" الترتيب الثالث بدرجة ممارسة (متوسطة).

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

والشكل التالي يتضمن تمثيل بياني لهذه النتائج:




**شكل (2): المتوسطات الحسابية لـ "درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لأبعاد القيادة التحويلية"**

ولعرض النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بعد، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث على عبارات كل بعد، كما تم ترتيب عبارات كل بعد تنازليًا في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يلي:

نتائج البعد الأول: الجاذبية والتأثير

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**جدول (11) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لبعد الجاذبية والتأثير (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يتعامل مدير المدرسة بثقة وصدق مع معلمي المدرسة. | ت | 136 | 140 | 55 | 11 | 0 | 4.17 | 0.81 | %83.5 | كبيرة | 2 |
| | | % | 39.8 | 40.9 | 16.1 | 3.2 | 0.0 | | | | | |
| 2 | ينال مدير المدرسة تقدير واحترام معلمي المدرسة. | ت | 172 | 111 | 53 | 6 | 0 | 4.31 | 0.80 | %86.3 | كبيرة جدًا | 1 |
| | | % | 50.3 | 32.5 | 15.5 | 1.8 | 0.0 | | | | | |
| 3 | يشارك مدير المدرسة معلمي المدرسة في مواجهة التحديات. | ت | 122 | 129 | 74 | 14 | 3 | 4.03 | 0.90 | %80.6 | كبيرة | 6 |
| | | % | 35.7 | 37.7 | 21.6 | 4.1 | 0.9 | | | | | |
| 4 | يثير مدير المدرسة الوعي بالقضايا المهمة التي تشغل معلمي المدرسة. | ت | 117 | 136 | 70 | 13 | 6 | 4.01 | 0.93 | %80.2 | كبيرة | 7 |
| | | % | 34.2 | 39.8 | 20.5 | 3.8 | 1.8 | | | | | |
| 5 | يركز مدير المدرسة على العمل الجماعي. | ت | 138 | 120 | 69 | 13 | 2 | 4.11 | 0.89 | %82.2 | كبيرة | 3 |
| | | % | 40.4 | 35.1 | 20.2 | 3.8 | 0.6 | | | | | |
| 6 | يعامل مدير المدرسة معلمي المدرسة بالعدل. | ت | 116 | 129 | 76 | 11 | 10 | 3.96 | 0.98 | %79.3 | كبيرة | 8 |
| | | % | 33.9 | 37.7 | 22.2 | 3.2 | 2.9 | | | | | |
| 7 | يثق معلمو المدرسة بالقدرة القيادية لمدير المدرسة. | ت | 139 | 119 | 62 | 17 | 5 | 4.08 | 0.96 | %81.6 | كبيرة | 4 |
| | | % | 40.6 | 34.8 | 18.1 | 5.0 | 1.5 | | | | | |
| 8 | يسمح مدير المدرسة لمعلمي المدرسة بالتعبير عن آرائهم مهما كانت مختلفة عن رأيه. | ت | 150 | 102 | 60 | 20 | 10 | 4.06 | 1.05 | %81.2 | كبيرة | 5 |
| | | % | 43.9 | 29.8 | 17.5 | 5.8 | 2.9 | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام للبعد الأول | | | | | | | | 4.09 | 0.91 | %81.8 | بدرجة كبيرة | |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "الجاذبية والتأثير" بلغ (4.09) وبوزن نسبي بلغ (81.8%)، وهي قيم تؤكد على أن مديري المدارس في مكتب تعليم الليث يمارسون بدرجة كبيرة بُعد الجاذبية والتأثير، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: "الجاذبية والتأثير" ما بين (3.96-4.31) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (79.3%-86.3%)؛ حيث احتلت العبارة رقم (2): "ينال مدير المدرسة تقدير واحترام معلمي المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وبوزن نسبي (86.3%) وبدرجة (كبيرة جدًا)، تلتها العبارة رقم (1): "يتعامل مدير المدرسة بثقة وصدق مع معلمي المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17) وبوزن نسبي (83.5%) وبدرجة (كبيرة)، وجاءت العبارة رقم (5): "يركز مدير المدرسة على العمل الجماعي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.11) وبوزن نسبي (82.2%) وبدرجة (كبيرة).

وحصلت العبارة رقم (3): "يشارك مدير المدرسة معلمي المدرسة في مواجهة التحديات" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.03) وبوزن نسبي (80.6%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (4): "يثير مدير المدرسة الوعي بالقضايا المهمة التي تشغل معلمي المدرسة" على المرتبة السابعة -وقبل الأخيرة- بمتوسط حسابي (4.01) وبوزن نسبي (80.2%) وبدرجة (كبيرة)، بينما شغلت العبارة رقم (6): "يعامل مدير المدرسة معلمي المدرسة بالعدل" المرتبة الثامنة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.96) وبوزن نسبي (79.3%) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد يرجع حصول الممارسة رقم (2): "ينال مدير المدرسة تقدير واحترام معلمي المدرسة" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة جدًا) بأن مديري المدارس يحرصون على كسب احترام وود المعلمين لتسهيل تقبلهم للتوجيهات والارتباط العملي المباشر بينهم، ولذلك يحظى عادة المدير بتقدير واحترام المعلمين وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة ودراسة زين العابدين (2018) أن المشرف التربوي التحويلي ينال تقدير واحترام القادة بدرجة (عالية جداً)، ودراسة الغرابي (2019) التي بينت أن المشرف التربوي يوضح رؤية الإشراف التربوي للقادة بشأن التعاون مع المعلمين واحترامهم وتقبل آرائهم كانت بدرجة (كبيرة جداً)، واختلفت مع دراسة عمايرة وعاشور (2020)، التي أشارت إلى أن يحظى مدير المدرسة بثقة العاملين في المدرسة واحترامهم بدرجة (متوسطة).

بينما شغلت العبارة رقم (6): "يعامل مدير المدرسة معلمي المدرسة بالعدل" المرتبة الثامنة -والأخيرة- وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث. وقد يعزى ذلك إلى ما يلامسه المعلمين من تعامل مباشر مع مدير المدرسة بما يتعلق بتوزيع الأعمال والتعاملات بوضوح وشفافية للجميع، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة زين العابدين (2018) التي أوضحت أن معاملة المشرف لقادة المدارس بالعدل جاءت بدرجة (متوسطة).

نتائج البعد الثاني: التحفيز والإلهام

**جدول (12) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لبعد التحفيز والإلهام (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يقدر مدير المدرسة مجهودات معلمي المدرسة ويعترف بها. | ت | 142 | 124 | 59 | 13 | 4 | 4.13 | 0.91 | %82.6 | كبيرة | 3 |
| | | % | 41.5 | 36.3 | 17.3 | 3.8 | 1.2 | | | | | |
| 2 | يستخدم مدير المدرسة أساليب مختلفة لتحفيز | ت | 103 | 108 | 94 | 26 | 11 | 3.78 | 1.06 | %75.6 | كبيرة | 8 |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| | معلمي المدرسة نحو تجويد العمل. | % | 30.1 | 31.6 | 27.5 | 7.6 | 3.2 | | | | | |
| 3 | يحث مدير المدرسة معلمي المدرسة على الإنجاز المتميز. | ت | 147 | 124 | 57 | 10 | 4 | 4.17 | 0.89 | %83.4 | كبيرة | 1 |
| | | % | 43.0 | 36.3 | 16.7 | 2.9 | 1.2 | | | | | |
| 4 | يحرص مدير المدرسة على التنافس الإيجابي بين معلمي المدرسة. | ت | 118 | 112 | 81 | 20 | 11 | 3.89 | 1.05 | %77.9 | كبيرة | 7 |
| | | % | 34.5 | 32.7 | 23.7 | 5.8 | 3.2 | | | | | |
| 5 | يقدر مدير المدرسة نوعية الأداء المتميز لدى معلمي المدرسة. | ت | 137 | 118 | 68 | 11 | 8 | 4.07 | 0.97 | %81.3 | كبيرة | 5 |
| | | % | 40.1 | 34.5 | 19.9 | 3.2 | 2.3 | | | | | |
| 6 | يعمل مدير المدرسة مع معلمي المدرسة بروح الفريق. | ت | 121 | 118 | 78 | 19 | 6 | 3.96 | 0.98 | %79.2 | كبيرة | 6 |
| | | % | 35.4 | 34.5 | 22.8 | 5.6 | 1.8 | | | | | |
| 7 | يستخدم مدير المدرسة الاتصال المباشر مع معلمي المدرسة. | ت | 162 | 107 | 49 | 10 | 14 | 4.15 | 1.04 | %83.0 | كبيرة | 2 |
| | | % | 47.4 | 31.3 | 14.3 | 2.9 | 4.1 | | | | | |
| 8 | يقدر مدير المدرسة مجهودات معلمي المدرسة ويعترف بها. | ت | 140 | 120 | 62 | 17 | 3 | 4.10 | 0.93 | %82.0 | كبيرة | 4 |
| | | % | 40.9 | 35.1 | 18.1 | 5.0 | 0.9 | | | | | |
| | المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني | | | | | | | 4.03 | 0.98 | %80.6 | بدرجة كبيرة | |

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "التحفيز والإلهام" بلغ (4.03) وبوزن نسبي بلغ (80.6%)، وهي قيم تؤكد على أن مديري المدارس في مكتب تعليم الليث يمارسون بدرجة كبيرة بُعد التحفيز والإلهام، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: "التحفيز والإلهام" ما بين (3.78-4.17) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (75.6%-83.4%)؛ حيث احتلت العبارة رقم (3): "يحث مدير المدرسة معلمي المدرسة على الإنجاز المتميز" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وبوزن نسبي (83.4%) وبدرجة (كبيرة)، تلتها العبارة رقم (7): "يستخدم مدير المدرسة الاتصال المباشر مع معلمي المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وبوزن نسبي (83.0%) وبدرجة (كبيرة)، وجاءت العبارة رقم (1): "يقدر مدير المدرسة مجهودات معلمي المدرسة ويعترف بها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.13) وبوزن نسبي (82.6%) وبدرجة (كبيرة).

وحصلت العبارة رقم (6): "يعمل مدير المدرسة مع معلمي المدرسة بروح الفريق" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.96) وبوزن نسبي (79.2%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (4): "يحرص مدير

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

المدرسة على التنافس الإيجابي بين معلمي المدرسة" على المرتبة السابعة -وقبل الأخيرة- بمتوسط حسابي (3.89) وبوزن نسبي (77.9%) وبدرجة (كبيرة)، بينما شغلت العبارة رقم (2): "يستخدم مدير المدرسة أساليب مختلفة لتحفيز معلمي المدرسة نحو تجويد العمل" المرتبة الثامنة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.78) وبوزن نسبي (75.6%) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد يرجع حصول الممارسة رقم (3): "يحث مدير المدرسة معلمي المدرسة على الإنجاز المتميز" في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة) بأن مديري المدارس يسعون لتحسين أداء المعلمين بما يحقق الأهداف العملية التعليمية بحث المعلمين على الإنجاز المتميز وتقديم كل ما يساعدهم على ذلك. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة زين العابدين (2018) التي بينت أن يحث المشرف التربوي قادة المدارس على الإنجاز المتميز جاء بدرجة (عالية)، ودراسة عمايرة وعاشور (2020) بأن يحفز مدير المدرسة المعلمين نحو تحقيق أهداف طموحة في العمل بدرجة (مرتفعة).

وقد يعزى حصول العبارة رقم (2): "يستخدم مدير المدرسة أساليب مختلفة لتحفيز معلمي المدرسة نحو تجويد العمل" المرتبة الثامنة - والأخيرة وبدرجة (كبيرة)، من أجل تجويد أداء المعلمين بشتى الطرق الممكنة، واختلفت هذه الدراسة مع نتائج دراسة زين العابدين (2018) بأن المشرف التربوي يستخدم أساليب مختلفة لتحفيز العاملين نحو تجويد العمل بدرجة (متوسطة)، ودراسة الغرابي (2019) بأن يوضح المشرف التربوي للقادة متطلبات تحقيق الأهداف من الحفز والتمكين وتهيئة الموارد الضرورية لإنجاز الأهداف بدرجة (كبيرة جداً).

نتائج البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

**جدول (13) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لبعد الاستثارة الفكرية (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يعمل مدير المدرسة على معالجة العقبات التي تواجه معلمي المدرسة. | ت | 126 | 109 | 76 | 19 | 12 | 3.93 | 1.06 | %78.6 | كبيرة | 2 |
| | | % | 36.8 | 31.9 | 22.2 | 5.6 | 3.5 | | | | | |
| 2 | يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها معلمي المدرسة. | ت | 146 | 117 | 58 | 12 | 9 | 4.11 | 0.98 | %82.2 | كبيرة | 1 |
| | | % | 42.7 | 34.2 | 17.0 | 3.5 | 2.6 | | | | | |
| 3 | يشارك مدير المدرسة بحلول إبداعية لمعالجة المشكلات مع معلمي المدرسة. | ت | 118 | 112 | 83 | 18 | 11 | 3.90 | 1.04 | %78.0 | كبيرة | 3 |
| | | % | 34.5 | 32.7 | 24.3 | 5.3 | 3.2 | | | | | |
| 4 | يحفز مدير المدرسة معلمي المدرسة لتجريب أساليب جديدة تحقق أهداف العملية التعليمية. | ت | 120 | 109 | 75 | 26 | 12 | 3.87 | 1.09 | %77.5 | كبيرة | 4 |
| | | % | 35.1 | 31.9 | 21.9 | 7.6 | 3.5 | | | | | |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 5 | يوفر مدير المدرسة البيئة التي تحفز على الإبداع والابتكار. | ت | 114 | 93 | 98 | 20 | 17 | 3.78 | 1.12 | %75.6 | كبيرة | 6 |
| | | % | 33.3 | 27.2 | 28.7 | 5.8 | 5.0 | | | | | |
| 6 | يشجع مدير المدرسة معلمي المدرسة على استخدام استراتيجيات التفكير العلمي للتعامل مع حل المشكلات. | ت | 114 | 113 | 74 | 25 | 16 | 3.83 | 1.11 | %76.6 | كبيرة | 5 |
| | | % | 33.3 | 33.0 | 21.6 | 7.3 | 4.7 | | | | | |
| 7 | يسعى مدير المدرسة لتحويل الرؤى إلى خطط تطويرية بمشاركة معلمي المدرسة. | ت | 99 | 106 | 95 | 27 | 15 | 3.72 | 1.10 | %74.4 | كبيرة | 7 |
| | | % | 28.9 | 31.0 | 27.8 | 7.9 | 4.4 | | | | | |
| 8 | يشرك مدير المدرسة معلمي المدرسة في صناعة القرارات. | ت | 118 | 73 | 92 | 39 | 20 | 3.67 | 1.22 | %73.5 | كبيرة | 8 |
| | | % | 34.5 | 21.3 | 26.9 | 11.4 | 5.8 | | | | | |
| | المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث | | | | | | | 3.85 | 1.09 | %77.0 | بدرجة كبيرة | |

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "الاستثارة الفكرية" بلغ (3.85) وبوزن نسبي بلغ (77.0%)، وهي قيم تؤكد على أن مديري المدارس في مكتب تعليم الليث يمارسون بدرجة كبيرة بُعد الاستثارة الفكرية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: "الاستثارة الفكرية" ما بين (3.67-4.11) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (73.5%-82.2%)؛ حيث احتلت العبارة رقم (2): "يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها معلمي المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.11) وبوزن نسبي (82.2%) وبدرجة (كبيرة)، تلتها العبارة رقم (1): "يعمل مدير المدرسة على معالجة العقبات التي تواجه معلمي المدرسة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.6%) وبدرجة (كبيرة)، وجاءت العبارة رقم (3): "يشارك مدير المدرسة بحلول إبداعية لمعالجة المشكلات مع معلمي المدرسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.90) وبوزن نسبي (78.0%) وبدرجة (كبيرة).

وحصلت العبارة رقم (5): "يوفر مدير المدرسة البيئة التي تحفز على الإبداع والابتكار" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.78) وبوزن نسبي (75.6%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (7): "يسعى مدير المدرسة لتحويل الرؤى إلى خطط تطويرية بمشاركة معلمي المدرسة" على المرتبة السابعة -وقبل الأخيرة- بمتوسط حسابي (3.72) وبوزن نسبي (74.4%) وبدرجة (كبيرة)، بينما شغلت العبارة رقم (8): "يشرك مدير المدرسة معلمي المدرسة في صناعة القرارات" المرتبة الثامنة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.67) وبوزن نسبي (73.5%) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

وقد يعود حصول العبارة رقم (2): "يشجع مدير المدرسة الأفكار الإبداعية الجديدة التي يقدمها معلمي المدرسة" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، بأن مديري المدارس يحرصون على تطوير مستوى الإبداع في عملية التعليم والتعلم مما يجعلهم يشجعون تلك الأفكار الإبداعية الجديدة والمتنوعة التي يقدمها معلميهم، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة زين العابدين (2018) بتشجيع المشرف التربوي للأفكار الإبداعية الجديدة لقادة المدراس بدرجة (عالية)، كما أن حصول العبارة رقم (8): "يشرك مدير المدرسة معلمي المدرسة في صناعة القرارات" المرتبة الثامنة -والأخيرة- وبدرجة (كبيرة) قد يعود إلى مدى معرفة المدير بجدوى إشراك واطلاع المعلمين على القرارات المهمة ومالها من تأثير على سير العملية التعليمية.

نتائج البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية

**جدول (14) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس في مكتب تعليم الليث لبعد الاهتمام بالمشاعر الفردية (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يستمع مدير المدرسة باهتمام لمعلمي المدرسة. | ت | 140 | 103 | 68 | 23 | 8 | 4.01 | 1.04 | %80.1 | كبيرة | 1 |
| | | % | 40.9 | 30.1 | 19.9 | 6.7 | 2.3 | | | | | |
| 2 | يهتم مدير المدرسة بحاجة معلمي المدرسة الفردية. | ت | 127 | 109 | 66 | 26 | 14 | 3.90 | 1.11 | %78.1 | كبيرة | 4 |
| | | % | 37.1 | 31.9 | 19.3 | 7.6 | 4.1 | | | | | |
| 3 | يُشْعِر مدير المدرسة معلمي المدرسة بأهميتهم بصفة فردية. | ت | 124 | 118 | 73 | 21 | 6 | 3.97 | 0.99 | %79.5 | كبيرة | 2 |
| | | % | 36.3 | 34.5 | 21.3 | 6.1 | 1.8 | | | | | |
| 4 | يشجع مدير المدرسة معلمي المدرسة على التنمية الذاتية. | ت | 121 | 107 | 85 | 10 | 19 | 3.88 | 1.10 | %77.6 | كبيرة | 5 |
| | | % | 35.4 | 31.3 | 24.9 | 2.9 | 5.6 | | | | | |
| 5 | يوفر مدير المدرسة المناخ الملائم للعلاقات الإنسانية الفاعلية لمعلمي المدارس. | ت | 128 | 107 | 73 | 25 | 9 | 3.94 | 1.06 | %78.7 | كبيرة | 3 |
| | | % | 37.4 | 31.3 | 21.3 | 7.3 | 2.6 | | | | | |
| 6 | يشجع مدير المدرسة معلمي المدرسة على التقويم الذاتي لأدائهم. | ت | 106 | 111 | 88 | 22 | 15 | 3.79 | 1.09 | %75.8 | كبيرة | 7 |
| | | % | 31.0 | 32.5 | 25.7 | 6.4 | 4.4 | | | | | |
| 7 | يركز مدير المدرسة على نواحي القوة ويحسن جوانب الضعف لدى معلمي المدارس. | ت | 108 | 111 | 80 | 24 | 19 | 3.77 | 1.13 | %75.5 | كبيرة | 8 |
| | | % | 31.6 | 32.5 | 23.4 | 7.0 | 5.6 | | | | | |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الممارسة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 8 | يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين معلمي المدرسة. | ت | 103 | 115 | 96 | 12 | 16 | 3.81 | 1.05 | %76.2 | كبيرة | 6 |
| | | % | 30.1 | 33.6 | 28.1 | 3.5 | 4.7 | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع | | | | | | | | 3.88 | 1.07 | %77.7 | بدرجة كبيرة | |

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع: "الاهتمام بالمشاعر الفردية" بلغ (3.88) وبوزن نسبي بلغ (77.7%)، وهي قيم تؤكد على أن مديري المدارس في مكتب تعليم الليث يمارسون بدرجة كبيرة بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: "الاهتمام بالمشاعر الفردية" ما بين (3.77-4.01) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (75.5%-80.1%)؛ حيث احتلت العبارة رقم (1): "يستمع مدير المدرسة باهتمام لمعلمي المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وبوزن نسبي (80.1%) وبدرجة (كبيرة)، تلتها العبارة رقم (3): "يُشْعِر مدير المدرسة معلمي المدرسة بأهميتهم بصفة فردية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي (79.5%) وبدرجة (كبيرة)، وجاءت العبارة رقم (5): "يوفر مدير المدرسة المناخ الملائم للعلاقات الإنسانية الفاعلية لمعلمي المدارس" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.94) وبوزن نسبي (78.7%) وبدرجة (كبيرة).

وحصلت العبارة رقم (8): "يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين معلمي المدرسة" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.81) وبوزن نسبي (76.2%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (6): "يشجع مدير المدرسة معلمي المدرسة على التقويم الذاتي لأدائهم" على المرتبة السابعة -وقبل الأخيرة- بمتوسط حسابي (3.79) وبوزن نسبي (75.8%) وبدرجة (كبيرة)، بينما شغلت العبارة رقم (7): "يركز مدير المدرسة على نواحي القوة ويحسن جوانب الضعف لدى معلمي المدارس" المرتبة الثامنة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.77) وبوزن نسبي (75.5%) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد يرجع حصول العبارة رقم (1): "يستمع مدير المدرسة باهتمام لمعلمي المدرسة" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، بأن مديري المدارس يحرصون على التعرف على مشكلات المعلمين وحلها لتحسين فعالية وسير العملية التعليمية الأمر الذي يجعلهم يهتمون بالاستماع للمعلمين واتفقت مع دراسة زين العابدين (2018) يستمع المشرف التربوي باهتمام لقادة المدارس بدرجة (عالية)، واختلفت مع دراسة عمايرة وعاشور (2020) بأن يستمع مدير المدرسة لآراء العاملين بالمدرسة ويحترم مقترحاتهم كانت بدرجة (متوسطة).

بينما شغلت العبارة رقم (7): "يركز مدير المدرسة على نواحي القوة ويحسن جوانب الضعف لدى معلمي المدارس" المرتبة الثامنة -والأخيرة- وبدرجة (كبيرة). يفسرها الباحث بحرص مديري المدارس وسعيهم لتحسين أداء المعلمين من خلال التركيز على نواحي القوة وتعزيزها ونواحي الضعف وتحسينها وإيجاد الحلول لها واختلفت هذه مع نتيجة دراسة زين العابدين (2018) جاء يركز المشرف التربوي على نواحي القوة والضعف لدى القادة بدرجة (متوسطة)

**نتائج السؤال الثاني:**

ينص السؤال الثاني على: "ما درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث؟".

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث على المحور الثاني من الاستبانة والمتعلق بتحديد درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مكتب تعليم

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

الليث، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها المحور الثاني، كما تم ترتيب هذه الأبعاد تنازليًا في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج الإجمالية كما يعرض الجدول التالي:

**جدول (15) النتائج الإجمالية حول تحديد درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث (ن=342)**

| أبعاد تطوير الأداء المهني | عدد العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الرتبة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط | 8 | 3.55 | 1.08 | %71.1 | كبيرة | 3 |
| البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب | 6 | 3.18 | 1.01 | %63.6 | متوسطة | 4 |
| البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | 6 | 3.67 | 1.01 | %73.5 | كبيرة | 1 |
| البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | 6 | 3.78 | 1.06 | %75.6 | كبيرة | 2 |
| المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني | 26 | 3.55 | 1.04 | %70.9 | بدرجة كبيرة | |

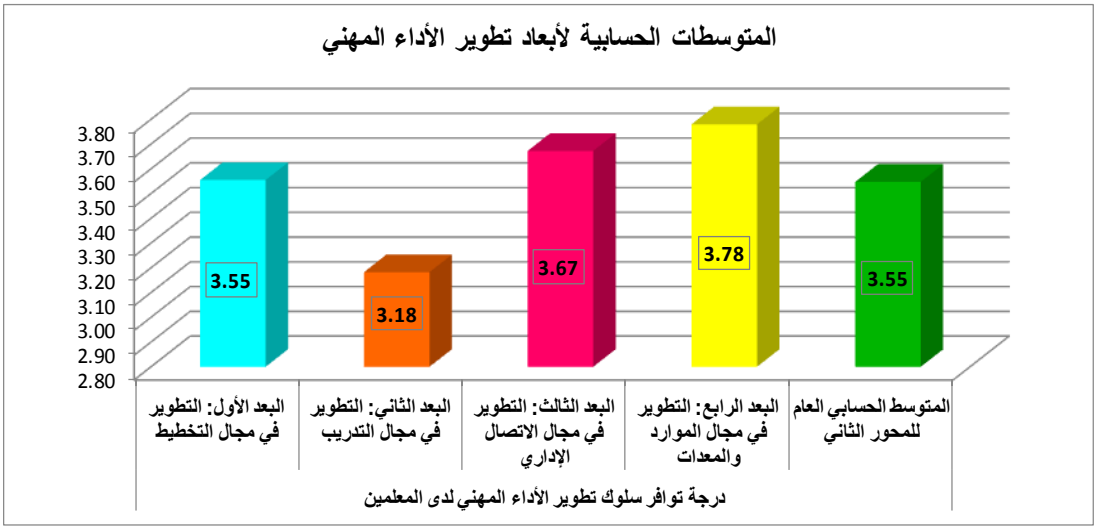
يتضح من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني بلغ (3.55) وبوزن نسبي (70.9%) وهي قيم تؤكد على أن سلوك تطوير الأداء المهني يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد احتل البعد الثالث: "التطوير في مجال الاتصال الإداري" المرتبة الأولى بين أبعاد المحور بمتوسط حسابي (3.67) وبوزن نسبي (73.5%) وبدرجة توافر (كبيرة)، وجاء البعد الرابع: "التطوير في مجال الموارد والمعدات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وبوزن نسبي (75.6%) وبدرجة (كبيرة)، وحصل البعد الأول: "التطوير في مجال التخطيط" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.55) وبوزن نسبي (71.1%) وبدرجة (كبيرة)، في حين شغل البعد الثاني: "التطوير في مجال التدريب" المرتبة الرابعة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.18) وبوزن نسبي (63.6%) وبدرجة (متوسطة)، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث.

وقد يعزى حصول البعد الثالث: "التطوير في مجال الاتصال الإداري" المرتبة الأولى بين أبعاد المحور وبدرجة توافر (كبيرة) إلى حرص مديري المدارس على طرق ووسائل الاتصال ومدى فعاليتها ومتابعة ما يستجد منها وزيادة وعي المعلمين حول أهميتها، واتفقت مع نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مصاورة وعليمات (2022) في حصول بعد "التطوير في مجال الاتصال الإداري" على المرتبة الأولى بدرجة (مرتفعة).

وقد يفسر حصول البعد الثاني: "التطوير في مجال التدريب" المرتبة الرابعة -والأخيرة- وبدرجة (متوسطة) إلى درجة وعي مديري المدارس بالاحتياجات التدريبية للمعلمين ومراعاة الفروق الفردية لهم ومتابعة برامجهم التدريبية لتحسين مهاراتهم واتفقت نتائج الدراسة الحالية ودراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore** (2009) بأن يوفر لي العمل بشكل روتيني مجموعات وفرق خبرات تستند إلى واقع ممارستي التعليمية اليومية بدرجة ممارسة (متوسطة) واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحجاجي (2019) بأن التدريب عبر الانترنت والتدريب المفتوح جاءت بدرجة ممارسة (عالية). والشكل التالي يتضمن تمثيل بياني لهذه النتائج:

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022




**شكل (3): المتوسطات الحسابية لـ "درجة توافر سلوك تطوير الأداء المهني لدى المعلمين"**

ولعرض النتائج التفصيلية المرتبطة بكل بعد، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لوجهة نظر أفراد العينة من معلمي مكتب تعليم الليث على عبارات كل بعد، كما تم ترتيب عبارات كل بعد تنازليًا في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج كما يلي:

نتائج البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط

**جدول (16) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة حول تحديد درجة توافر سلوك التطوير في مجال التخطيط لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يعلن المدير عن حوافز تشجيعية للمعلم المبدع. | ت | 62 | 102 | 98 | 48 | 32 | 3.33 | 1.20 | %66.7 | متوسطة | 8 |
| | | % | 18.1 | 29.8 | 28.7 | 14.0 | 9.4 | | | | | |
| 2 | يختار المدير الوقت المناسب للتنمية والتطوير. | ت | 57 | 127 | 111 | 34 | 13 | 3.53 | 1.01 | %70.6 | كبيرة | 5 |
| | | % | 16.7 | 37.1 | 32.5 | 9.9 | 3.8 | | | | | |
| 3 | يراعي المدير خبرات المعلمين السابقة في عملية التخطيط. | ت | 77 | 153 | 74 | 27 | 11 | 3.75 | 0.99 | %75.1 | كبيرة | 2 |
| | | % | 22.5 | 44.7 | 21.6 | 7.9 | 3.2 | | | | | |
| 4 | يشارك المدير في | ت | 70 | 128 | 96 | 35 | 13 | 3.61 | 1.04 | %72.1 | كبيرة | 3 |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| | تخطيط البرامج التي تقدمها مراكز التطوير المهني. | % | 20.5 | 37.4 | 28.1 | 10.2 | 3.8 | | | | | |
| 5 | يتبنى المدير اختبارات ومعايير لقياس الجانب المعرفي لدى المعلمين. | ت | 59 | 122 | 88 | 49 | 24 | 3.42 | 1.14 | %68.4 | كبيرة | 6 |
| | | % | 17.3 | 35.7 | 25.7 | 14.3 | 7.0 | | | | | |
| 6 | يُساعد المدير المعلمين في عملية التخطيط وفق الأسس التربوية. | ت | 71 | 121 | 101 | 33 | 16 | 3.58 | 1.07 | %71.6 | كبيرة | 4 |
| | | % | 20.8 | 35.4 | 29.5 | 9.6 | 4.7 | | | | | |
| 7 | ينظم المدير دورات تدريبية تلبي احتياجات المعلمين. | ت | 67 | 99 | 102 | 45 | 29 | 3.38 | 1.18 | %67.6 | متوسطة | 7 |
| | | % | 19.6 | 28.9 | 29.8 | 13.2 | 8.5 | | | | | |
| 8 | يوجه المدير المعلمين إلى استخدام وسائل حديثة في إنجاز أعمالهم. | ت | 97 | 142 | 67 | 23 | 13 | 3.84 | 1.03 | %76.8 | كبيرة | 1 |
| | | % | 28.4 | 41.5 | 19.6 | 6.7 | 3.8 | | | | | |
| | المتوسط الحسابي العام للبعد الأول | | | | | | | 3.55 | 1.08 | %71.1 | بدرجة كبيرة | |

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول: "التطوير في مجال التخطيط" بلغ (3.55) وبوزن نسبي بلغ (71.1%)، وهي قيم تؤكد على أن سلوك التطوير في مجال التخطيط يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: "التطوير في مجال التخطيط" ما بين (3.33-3.84) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (66.7%-76.8%)؛ حيث احتلت العبارة رقم (8): "يوجه المدير المعلمين إلى استخدام وسائل حديثة في إنجاز أعمالهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وبوزن نسبي (76.8%) وبدرجة (كبيرة)، تلتها العبارة رقم (3): "يراعي المدير خبرات المعلمين السابقة في عملية التخطيط" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (75.1%) وبدرجة (كبيرة)، وجاءت العبارة رقم (4): "يشارك المدير في تخطيط البرامج التي تقدمها مراكز التطوير المهني" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.61) وبوزن نسبي (72.1%) وبدرجة (كبيرة).

وحصلت العبارة رقم (5): "يتبنى المدير اختبارات ومعايير لقياس الجانب المعرفي لدى المعلمين" على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.42) وبوزن نسبي (68.4%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (7): "ينظم المدير دورات تدريبية تلبي احتياجات المعلمين" على المرتبة السابعة -وقبل الأخيرة- بمتوسط حسابي (3.38) وبوزن نسبي (67.6%) وبدرجة (متوسطة)، بينما شغلت العبارة رقم (1): "يعلن المدير عن حوافز

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

تشجيعية للمعلم المبدع" المرتبة الثامنة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.33) وبوزن نسبي (66.7%) وبدرجة (متوسطة). وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد يعزى حصول العبارة رقم (8): "يوجه المدير المعلمين إلى استخدام وسائل حديثة في إنجاز أعمالهم" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة) إلى حرص المدير ووعيه بأن مواكبة الوسائل الحديثة تسهم في سير وتطوير الأداء المهني للمعلمين بما يعود على العملية التعليمية بنتائج جيدة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) بأن عبارة "يوجه المدير المعلمين إلى استخدام وسائل حديثة في إنجاز أعمالهم" حصلت على درجة (مرتفعة)، واختلفت نتائج الدراسة الحالية عن دراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) التي تدعو لوجود قادة يمتلكون قوة لمساعدة المعلمين على تطوير أنفسهم.

وقد يفسر حصول العبارة رقم (1): "يعلن المدير عن حوافز تشجيعية للمعلم المبدع" المرتبة الثامنة -والأخيرة- وبدرجة (متوسطة) إلى التباين في فهم طرق تشجيع وحفز المعلمين من مديري المدارس وأهمية دعم المبدعين، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) بأن يعلن المدير عن حوافز تشجيعية للمعلم المبدع جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة)، ودراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) أحتاج إلى قيادة قوية تُعطي المكافآت على درجة (مرتفعة).

نتائج البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب

**جدول (17) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة حول تحديد درجة توافر سلوك التطوير في مجال التدريب لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يحدد المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين بما يلبي متطلبات تطويرهم. | ت | 20 | 117 | 119 | 59 | 27 | 3.13 | 1.03 | %62.6 | متوسطة | 4 |
| | | % | 5.8 | 34.2 | 34.8 | 17.3 | 7.9 | | | | | |
| 2 | يحث المدير المعلمين على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم. | ت | 25 | 162 | 101 | 43 | 11 | 3.43 | 0.92 | %68.6 | كبيرة | 1 |
| | | % | 7.3 | 47.4 | 29.5 | 12.6 | 3.2 | | | | | |
| 3 | يشجع المدير المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية. | ت | 13 | 118 | 86 | 81 | 44 | 2.93 | 1.12 | %58.5 | متوسطة | 6 |
| | | % | 3.8 | 34.5 | 25.1 | 23.7 | 12.9 | | | | | |
| 4 | يقدم المدير حوافز للمعلمين لدفعهم بالاشتراك بمراكز التطوير المهني. | ت | 17 | 132 | 77 | 70 | 46 | 3.01 | 1.15 | %60.2 | متوسطة | 5 |
| | | % | 5.0 | 38.6 | 22.5 | 20.5 | 13.5 | | | | | |
| 5 | يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين عند تقديم البرامج. | ت | 23 | 144 | 129 | 31 | 15 | 3.38 | 0.90 | %67.5 | متوسطة | 2 |
| | | % | 6.7 | 42.1 | 37.7 | 9.1 | 4.4 | | | | | |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 6 | يستخدم المدير أساليب تدريبية متنوعة تعكس الطريقة التي تناسب تعلم المعلمين. | ت | 16 | 121 | 149 | 34 | 22 | 3.22 | 0.92 | %64.4 | متوسطة | 3 |
| | | % | 4.7 | 35.4 | 43.6 | 9.9 | 6.4 | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني | | | | | | | | 3.18 | 1.01 | %63.6 | بدرجة متوسطة | |

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني: "التطوير في مجال التدريب" بلغ (3.18) وبوزن نسبي بلغ (63.6%)، وهي قيم تؤكد على أن سلوك التطوير في مجال التدريب يتوافر بدرجة متوسطة لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: "التطوير في مجال التدريب" ما بين (2.93-3.43) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (58.5%-68.6%)؛ حيث جاءت العبارة رقم (2): "يحث المدير المعلمين على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وبوزن نسبي (68.6%) وبدرجة (كبيرة)، وحصلت العبارة رقم (5): "يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين عند تقديم البرامج" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.38) وبوزن نسبي (67.5%) وبدرجة (متوسطة)، بينما حصلت العبارة رقم (6): "يستخدم المدير أساليب تدريبية متنوعة تعكس الطريقة التي تناسب تعلم المعلمين" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.22) وبوزن نسبي (64.4%) وبدرجة (متوسطة)، وحازت العبارة رقم (1): "يحدد المدير الاحتياجات التدريبية للمعلمين بما يلبي متطلبات تطويرهم" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.13) وبوزن نسبي (62.6%) وبدرجة (متوسطة)، بينما حازت العبارة رقم (4): "يقدم المدير حوافز للمعلمين لدفعهم بالاشتراك بمراكز التطوير المهني" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.01) وبوزن نسبي (60.2%) وبدرجة (متوسطة)، وشغلت العبارة رقم (3): "يشجع المدير المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية" المرتبة السادسة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (2.93) وبوزن نسبي (58.5%) وبدرجة (متوسطة). وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد يعزى حصول العبارة رقم (2): "يحث المدير المعلمين على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة) إلى معرفة مديري المدارس بمدى أهمية التدريب للتحسين بما يعود على العملية التعليمية بنتائج إيجابية، واتفقت مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) بأن يحث المدير المعلمين على متابعة البرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم على درجة (مرتفعة)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) أشخاص آخرون يؤثرون على تعلمي بدرجة ممارسة (منخفضة).

ويعزى حصول العبارة رقم (3): "يشجع المدير المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية" المرتبة السادسة - والأخيرة- وبدرجة (متوسطة) لما لها من أهمية في حل واجتياز العقبات التي تواجه العملية التعليمية بحلول مناسبة للوقت والبيئة المحلية واتفقت مع دراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) بأن يوفر لي العمل بشكل روتيني في مجموعات أو فرق التجارب التي تستند إلى واقع ممارستي التعليمية اليومية جاءت بدرجة (متوسطة)، واختلفت مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) بأن يشجع المدير المعلمين على القيام بالبحوث الإجرائية جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة).

نتائج البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**جدول (18) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة حول تحديد درجة توافر سلوك التطوير في مجال الاتصال الإداري لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يستخدم المدير وسائل فعالة مع المعلمين. | ت | 77 | 145 | 80 | 35 | 5 | 3.74 | 0.97 | %74.9 | كبيرة | 2 |
| | | % | 22.5 | 42.4 | 23.4 | 10.2 | 1.5 | | | | | |
| 2 | يحث المدير المعلمين على متابعة المستجدات في برامج الاتصال. | ت | 82 | 129 | 90 | 30 | 11 | 3.70 | 1.03 | %74.1 | كبيرة | 3 |
| | | % | 24.0 | 37.7 | 26.3 | 8.8 | 3.2 | | | | | |
| 3 | يسهم المدير في زيادة وعي المعلمين حول أهمية الاتصال الإداري. | ت | 62 | 125 | 104 | 37 | 14 | 3.54 | 1.04 | %70.8 | كبيرة | 6 |
| | | % | 18.1 | 36.5 | 30.4 | 10.8 | 4.1 | | | | | |
| 4 | يفعل المدير استخدام المعلمين للوسائل الحديثة. | ت | 83 | 141 | 91 | 22 | 5 | 3.80 | 0.93 | %76.1 | كبيرة | 1 |
| | | % | 24.3 | 41.2 | 26.6 | 6.4 | 1.5 | | | | | |
| 5 | يسهم المدير في نشر اللوحات الإعلامية لسرعة إيصال المعلومات. | ت | 75 | 120 | 108 | 31 | 8 | 3.65 | 0.99 | %73.0 | كبيرة | 4 |
| | | % | 21.9 | 35.1 | 31.6 | 9.1 | 2.3 | | | | | |
| 6 | يستمع المدير لآراء المعلمين حول احتياجاتهم التدريبية. | ت | 71 | 131 | 90 | 30 | 20 | 3.59 | 1.09 | %71.9 | كبيرة | 5 |
| | | % | 20.8 | 38.3 | 26.3 | 8.8 | 5.8 | | | | | |
| | المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث | | | | | | | 3.67 | 1.01 | %73.5 | بدرجة كبيرة | |

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث: "التطوير في مجال الاتصال الإداري" بلغ (3.67) وبوزن نسبي بلغ (73.5%)، وهي قيم تؤكد على أن سلوك التطوير في مجال الاتصال الإداري يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث: "التطوير في مجال الاتصال الإداري" ما بين (3.54-3.80) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (70.8%-76.1%)؛ حيث جاءت العبارة رقم (4): "يفعل المدير استخدام المعلمين للوسائل الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (76.1%) وبدرجة (كبيرة)، وحصلت العبارة رقم (1): "يستخدم المدير وسائل فعالة مع المعلمين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74) وبوزن نسبي (74.9%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (2): "يحث المدير المعلمين على متابعة المستجدات في برامج الاتصال" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.70) وبوزن نسبي (74.1%) وبدرجة (كبيرة)، وحازت العبارة رقم (5): "يسهم المدير في نشر اللوحات الإعلامية لسرعة إيصال المعلومات" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.65) وبوزن نسبي (73.0%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حازت

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

العبارة رقم (6): "يستمع المدير لآراء المعلمين حول احتياجاتهم التدريبية" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.59) وبوزن نسبي (71.9%) وبدرجة (كبيرة)، وشغلت العبارة رقم (3): "يسهم المدير في زيادة وعي المعلمين حول أهمية الاتصال الإداري" المرتبة السادسة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.54) وبوزن نسبي (70.8%) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد يعزى حصول العبارة رقم (4): "يفعل المدير استخدام المعلمين للوسائل الحديثة" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة) بوعي مديري المدراس بأهمية مواكبة التطور الكبير في الوسائل الحديثة مما يسهل التواصل بأفضل جودة وكفاءة واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) تُعطى لي فرص تعلم للتواصل وتبادل الأفكار مع الآخرين في مهنتي وحصلت الممارسة على درجة (عالية)، ودراسة مصاورة وعليمات (2022) بعبارة يفعل المدير استخدام المعلمين للوسائل الحديثة حصلت على درجة (مرتفعة).

وحصلت العبارة رقم (3): "يسهم المدير في زيادة وعي المعلمين حول أهمية الاتصال الإداري" المرتبة السادسة -والأخيرة- وبدرجة (كبيرة). وقد يفسر ذلك لمعرفة مديري المدارس بالأهمية الرئيسة لهذه العملية التي تساعد على التفاعل بطريقة سلسة ومفيدة بين العاملين، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) وجين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) بالتواصل وتبادل الخبرات والمشاركة والإفادة من منتديات النقاش وجاءت بدرجة (مرتفعة).

نتائج البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات

**جدول (19) الإحصاءات الوصفية لوجهة نظر أفراد العينة حول تحديد درجة توافر سلوك التطوير في مجال الموارد والمعدات لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث (ن=342)**

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| 1 | يعزز المدير الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين. | ت | 127 | 98 | 100 | 15 | 2 | 3.97 | 0.95 | %79.5 | كبيرة | 1 |
| | | % | 37.1 | 28.7 | 29.2 | 4.4 | 0.6 | | | | | |
| 2 | يهيئ المدير أماكن واسعة وجاذبة للمتدربين. | ت | 108 | 87 | 105 | 34 | 8 | 3.74 | 1.08 | %74.8 | كبيرة | 4 |
| | | % | 31.6 | 25.4 | 30.7 | 9.9 | 2.3 | | | | | |
| 3 | يحث المدير المعلمين الجدد على اكتساب مزيدًا من المهارات والخبرات. | ت | 120 | 103 | 95 | 18 | 6 | 3.92 | 1.00 | %78.3 | كبيرة | 2 |
| | | % | 35.1 | 30.1 | 27.8 | 5.3 | 1.8 | | | | | |
| 4 | يشجع المدير المعلمين على بناء كفاءات تدريبية مستقبلية من خلال الدورات. | ت | 119 | 96 | 88 | 33 | 6 | 3.85 | 1.06 | %76.9 | كبيرة | 3 |
| | | % | 34.8 | 28.1 | 25.7 | 9.6 | 1.8 | | | | | |
| 5 | ينسق المدير دورات تدريبية مع مديري | ت | 102 | 73 | 106 | 58 | 3 | 3.62 | 1.11 | %72.5 | كبيرة | 5 |

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

| م | العبارات | التكرارات والنسب | درجة الاستجابة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | عالية جدًا | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جدًا | | | | | |
| | المراكز الجيدة التي تتمتع بسهولة الوصول إليها. | % | 29.8 | 21.3 | 31.0 | 17.0 | 0.9 | | | | | |
| 6 | يحرص المدير على عقد الدورات في مراكز تبعث الراحة في نفوس المتدربين. | ت | 103 | 76 | 97 | 49 | 17 | 3.58 | 1.20 | %71.6 | كبيرة | 6 |
| | | % | 30.1 | 22.2 | 28.4 | 14.3 | 5.0 | | | | | |
| | المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع | | | | | | | 3.78 | 1.06 | %75.6 | بدرجة كبيرة | |

يتضح من الجدول (19) أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع: "التطوير في مجال الموارد والمعدات" بلغ (3.78) وبوزن نسبي بلغ (75.6%)، وهي قيم تؤكد على أن سلوك التطوير في مجال الموارد والمعدات يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين في مكتب تعليم الليث، وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وقد تراوحت متوسطات استجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع: "التطوير في مجال الموارد والمعدات" ما بين (3.58-3.97) وبأوزان نسبية تراوحت ما بين (71.6%-79.5%)؛ حيث جاءت العبارة رقم (1): "يعزز المدير الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي (79.5%) وبدرجة (كبيرة)، وحصلت العبارة رقم (3): "يحث المدير المعلمين الجدد على اكتساب مزيدًا من المهارات والخبرات" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبوزن نسبي (78.3%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حصلت العبارة رقم (4): "يشجع المدير المعلمين على بناء كفاءات تدريبية مستقبلية من خلال الدورات" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.85) وبوزن نسبي (76.9%) وبدرجة (كبيرة)، وحازت العبارة رقم (2): "يهيئ المدير أماكن واسعة وجاذبة للمتدربين" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) وبوزن نسبي (74.8%) وبدرجة (كبيرة)، بينما حازت العبارة رقم (5): "ينسق المدير دورات تدريبية مع مديري المراكز الجيدة التي تتمتع بسهولة الوصول إليها" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.62) وبوزن نسبي (72.5%) وبدرجة (كبيرة)، وشغلت العبارة رقم (6): "يحرص المدير على عقد الدورات في مراكز تبعث الراحة في نفوس المتدربين" المرتبة السادسة -والأخيرة- بمتوسط حسابي (3.58) وبوزن نسبي (71.6%) وبدرجة (كبيرة). وذلك من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

ويعزى حصول العبارة رقم (1): "يعزز المدير الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين" في المرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة)، بحرص مديري المدارس بسير العملية التعليمية من خلال معلمين يمتلكون كفاءة عالية لمواجهة أي تحدي جديد مثل ما حدث خلال جائحة كورونا كوفيد -19، واتفقت مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) بتوفير قاعدة بيانات وتصميم مواقع على الشبكة لمشاركة المعلومات وجاءت هذه الممارسة بدرجة (عالية)، واختلفت مع دراسة جين لـ **Jeanne L. Hager Moore**(2009) جاءت عبارة أعمل بشكل أفضل عندما يتم إخباري وأكون مدفوع للقيام بالأشياء بشكل صحيح بدرجة ممارسة (منخفضة).

وحصلت العبارة رقم (6): "يحرص المدير على عقد الدورات في مراكز تبعث الراحة في نفوس المتدربين" المرتبة السادسة -والأخيرة- وبدرجة (كبيرة) وقد يفس ذلك بجدية القادة لتذليل كل ما يعترض طريق تطوير معلميهم واتفقت مع دراسة مصاورة وعليمات (2022) بأن يحرص المدير على عقد الدورات في مراكز تبعث الراحة في نفوس المتدربين جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة).

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**نتائج السؤال الثالث:**

ينص السؤال الثالث على: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وتطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث؟".

وللإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، تم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (**Pearson's coefficient**)، للتحقق من الدلالة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لمديري المدارس وبين سلوك تطوير الأداء للمعلمين بمكتب تعليم الليث، ويوضح الجدول التالي مصفوفة معاملات الارتباط التي تم التوصل إليها:

**جدول (20) نتائج معامل ارتباط "بيرسون" للعلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس وتطوير الأداء المهني لدى المعلمين بمكتب تعليم الليث (ن = 342)**

| أبعاد القيادة التحويلية | أبعاد سلوك تطوير الأداء المهني | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط | البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب | البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | الدرجة الكلية لتطوير الأداء المهني |
| البعد الأول: الجاذبية والتأثير | **0.723 | **0.495 | **0.697 | **0.709 | **0.750 |
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | **0.711 | **0.504 | **0.696 | **0.658 | **0.734 |
| البعد الثالث: الاستثارة الفكرية | **0.840 | **0.597 | **0.799 | **0.795 | **0.867 |
| البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | **0.832 | **0.602 | **0.800 | **0.787 | **0.863 |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية | **0.828 | **0.587 | **0.801 | **0.786 | **0.857 |

** دالة عند مستوى 0.01 * دالة عند مستوى 0.05 // غير دالة

يتضح من الجدول (20) النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية وبين سلوك تطوير الأداء المهني (التطوير في مجال التخطيط - التطوير في مجال التدريب - التطوير في مجال الموارد والمعدات - التطوير في مجال الموارد والمعدات – الدرجة الكلية) لدى المعلمين بمكتب تعليم الليث.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين ممارسة بعد الجاذبية والتأثير لمديري المدارس وبين سلوك تطوير الأداء المهني (التطوير في مجال التخطيط - التطوير في مجال التدريب - التطوير في مجال الموارد والمعدات - التطوير في مجال الموارد والمعدات – الدرجة الكلية) لدى المعلمين بمكتب تعليم الليث.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين ممارسة بعد التحفيز والإلهام لمديري المدارس وبين سلوك تطوير الأداء المهني (التطوير في مجال التخطيط - التطوير في مجال التدريب - التطوير في مجال الموارد والمعدات - التطوير في مجال الموارد والمعدات – الدرجة الكلية) لدى المعلمين بمكتب تعليم الليث.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين ممارسة بعد الاستثارة الفكرية لمديري المدارس وبين سلوك تطوير الأداء المهني (التطوير في مجال التخطيط - التطوير في مجال

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

التدريب - التطوير في مجال الموارد والمعدات - التطوير في مجال الموارد والمعدات – الدرجة الكلية) لدى المعلمين بمكتب تعليم الليث.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين ممارسة بعد الاهتمام بالمشاعر الفردية لمديري المدارس وبين سلوك تطوير الأداء المهني (التطوير في مجال التخطيط - التطوير في مجال التدريب - التطوير في مجال الموارد والمعدات - التطوير في مجال الموارد والمعدات – الدرجة الكلية) لدى المعلمين بمكتب تعليم الليث، وقد يعزى وجود تلك العلاقة إلى أن سلوك تطوير الأداء المهني للمعلمين يتحقق كلما كان هناك دعم من القادة التحويلين باستخدام التحفيز والإلهام واستثارة المعلمين وتقدير الجوانب الإنسانية وتمثل القدوة لهم، وإزالة القيود المعيقة لتطور أدائهم، وأسهمت في وجود مناخ صحي داعم لبناء علاقة إيجابية بين المعلمين وقادتهم.

**نتائج السؤال الرابع:**

ينص السؤال الرابع على: " ما أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث؟".

وللإجابة عن السؤال الرابع تمت صياغة الفرض الآتي: " يوجد أثر دال إحصائيًا لممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين بمكتب تعليم الليث".

ولاختبار صحة هذا الفرض، تم إجراء تحليل الانحدار الخطى (**Linear Regression**)، لتحديد، وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين لمعنوية نموذج تحليل الانحدار**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | قيمة الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 109659.935 | 1 | 109659.935 | 939.308 | 0.00 | 0.05 |
| البواقي | 39693.433 | 340 | 116.745 | | | |
| المجموع | 149353.368 | 341 | | | | |

يتضح من الجدول (21) أن النسبة الفائية بلغت (939.308)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة انحداريه ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس) والمتغير التابع (سلوك تطوير الأداء المهني للمعلمين)، ويؤكد على صلاحية نموذج تحليل الانحدار في التنبؤ بالمتغير التابع.

**جدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطى لأثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث**

| المتغير التابع | المتغير المستقل | معامل الانحدار B | معامل الارتباط R | معامل التحديد المعدل $Adj\ R^2$ | النسبة المئوية للإسهام % | قيمة "T" | قيمة الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تطوير الأداء المهني | الثابت | 6.166 | 0.857 | 0.733 | %73.3 | 2.149 | 0.032 | 0.05 |
| | ممارسة القيادة التحويلية | 0.678 | | | | 30.648 | 0.00 | 0.05 |

يتبين من الجدول (22) أن معامل التحديد المعدل (**Adj R Square**) بلغ (0.733)، وهي قيمة تدل على أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على تطوير الأداء المهني للمعلمين بمكتب تعليم الليث، كما يتضح ان ممارسة القيادة التحويلية تؤثر بنسبة (73.3%) على سلوك تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث. ويمكن التعبير عن العلاقة الانحدارية بين المتغيرين باستخدام المعادلة التالية:

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**تطوير الأداء المهني للمعلمين = 6.166 + (0.678 × ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس)**

**نتائج السؤال الخامس:**

ينص السؤال الخامس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

وللإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام اختبار "ت للمجموعات غير المرتبطة" ( **Independent Samples T. test**)، للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تبعًا لمتغير (الجنس)، كما تم استخدام اختبار "تحليل التباين أحادي الاتجاه" (**One Way ANOVA**) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات المعلمين حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة). وجاءت النتائج كما يلي:

أولًا: نتائج الفروق تبعًا لمتغير الجنس

**جدول (23) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين بين استجابات العينة حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية باختلاف متغير (الجنس)**

| أبعاد القيادة التحويلية | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة "ت" | قيمة الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: الجاذبية والتأثير | ذكر | 218 | 33.35 | 5.66 | 340 | 2.509 | 0.013 | دالة عند 0.05 |
| | أنثى | 124 | 31.67 | 6.42 | | | | |
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | ذكر | 218 | 32.66 | 6.42 | 340 | 1.493 | 0.136 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 31.54 | 7.09 | | | | |
| البعد الثالث: الاستثارة الفكرية | ذكر | 218 | 31.19 | 7.40 | 340 | 1.171 | 0.243 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 30.17 | 8.30 | | | | |
| البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | ذكر | 218 | 31.62 | 7.12 | 340 | 1.778 | 0.076 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 30.11 | 8.27 | | | | |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية | ذكر | 218 | 128.82 | 24.93 | 340 | 1.798 | 0.073 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 123.49 | 28.68 | | | | |

يتضح من الجدول (23) النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) باختلاف متغير (الجنس)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس لبعد الجاذبية والتأثير باختلاف متغير (الجنس)، وكانت الفروق لصالح الذكور.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

ويُعزى ذلك إلى أن مديرات المدارس يملن لتطبيق النظام بجدية عالية وتفرد في القرارات، وعدم وجود الدعم الكافي لاستثارة وتحفيز العاملين والتعبير عن آرائهم؛ لاعتقادهم بأن هذا التعامل يُحدث خلل وتدخل في القرار، فيما يسعى مديرو المدارس على تفعيل الوعي بقضايا تهم المعلمين والتعاون بين منسوبي المدرسة مما يسهل عمله، واستخدام العدل لكي يكسب ثقة معلميه وتجاوز أي تحديات تواجههم.

ثالثا: نتائج الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

**جدول (24) نتائج اختبار "تحليل التباين" لدلالة الفروق بين بين استجابات العينة حول تقديراتهم لممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية باختلاف متغير (سنوات الخبرة)**

| أبعاد القيادة التحويلية | سنوات الخبرة | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: الجاذبية والتأثير | بين المجموعات | 158.435 | 2 | 79.217 | 2.219 | 0.110 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 12103.405 | 339 | 35.703 | | | |
| | التباين الكلى | 12261.839 | 341 | | | | |
| البعد الثاني: التحفيز والإلهام | بين المجموعات | 106.320 | 2 | 53.160 | 1.191 | 0.305 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 15128.548 | 339 | 44.627 | | | |
| | التباين الكلى | 15234.868 | 341 | | | | |
| البعد الثالث: الاستثارة الفكرية | بين المجموعات | 157.093 | 2 | 78.546 | 1.313 | 0.270 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 20273.667 | 339 | 59.804 | | | |
| | التباين الكلى | 20430.760 | 341 | | | | |
| البعد الرابع: الاهتمام بالمشاعر الفردية | بين المجموعات | 169.395 | 2 | 84.698 | 1.479 | 0.229 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 19410.628 | 339 | 57.258 | | | |
| | التباين الكلى | 19580.023 | 341 | | | | |
| الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية | بين المجموعات | 2325.310 | 2 | 1162.655 | 1.670 | 0.190 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 235958.467 | 339 | 696.043 | | | |
| | التباين الكلى | 238283.778 | 341 | | | | |

يتبين من الجدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: الجاذبية والتأثير، التحفيز والإلهام، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية) باختلاف متغير (سنوات الخبرة)،ويُعزى ذلك بأن مديري المدارس يدعمون ويشركون المعلمين بغض النظر عن مستوى الخبرة، ويسعون

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

لاستثمار واستثارة ودعم قدرات المعلمين ذوي الخبرة الطويلة والأقل خبرة، والسعي لتحفيزهم والتعامل معهم بعدل وثقة.

نتائج السؤال السادس:

ينص السؤال السادس على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)؟".

وللإجابة عن السؤال السادس، تم استخدام اختبار "ت للمجموعات غير المرتبطة" ( **Independent Samples T.test**)، للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات المعلمين حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني تبعًا لمتغير (الجنس)، كما تم استخدام اختبار "تحليل التباين أحادي الاتجاه" (**One Way ANOVA**) للتعرف على دلالة الفروق بين استجابات المعلمين حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة). وجاءت النتائج كما يلي:

أولًا: نتائج الفروق تبعًا لمتغير الجنس

**جدول (25) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين بين استجابات العينة حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغير (الجنس)**

| أبعاد تطوير الأداء المهني | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة "ت" | قيمة الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط | ذكر | 218 | 28.85 | 7.44 | 340 | 1.344 | 0.180 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 27.71 | 7.77 | | | | |
| البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب | ذكر | 218 | 18.98 | 4.91 | 340 | 0.533 | 0.594 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 19.29 | 5.55 | | | | |
| البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | ذكر | 218 | 22.38 | 5.05 | 340 | 1.570 | 0.117 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 21.44 | 5.78 | | | | |
| البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | ذكر | 218 | 22.90 | 5.55 | 340 | 0.990 | 0.323 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 22.28 | 5.63 | | | | |
| الدرجة الكلية لتطوير الأداء المهني | ذكر | 218 | 93.11 | 20.29 | 340 | 1.018 | 0.309 | غير دالة إحصائيًا |
| | أنثى | 124 | 90.72 | 22.01 | | | | |

يتضح من الجدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: التطوير في مجال التخطيط، التطوير في مجال التدريب، التطوير في مجال الاتصال الإداري، التطوير في مجال الموارد والمعدات) باختلاف متغير (الجنس)، ويُعزى ذلك للاهتمام الذي يوليه المعلمين والمعلمات لتطوير أدائهم المهني في ظل التحولات الهائلة في العملية التعليمية ومواكبة هذا التسارع وإظهار التنافسية للوصول لأفضل الممارسات.

ثالثًا: نتائج الفروق تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**جدول (26) نتائج اختبار "تحليل التباين" لدلالة الفروق بين بين استجابات العينة حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني باختلاف متغير (سنوات الخبرة)**

| أبعاد تطوير الأداء المهني | سنوات الخبرة | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسطات المربعات | قيمة "ف" | قيمة الدلالة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط | بين المجموعات | 18.977 | 2 | 9.488 | 0.165 | 0.848 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 19527.234 | 339 | 57.602 | | | |
| | التباين الكلى | 19546.211 | 341 | | | | |
| البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب | بين المجموعات | 25.375 | 2 | 12.688 | 0.478 | 0.620 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 8993.630 | 339 | 26.530 | | | |
| | التباين الكلى | 9019.006 | 341 | | | | |
| البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري | بين المجموعات | 86.994 | 2 | 43.497 | 1.532 | 0.218 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 9624.585 | 339 | 28.391 | | | |
| | التباين الكلى | 9711.579 | 341 | | | | |
| البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والمعدات | بين المجموعات | 26.818 | 2 | 13.409 | 0.429 | 0.652 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 10597.802 | 339 | 31.262 | | | |
| | التباين الكلى | 10624.620 | 341 | | | | |
| الدرجة الكلية لتطوير الأداء المهني | بين المجموعات | 557.020 | 2 | 278.510 | 0.635 | 0.531 | غير دالة إحصائيًا |
| | داخل المجموعات | 148796.349 | 339 | 438.927 | | | |
| | التباين الكلى | 149353.368 | 341 | | | | |

يتبين من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين في مكتب تعليم الليث حول تقديراتهم لسلوك تطوير الأداء المهني (كدرجة كلية، وكأبعاد فرعية: التطوير في مجال التخطيط، التطوير في مجال التدريب، التطوير في مجال الاتصال الإداري، التطوير في مجال الموارد والمعدات) باختلاف متغير (سنوات الخبرة). وقد يفسر ذلك إلى أن قادة المدارس يدركون أهمية التعامل على نحو عادل مع الجميع، والابتعاد عن التحيز لأحد ويولون الجميع الاهتمام والتقدير على اختلاف خبرتهم وخصائصهم وميولهم، وأثرها في اتفاق تصورات جميع العاملين.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

**التوصيات:**

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، بالإضافة إلى خبرة الباحثين في الميدان التعليمي، تم صياغة التوصيات التالية:

- تصميم برامج وحقائب تدريبية نوعية لتنمية الممارسات والأساليب للقيادة التحويلية وتطبيقاتها المختلفة في مكاتب التعليم للمديرين، بهدف ترسيخ هذا النمط القيادي.
- تضمين برامج لنمو مديري المدراس المهني للقيادة التحويلية، ومتابعة التحسينات، والممارسات الفاعلة، والمتميزة، ونمذجتها.
- تطوير معايير وضوابط ترشيح اختيار مديري المدارس، والتي تتضمن تمكين لأبعاد القيادة التحويلية.
- توجيه مديري المدراس بالتحلي بالقيم وإلهام العاملين ودعمهم والإنصاف عند توزيع المهام ومنح المكافآت، لما فيها من أثر إيجابي وتعزيز روح الانتماء للعمل.
- تحفيز المعلمين والمعلمات وتعزيز الثقة والعدل في اتخاذ القرارات، على اختلاف خبراتهم، واهتماماتهم، وتخصصاتهم.
- حث المعلمين على تنويع مصادر تطوير الأداء المهني، وخاصة التي تعتمد على التعلم الذاتي في تحصيلها.
- في ضوء العلاقة التي كشفت عنها الدراسة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وتطور الأداء المهني للمعلمين، يوصي الباحث صناع القرار في وزارة التعليم بتصميم برامج طويلة الأمد، لتعزيز وتنمية الممارسات القيادية ذات الصلة بالقيادة التحويلية، لما لهذا الأسلوب من أثر كبير على المناخ التنظيمي داخل المدرسة وتقوية العلاقة بين مديري المدراس والمعلمين.

**الدراسات المقترحة:**

- بناء على أدبيات الدراسة وما أظهرت النتائج، إضافة لخبرة الباحثين في الميدان التعليمي، فإنه يقترح على الباحثين في الميدان التعليمي والتربوي، الموضوعات والعناوين التالية:
- - إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية مع متغيرات أخرى مثل العمل الابتكاري، والانضباط الوظيفي.
- - إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية وسلوك تطوير الأداء المهني في بيئات مختلفة.
- - إجراء المزيد من الدراسات حول سلوك تطوير الأداء المهني مع أنماط قيادية مختلفة مثل القيادة الممكنة والقيادة التبادلية والقيادة الموزعة.
- - يوصي الباحث بالقيام بدراسات مماثلة للدراسة الحالية على إدارات وجهات خارج السياق المدرسي مثل (الجامعات، الدوائر الحكومية).

## المراجع

1. ابن عواد، ياسر. (2012). واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس التعليم العام الحكومي المدنية المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة بالمدينة المنورة.
2. التركي، خالد محمد. (2015). استخدام التعلم الذاتي في تطوير الأداء المهني للمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية، (10) ،67-86.
3. الحربي، قاسم عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
4. الزغبي، خلود فواز. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمال العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير)، إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط.
5. العجارمة، موافق أحمد شحادة. (2012م). الأنماط القيادية السائدة لدم مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة قسم المناهج وطرق التدريس. كلية العلوم التربوية. جامعة الشر الأوسط.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

6. الزهراني، محمد بن مفرح. (2008). واقع أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية المعاصرة وعلاقة ذلك بتحصيل طلابهم. رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
7. الغرابي، هادي بن زيد بن برجس. (2019). دور المشرف التربوي في تدعيم النمط القيادي التحويلي للقادة وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلم. مجلة كلية التربية، 35(9)،545 - 570.
8. الغامدي، محمد سلمان عبد الله، الزهراني، عبد الله. (2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (2)471، ص131-165.
9. العازمي، أماني راشد حمدان علي. (2021). الاتجاهات العالمية المعاصرة في التنمية المهنية للمعلمين. مجلة الثقافة والتنمية، (164)20، 77-106.
10. بوش، توني. (2022). نظريات القيادة والإدارة في التربية (عبد المحسن عايض القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. (العمل الأصلي نشر في 2010).
11. نوفل، محمد بكر، أبو عواد، فريال محمد. (2010). التفكير والبحث العلمي (ط.1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، عدس، عبد الرحمن. (2015). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (ط.17). دار الفكر.
13. حثناوي، واثق نجيب محمود. (2009م) دور المعلوماتية في تنمية الأداء المهني للمعلمين المهنيين في المدارس الثانوية الصناعية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، بنابلس فلسطين.
14. بوطرفة، صورية. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
15. هاوس، بيتر. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (صلاح بن معاذ المعيوف، مترجم). معهد الإدارة العامة. (العمل الأصلي نشر في 2013).
16. هيئة تقويم التعليم والتدريب، (1439). المعايير والمسارات المهنية للمعلمين في المملكة العربية السعودية.
17. حمد، إلهام. (2014). درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفاً مقيماً في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
18. الهواري، سيد (1996). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
19. الحضيبي، إبراهيم، أبو عبيد، أحمد. (2013). درجة ممارسة مديري ومدي ارت المدارس في محافظة القويعية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 20.
20. الفار، شاهناز. (2013)، درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 27، فلسطين.
21. عامر، طارق عبد الرؤوف (2011). النمو والتنمية المهنية للمعلم. القاهرة، دار الكتب والوثائق القومية المصرية.
22. الغامدي، محمد سلمان عبد الله، الزهراني، عبد الله. (يوليو، 2017). اتجاهات مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (174)2، 131-165.
23. الغثبر، نهى بنت سليمان حمد. (2020). معوقات تطبيق الرخصة المهنية لمعلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 2(3) ،195-240.
24. عبد العال، خولة (2015). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
25. عبد الهادي، محمد البشير محمد. (2016). فاعلية تفويض السلطة، وتحمل المسؤولية في إنجاح القيادة الإدارية (ط.3)، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، رقم 300.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

26. القبلي، عناية حسن حسني، والعمراني، ساهرة فراج. (1438هـ). القيادة التحويلية في الميدان التربوي (ط.1)، تبوك :طبع بعناية دار أمان للنشر، شبكة الألوكة.
27. الغامدي، محمد فوزي بن محمد. (2021). القيادة التحويلية. شبكة الألوكة الثقافية. https://www.alukah.net/culture/0/150090/.
28. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
29. العجمي، محمد حسنين. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق (ط.1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
30. زيدان، السيد محمد سالم. (2018). التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، مجلة كلية التربية-جامعة بور سعيد، 24، ص350-395.
31. سلامي، وردة، الشريف، نادية نصر. (2018). أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وكالة تبسة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي.
32. حسن، راوية. (2014). القيادة الماضي، الحاضر، المستقبل. ط1، الاسكندرية: الدار الجامعية.
33. مصطفى، يوسف عبد المعطي (2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، ص 139-202.
34. الزومي، حسين بن علي. (1443). مبادئ القيادة في قصتي طالوت وداود في القرآن الكريم (ط.1). دار الحجاز للنشر والتوزيع.
35. غزاونة، علي وليد يوسف. (2017). دور القيادة التحويلية في رفع كفاية اداء الموظفين الأكاديميين في مدرسة علي بن ابي طالب. رسالة ماجستير. جامعة القدس – أبو ديس.
36. حمدي أبو الفتوح عطيفة (2012). منهجيات البحث العلمي في التربية وعلم النفس. ط1. القاهرة، دار النشر للجامعات.
37. مجيد، سوسن شاكر (2014). الاختبارات النفسية (نماذج). ط2. الأردن: عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
38. بلاين، هيو. (2018).7 مبادئ للقيادة التحويلية (أرجوان بنت سليمان وفاطمة شمص، مترجمون). دار الخيال. (العمل الأصلي نشر في 2016).
39. مصاورة، مزنة محمد نصر الله، وعليمات، صالح ناصر منيزل. (2022). مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعالية التطوير المهني للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.
40. الحراحشة، محمد عبود. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية– آفاق مستقبلية، في ١٥/٤/٢٠١٥ــ١٢.
41. -Burns, J.M (1978), Leadership, Harper, New.
42. -Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, Free Press, New York, NY.
43. -Gebhard، G. (2006) Teaching English as a Foreign or Second Language Self Development and Methodology Guide, The university of Michigan press.
44. -Day. C. T (1999). Developing Teachers, The Challenge of Life Long leaming. Flamer.
45. -Sani, Ahmad & Maharani, Vivian, (2012), The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulanalikibrahimmalang university: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, International, Journal of Academic Research, Vol. 4. No.4.

DOI: https://doi.org/10.33193/ JALHSS.86.2022.965
ISSN online: 2414 - 3383
ISSN print: 2616- 3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
Volume (86) December 2022
العدد (86) ديسمبر 2022

46. Speaks, D. & Horsley, S. (2009). Five Models of Staff Development. Journal of Staff Development, 10 (4), 40- 57.
47. Leithwood, K. and Others (1992): Transformational Leadership and School Restructuring. Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Victoria, B. C.
48. -Frankes, L (2008): "Continuous learning for all adults in the professional development: a review of the research". In: Mcintvre, D. J.: Byrd, D.M. (Eds.), Strategies for career-long teacher education. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
49. -Jeanne L. Hager Moore (2009). Professional Development in the Field of Education. Department of Curriculum and Instruction. Morgantown, West Virginia. UMI Number: 3377494
50. Wilhelm, Kenneth Tuttle. (2021). The observations of a principal's transformational leadership. Academia Letters, Article 1839. https://doi.org/10.20935/AL1839. 263