

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية
وعلاقتها بإدارة التميز لديهم**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name

اسم الطالب: محمد حسانه العيسى

Signature

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ١١/٨/٢٠١٥



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية
قسم أصول التربية

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم

إعداد الطالب

محمد إسحق عبد القادر السلطي

إشراف الدكتور الفاضل

فايز كمال شلدان

أستاذ أصول التربية المشارك

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية
من الجامعة الإسلامية-غزة.

1436 هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد اسحاق عبدالقادر السلطي لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 24 شوال 1436هـ، الموافق 2015/08/09م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. فايز كمال شلوان
.....	مناقشاً داخلياً	د. حمدان عبدالله الصوفي
.....	مناقشاً خارجياً	د. رائد حسين الحجار

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

.....
.....
.....
د. فؤاد علي العاجز



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سِرِّى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتْرَدُوْنَ

اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴾

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيْمُ،

(التوبة: 105)

الإهداء



إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، سيد الخلق، معلم البشرية محمد ﷺ.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء دون انتظار .. إلى من أحملُ اسمه بكل افتخار .. إلى من ستبقى كلماته نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي الحبيب أطال الله عمره.

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى مهجة فؤادي أمي الحبيبة.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد .. إلى الشموع المُتَّقِدة التي تنير ظلمة حياتي .. إلى من عرفت معهم معنى الحياة إخوتي وأخواتي.

إلى الذين تميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير أصدقائي الأعزاء.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

محمد إسحق السلطي

شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَِّّي تَوَكَّلْتُ عَلَى اللَّهِ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" (الأحقاف: 15)

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، أحمداً ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني. وإنه يطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذي ومشرفي الدكتور فايز كمال شلدان حفظه الله، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادي، وفي متابعته للرسالة منذ أن كانت فكرة فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة:

الدكتور الفاضل / حمدان عبدالله الصوفي مناقشاً داخلياً

والدكتور الفاضل / رائد حسين الحجار مناقشاً خارجياً

فكلي ثقة بالله ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة حول هذه الرسالة سيكون لها بالغ الأثر في إخراج الرسالة بأفضل صورة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أبني عمي / عماد كامل السلطي، على ما قدمه لي من دعم مادي ومعنوي، وإلى خالي الحبيب محسن، الذي لم يتوان عن تشجيعي وحثي على إكمال الدراسة، فالله أسأل أن يوفقهما إلى ما يحبه ويرضاه.

كما وأشكر كل من ساعدني وأعانني على إنجاز هذا البحث، وكل من أحبني وخصني يوماً بدعائه فلمهم في النفس منزلة وإن لم يسعفني المقام لذكورهم، فهم أهل للفضل والخير والشكر.

الباحث: محمد إسحق السلطي

ملخص الدراسة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم.

المشرف: د. فايز كمال شلдан

الطالب: محمد إسحق السلطي

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ودراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (69) فقرة، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (4857) (معلماً/ معلمة) للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد وزع الباحث الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (330)، وقد تم استرداد (326) استبانة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، قام الباحث بوضع خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو الآتي:

1. درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية بلغ وزنها النسبي (70.00%) بدرجة تقدير كبيرة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بلغ وزنها النسبي (74.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من 10 سنوات.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى إدارة التميز لدى مديريهم.

واستناداً للنتائج السابقة يوصي الباحث بعدة توصيات، أهمها:

1. منح وزارة التربية والتعليم الثقة والصلاحيات اللازمة لمديري المدارس لممارسة القيادة التحويلية.
2. تدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التحويلي من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
3. تدريب إدارة المدرسة على طرق وآليات القيادة الحديثة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على أساليب القيادة من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات.
4. ضرورة قيام كليات التربية بإضافة مساقات في القيادة والإدارة المدرسية.
5. توفير جو من الألفة مع أولياء الأمور من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وتشجيعهم على استخدام مرافق المدرسة في غير أوقات الدوام؛ بهدف توفير نوع من القبول لدى الطلبة حول المشاركة الفاعلة لأولياء الأمور في المدرسة.

Abstract

The Degree Of Secondary Schools' Principals At Gaza Governorates Transformational Leadership Practice And It's Relation With Excellence Management.

Student: Mohammed Eshag El-Salti.

Supervisor: Dr. Fayez Kamal Shaladan.

This study aimed at recognizing the degree of secondary schools' principals at Gaza governorates transformational leadership practice and it's relation with excellence management, as well as studying the differences in their estimates due to study variables (gender- years of experience- academic qualification), in order to fulfill this aim, the researcher adopted the analytical descriptive method, and he designed two questionnaires as tools of the study, and they contained of (69) items, the study community consists of (4855) male and female principals at secondary schools at Gaza governorates, the researcher has distributed the questionnaire at the study sample which consists of (330) principals, but (326) questionnaires were recollected, the researcher has used the statistical package for social sciences (SPSS) program, to unload and process data.

The study reached the following finding:

1. The practice of managers of secondary schools in governorates of Gaza transformative leadership from the point of view of their teachers amounted to 70.00% of large degree.

2. there were statistically significant differences among the mean estimates of the sample to the degree of secondary schools' principals practice of transformational leadership due to gender variable to the favor of females, and due to years of experience to the favor of more than (10) years of experience.
3. there were no statistically significant differences among the mean estimates of the sample to the degree of secondary schools' principals practice of transformational leadership due to academic qualification variable.
4. The level of management excellence to directors of secondary schools in governorates of Gaza, from the point of view of their teachers reached 74.00% to estimate the large
5. there were statistically significant differences among the mean estimates of the sample to the degree of secondary schools' principals level of excellence management due to gender variable to the favor of females, and due to years of experience to the favor of more than (10) years of experience.
6. there were statistically significant differences among the mean estimates of the sample to the degree of secondary schools' principals level of excellence management due to academic level variable.
7. there is a positive correlation relationship which is statistically significant between the mean estimates of the sample degree of transformational leadership practice and their estimates of excellence management level.

According to these findings, the researcher recommended the following:

1. the ministry of education and higher education should give the schools' principals the trust and permission to practice the transformational leadership.
2. train the workers at schools at transformational leadership style via workshops and training courses.
3. train the schools principals at the styles and mechanisms of modern leadership, and to engage the workers at decision making, and training them at the leading styles, via giving the some power and permissions.
4. it's important for the educational faculties to add some courses about leadership and school management.
5. create a positive climate with parents, by engaging them at decision making process at schools, and by encouraging them to get use of school facilities out of the opining hours, in order to a create some type of balance to students, by active sharing between school and parents.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية
ب	إهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
ذ	قائمة المحتويات
ش	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
5	فروض الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع
الفصل الثاني الإطار النظري	
11	القيادة
14	نظريات القيادة
18	نشأة القيادة التحويلية
المحور الأول: القيادة التحويلية	
19	تعريف القيادة التحويلية
21	أبعاد القيادة التحويلية
24	أنماط القيادة التحويلية
26	مجالات عمل القيادة التحويلية
27	أهداف القيادة التحويلية
28	إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم
29	حاجة الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية
30	خصائص القائد التحويلي
31	سمات القائد التحويلي
33	وظائف القائد التحويلي
المحور الثاني: إدارة التميز	
35	مفهوم إدارة التميز
36	متطلبات تحقيق إدارة التميز
37	مفاتيح إدارة التميز

الصفحة	الموضوع
38	أهمية إدارة التميز
39	سمات منهجية إدارة التميز
40	مداخل إدارة التميز
41	نماذج إدارة التميز
44	مكونات نموذج مالكوم بالديرج
49	النموذج المعدل لمالكوم بالديرج
الفصل الثالث الدراسات السابقة	
58	تمهيد
67-58	أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية
76-68	ثانياً الدراسات المتعلقة بإدارة التميز
77	التعقيب على الدراسات السابقة
78	ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
78	رابعاً: أوجه التميز
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	
80	مقدمة
80	منهج الدراسة
81	مجتمع الدراسة
82	عينة الدراسة
84	أداتا الدراسة

الصفحة	الموضوع
102	المعالجات الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية - إجابة الأسئلة ومناقشتها	
104	مقدمة.
104	المحك المعتمد في الدراسة
147-105	الإجابة عن أسئلة الدراسة
148	نتائج الدراسة
149	التوصيات
150	المقترحات

153	قائمة المصادر والمراجع
167	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	2.1
81	مجتمع الدراسة	4.1
82	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4.2
83	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	4.3
83	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل	4.4
85	مقياس ليكرت الخماسي	4.5
86	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الأول (الاجابية- التأثير المثالي)	4.6
87	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثاني الإستثارة العقلية	4.7
88	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الثالث الدافعية المستوحاة	4.8
89	نتائج الإتساق الداخلي للمجال الرابع الإعتبار الفردي	4.9
90	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	4.10
91	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.11
92	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.12
93	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيادة والإدارة والدرجة الكلية للمجال	4.13
94	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال	4.14
95	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال	4.15

96	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التعليم والتعلم والدرجة الكلية للمجال	4.16
97	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الثقافة المؤسسية والدرجة الكلية للمجال	4.17
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال خدمة المجتمع والدرجة الكلية للمجال	4.18
99	معامل ارتباط بين درجة كل فقرة من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	4.19
100	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	4.20
101	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة	4.21
104	المحك المعتمد في الدراسة	5.1
105	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة التحويلية	5.2
108	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الجاذبية(التأثير المثالي)	5.3
111	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الإستشارة العقلية	5.4
113	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الدافعية المستوحاة	5.5
115	المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية لكل فقرة من فقرات مجال الإعتبار الفردي	5.6
118	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين الجنس	5.7
120	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين المؤهل العلمي	5.8

121	نتائج اختبار التباين الأحادي سنوات الخدمة	5.9
122	نتائج اختبار شيفيه لإظهار اتجاه الفروق	5.10
124	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة التميز	5.11
128	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال القيادة والإدارة	5.12
130	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي	5.13
132	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال تطوير الموارد البشرية	5.14
134	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال التعليم والتعلم	5.15
136	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة المؤسسية	5.16
138	المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال خدمة المجتمع	5.17
140	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين الجنس	5.18
142	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين المؤهل	5.19
143	نتائج اختبار التباين الأحادي سنوات الخدمة	5.20
144	نتائج اختبار شيفيه لإظهار اتجاه الفروق	5.21
146	نتائج اختبار بيرسون	5.22

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
44	مكونات نموذج مالكوم بالدرج	1

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية.
2	ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين.
3	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية.
4	ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ◀ مقدمة.
- ◀ مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- ◀ فرضيات الدراسة.
- ◀ أهداف الدراسة.
- ◀ أهمية الدراسة.
- ◀ حدود الدراسة.
- ◀ مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان؛ وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة في الأرض، ومسؤولاً عن إعمارها، وقائداً يراعى أمور رعيته، فنجاح العمل الجماعي في كل مجالات الحياة يرتبط بوجود قيادة حكيمة تشرف على تخطيط العمل، وللقيادة التربوية أهمية كبيرة لما لها من دور كبير في تخريج الأجيال، وبناء شخصيات فعالة ومبدعة.

فالإدارة المدرسية هي الإدارة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، وهي المسئولة عن قيادة التغيير والتطوير بفاعلية، من أجل تحسين نوعية التعليم لمواكبة المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، ومدير المدرسة هو المسؤول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة، وهو القائد التربوي لجميع العاملين في المدرسة، ومن مهماته التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة، والتقويم من أجل المصلحة العامة وتحقيق الأهداف المنشودة (الصوالحي، 2011: 3).

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في المجال التربوي، حيث أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، وتعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، ودورها نابغ من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004: 41).

والنمط القيادي هو العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها؛ لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وفي توفير الجو التعليمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة، وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه، ومسؤولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة.

ويُعد أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر، وذي مغزى، وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية (مصطفى، 2005 : 430).

فالقيادة التحويلية " هي مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى رؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل" (الهوري، 1996 : 45).

إن " أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي بالعاملين، وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية، والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، مما يجعل هذا الفن الإداري مطلباً ملحاً في ضوء التحديات العالمية التي تنعكس على مجال التربية والتعليم، حيث إن هذا النمط من القيادة يتفاعل من خلاله عدة مقومات محفزة نحو الأداء النوعي على المستوى المؤسسي " (العمر، 2010 : 3) .

وتعد القيادة التحويلية أحد مداخل التميز الإداري فهي التي تسعى إلى نقل المؤسسة لمستوى أفضل مما هي عليه، وتطور خدماتها المقدمة بما يميزها عن غيرها ويجعلها قادرة على المنافسة .

كما يعد " السعي لتمييز الأداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم ، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار (آل مزروع، 2010: 2).

وقد لاقت القيادة التحويلية ومفاهيمها لدى الإداريين والتربويين قبولاً واسعاً تجسد ذلك في الاهتمام بالدراسات والأبحاث في مجالها، حيث تناولت دراسة أبو هذاف (2011) القيادة التحويلية ودورها في تطوير فعالية المعلمين بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين

بمحافظة غزة، وكشفت دراسة عيسى (2008) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم .

كما تناولت العديد من الدراسات الأجنبية موضوع القيادة التحويلية فمنها دراسة (Kenneth & Thers1993) والتي هدفت التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على مديري المدارس والعاملين فيها، وكذلك دراسة (Tichy & Devanna1990) والتي هدفت التعرف إلى خصائص وممارسات القيادة التحويلية وفهم ديناميات التغيير الناجحة وإدراك الهيكلية والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسة.

وتعد إدارة التميز بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويرها والوصول بها إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيس من وجودها(الرشيد : 2004 : 23) .

هذا وجاء الاهتمام من قبل الباحثين أيضاً بمفهوم إدارة التميز (التميز الإداري) فقد جاءت مجموعة من الأبحاث لتبين ماهية إدارة التميز فمنها دراسة أبو عبده (2011) التي أكدت على أهمية تطبيق معايير الجودة في المدارس، ودراسة عبد الرؤوف ومحمد (2010) التي أكدت على دور أنموذج التميز في تنمية أداء المؤسسات وتميزها ، ودراسة آل مزروع (2010) التي صممت أنموذجاً للتميز المؤسسي وأوصت بتطبيقه .

وقد أوصت كل من دراسة عواد (2012)، ودراسة الأغا (2011)، بضرورة إجراء دراسات توّضح علاقة القيادة التحويلية بموضوعات الإدارة المختلفة .

ومن خلال ما سبق تولّدت فكرة الدراسة لدى الباحث لأهمية وجود مدير قائد ينقل المدرسة إلى مستويات متقدمة من خلال ممارسته للقيادة التحويلية، لتصبح المدرسة ذات شأن كبير وتتميز بأدائها، فتكون مدرسة قائمة على التعاون ومواكبة التطور ومتقبلة للتغيير .

مشكلة الدراسة:

إن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنواعاً مخصصة من المرؤوسين ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي، وبخاصة نمط القيادة التحويلية الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع والتميز من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة.

في ضوء ذلك جاء حرص الباحث لدراسة نمط القيادة التحويلية الذي يسعى لفتح الأفاق وتهيئة الأرض الخصبة والمناخ الملائم لتقديم ما لدى المرؤوسين للوصول للتميز، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وما علاقتها بإدارة التميز لديهم، من وجهة نظر المعلمين.

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟
3. ما مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة) .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا فما فوق) .
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).
7. توجد علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 3- التعرف إلى مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.
- 4- البحث عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- 5- الكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية ومستوى إدارة التميز لديهم من وجهة نظر المعلمين .

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

- 1- دراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .
- 2- الأثر الواضح المتحصل من خلال تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في مستقبل تطوير الأداء القيادي لمديري المدارس الثانوية .
- 3- قد تفيد هذه الدراسة كلاً من :
 - أ- مديري المدارس بشكل عام .
 - ب- مديري المناطق التعليمية التي تتابع إدارياً ممارسات مديري المدارس الثانوية .
 - ت- القائمين على برامج التدريب والتطوير التربوي الإداري .

ث- المشرفين التربويين .

ج- الباحثين في مجال القيادة بشكل عام .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بالجوانب التالية:

- 1- **حد الموضوع** : اقتصرت الدراسة الحالية على قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وفقاً للأبعاد التالية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وعلاقتها بمستوى إدارة التميز المتمثلة بالأبعاد التالية (القيادة والإدارة، التخطيط الإستراتيجي، الثقافة المؤسسية، التعليم والتعلم، تطوير الموارد البشرية، خدمة المجتمع).
- 2- **الحد البشري**: اشتملت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة.
- 3- **الحد المؤسسي**: اقتصرت الدراسة في حدها المؤسسي على المدارس الثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي .
- 4- **الحد المكاني**: تم إجراء هذه الدراسة في محافظات غزة، فلسطين.
- 5- **الحد الزمني**: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014-2015.

مصطلحات الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المصطلحات التالية :

مدير المدرسة : المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم لأجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2013: 1).

المدرسة الثانوية: "هي المؤسسة التعليمية التي تضم طلبة الصف الأول الثانوي أو الثاني الثانوي بفرعيه : العلمي والعلوم الإنسانية، والشرعي ، وأعمارهم من (16-18 سنة)" (وزارة التربية والتعليم، الإدارة العامة للتخطيط، 2013: 1).

القيادة: "هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (مؤتمن، 2004 : 45) .

ويُعرّف الباحث القيادة اصطلاحاً بأنها : النشاط الإداري الذي يمارسه مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ليجعلوا مرؤوسيهم يتعاونون معهم لتحقيق أهداف المدرسة.

القيادة التحويلية: تُعرّف بأنها: المقدرّة على التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الدفع بما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تنبع من الجماعة وتستمد سلطاتها منها وبالتالي؛ فالجماعة تتقبل القائد اقتناعاً منها بشخصيته، ولحاجتها إلى نوع معين من المعرفة والخبرة التي يمتلكها (البديري، 2001: 110) .

وتعرّف القيادة التحويلية بأنها: " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود " (العتيبي ، 2006 : 6).

• **ويعرفها الباحث اصطلاحاً بأنها:** القيادة التي تمكن مدير المدرسة الثانوية بمحافظات غزة من إحداث التغيير المطلوب، وتعطيه القدرة على مخاطبة العاملين بلغة تتطرق من تقدير ذواتهم، وتجعلهم فريق عمل متعاوناً يحقق رؤية واضحة مستقبلية مشتركة من خلالها يرتقون بالمدرسة إلى أفضل وضع بأقصر وقت وأقل جهد .

التعريف الإجرائي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية: هي الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، المتعلقة بالقيادة التحويلية والتي صممها الباحث لهذا الغرض.

إدارة التميز: "هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة" (السلمي، 2002: 21).

كما تعرفها الجعبري (2009: 40) بأنها: "محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية"

ويعرف الباحث إدارة التميز اصطلاحاً بأنها: الإدارة التي تقوم على تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمعايير الجودة في المدرسة من أجل تحقيق التحسينات المستمرة والمتميزة، ولتحقيق الميزات التنافسية الدائمة .

التعريف الإجرائي لمستوى أداء مديري المدارس لإدارة التميز: هو المستوى الذي تم الحصول عليه من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، المتعلقة بإدارة التميز والتي صممها الباحث لهذا الغرض.

محافظات غزة: "هي جزء من السهل الساحلي، وتبلغ مساحته (356) كيلو متر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إدارياً إلى خمس محافظات وهي: الشمال، وغزة، والوسطى، وخانيونس، ورفح" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 1997:14).

الفصل الثاني

الإطار النظري

◀ المحور الأول: القيادة التحويلية.

◀ المحور الثاني: إدارة التميز.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المحور الأول: القيادة التحويلية:

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي، ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، ولقد حظيت باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسئولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار أن الهدف النهائي هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية: ينبثق من هذا المفهوم جملة من التعريفات لا بد من التطرق إليها:

1. مفهوم القيادة

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص.

تعددت مفاهيم الباحثين في تعريف معنى القيادة إلى تعريفات كثيرة تتشابه مع بعضها البعض.

- فتعرّف القيادة بأنها "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الاهداف المعينة للعمل" (العجمي، 2010: 29)

- وتعرف بأنها القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة(نجم،2011: 23).

- وتعرف أيضاً بأنها فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة (العويسات،2005: 4).

وبناءً على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة، واستناداً إلى مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي: عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين شخص واحد وهو الرئيس وأفراد وهم المرؤوسون، يستطيع من خلالها هذا الشخص التأثير بشكل مباشر علي سلوك الأفراد الذين يعملون معه، بغية تحقيق الهدف المنشود.

2. تعريف القيادة الإدارية:

أثار تعريف القيادة الإدارية خلافاً واسعاً في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربعة اتجاهات يرى الباحث أنه من الضروري عرضها على النحو التالي :

أ. القيادة الإدارية على أساس السلطة: ويرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

ب. القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة: المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

ج. القيادة الإدارية على أساس موضوعي: وتُعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماماً وسيلة القيادة.

د. القيادة الإدارية على أساس مختلط: من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة وسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة، ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولاً بالاستمالة، فإن لم تجد نفعاً فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية (فهيم وعثمان، 2003: 501 - 507).

ورغم ما تقدم من تعريفات إلا أن تعريف القيادة الإدارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق للمفاهيم الثلاثة الآتية: (حسين، 2014: 18).

- **القائد:** هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه، وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه.

- **المدير:** هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة .

- **القائد الإداري:** هو كل مسئول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.

يرى الباحث أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة معتمداً على استمالة وإقناع المرؤوسين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

ثانياً: العوامل المؤثرة على القيادة:

لا شك أن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المؤسسة التي يعمل بها القائد التربوي، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل ما يلي :

أ- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه، ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

ب- صفات وشخصيات المرؤوسين، وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

ت- أهداف المؤسسة، سواء أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

ث- نوع مؤسسة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية أو هيكلها التنظيمي.

ج- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل، أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية (اسليم، 2013: 18).

لذلك فإن القيادة التربوية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العملية والعلمية، ومقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، كل هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قوة القائد على التأثير (الفرا وآخرون، 2007: 183).

ثالثاً: نظريات القيادة:

إن اختيار القائد التربوي لا بد من أن يخضع لمقاييس ومعايير يبنى عليها هذا الفعل، هذه المقاييس لا بد من أن تُستقى في الأساس من نظرية من نظريات القيادة التي تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة، ويوجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل، فقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة وبدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، وفيما يلي عرض أهم هذه النظريات:

أ. نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي، واستندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف (الشريف، 2004: 44).

ب. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن الفرد الذي يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدرة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه، ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد (اسليم، 2013: 19).

ت. النظريات السلوكية:

ظهرت النظريات السلوكية نتيجة لعدم الرضا التام من نتائج أبحاث ونظريات القيادة الإدارية عام 1940م وما تلاها من سنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام 1950م إلى دراسة سلوك القائد وذلك لمعرفة سلوك القائد الفعلي، وهذا أدى بالعديد من علماء النفس الأمريكيين للاهتمام بالجانب السلوكي من القيادة.

وتقوم فلسفة نظرية القيادة السلوكية على فعالية القائد من خلال جانبيين مهمين هما:

- توجيه المهام: ويعني ذلك تأكيد مكان القائد ومركزه في المؤسسة لإنجاز العمل مع أدائها بجهد، وذلك بنشاطات يمارسها مثل تنظيم العمل وجدولته واتخاذ القرارات وتقييم الأداء والانجاز.

- توجيه الموظف: ويعني ذلك الانفتاح والصدقة من قبل المدير بالنسبة للموظفين العاملين معه وكذلك اهتمامه بحاجات التابعين له ومراعاة إشباعها (الرقب، 2010: 12).

ث. النظرية الموقفية:

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها، أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة، واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعالية القيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل السلوك، وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.

يتضح من هذه النظرية أن القيادة لا يولدون قادة، وكذلك لا يتدربون ليصبحوا قادة، ولكن الأمور نسبية، فالقائد قد يظهر في موقف معين يتناسب وقدرته وملكاته فتبرز قدرته القيادية، ثم سرعان ما تتلاشى في موقف قريب من ذلك الموقف، وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في بروز القائد: من بينها ما يمتلكه الشخص من قدرات، وما يتميز به من سمات، ومنها أيضاً ما ينتظره الأتباع وما يتوقعونه ممن يقودهم، ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه (عريفج، 2001: 113).

ج. النظرية الوظيفية:

ترى هذه النظرية أن القيادة ليست مجموعة من السمات تتوفر في القائد، أو عبارة عن موقف يبرز القائد من خلاله، من حيث أن كل هذا يرجع في الأساس إلى القائد وحده، بل هي أكثر من ذلك فيرجعونها إلى الجماعة بحيث إن القيادة هي "عمل يكون من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة (عريفج، 2001: 114).

وتركز النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعين على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية

التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة (اسليم، 2013: 29).

شكّلت النظرية الموقفية، ونماذجها للسلوك القيادي، بداية تحول في التفكير القيادي، فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعّال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة، وقدرة المدير (القائد) على التكيف، ولقد ظهرت اتجاهات فكرية حديثة، حاولت تفسير ظاهرة القيادة، والبحث في السلوك القيادي الفعّال، ومن هذه الاتجاهات ما يلي:

- نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) **Transational Leadership** :

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية، وتعتمد القيادة الاجرائية على التعزيز غير المشروط، والقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين، ويتميز القائد الإجرائي بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار، وضبط الاجراءات، وقادر على إقناع مرؤوسيه (السعود، 2012: 193).

- نظرية القيادة التحويلية:

وتم التطرق إليها بشيء من التفصيل كونها جزءاً أصيلاً من عنوان الدراسة:

رابعاً: القيادة التحويلية:

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني؛ نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية من حيث فتح المجال

لهم وتشجيعهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه مؤسساتهم، فهي من أهم وأحدث أنماط القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

"ويقوم أسلوب القيادة التحويلية على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم، ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية، من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا، تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر، وذي مغزى، وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية، فالقادة التحويليون لا بد أن يتبنوا عملية التغيير، وأن يتعلموا كيفية التأثير في الآخرين، بهدف إيجاد عمليات تغيير ديناميكية، وأن يسعوا بشكل دائم لتنظيم هذا التغيير وعدم رفضه" (مصطفى، 2002: 140).

- نشأة القيادة التحويلية :

في عام 1987 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Macgregor, Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة .

تبع ذلك تطور للنظرية وأدواتها من قبل (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية، وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية حكومية كانت أم خاصة (المخلفي، 2007: 286).

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في الميدان التربوي إلى أعمال سيبر جيوفاني حيث حدد خمسة عوامل أساسية للقيادة التحويلية تساعد في إحداث التميز في المدارس :

1. القيادة الفنية: والتي تتضمن أساليب إدارية سليمة.

2. القيادة الإنسانية: والتي تحتوي على الطاقات الشخصية والاجتماعية.

3. القيادة التعليمية: والتي يظهر فيها المدير خبرته المعرفية عن التعليم والمدرسة (ويتضمن ذلك مفهوم المدرس والمدير) .
4. القيادة الرمزية: وتركز على تأكيد/ ونمطية الأهداف والسلوكيات المهمة.
5. القيادة الثقافية: والتي تخصص بقيام المدير بتحديد وتوضيح وتعزيز وصياغة القيم والمعتقدات الثقافية والتي تعطي للمدرسة هويتها بمرور الوقت (مصطفى، 2002: 170) .

- تعريف القيادة التحويلية :

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات.

وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (الهالي، 2001 : 11).

- ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية :

- يعرفها رشيد (2003: 474) بأنها عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية، والقيادة التحويلية هم في المقام الأول وكلاء للتغيير، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، أو ما ينبغي أن تكون عليه، وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المؤسسة .
- ويعرفها كونجر على أنها: تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة (Conger, 2002: 47)

- وتعرف بأنها القيادة الفاعلة الواعية في نقد الموقف أو الواقع في مجال معين للوصول به إلى أفضل وضع ممكن بصفة مستمرة وهذا يجعل الإدارة التحويلية لا تطلب لذاتها وإنما تطلب لما يترتب عليها من نتائج في المجالات المختلفة (الخطيب، 2001: 50).
- وتعد عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار، وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (عايش، 2009: 131).
- وهي عملية تفاعل إنساني بين مدير المدرسة والمعلمين، يرفع من خلالها كل منهما الآخر، إلى مستويات عليا من الأخلاق والحفز لتجاوز حدود الاهتمامات الشخصية وتحقيق أهداف المدرسة (الخلايلة وسعادة، 2010 : 4)
- كما أنها القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية، والتركيز على أهداف المؤسسة، ومع مرور الزمن أصبح ينظر لها على أنها استراتيجية واسعة توصف بأنها علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال؛ وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملمهم (عياصرة وحجازين، 2006 : 98) .
- ومن خلال هذا العرض للآراء المتنوعة تمكن الباحث من استخلاص أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية :
- القائد التحويلي يوظف الموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتوافرة لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- القادة التحويليون يهتمون بوضع رؤية واضحة للمؤسسة تعمل على إيجاد أنظمة تتوافق ومتطلبات المستقبل.
- القائد التحويلي يعمل على تحفيز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية.

- يركز القادة التحويليون على الأهداف بعيدة المدى، ويهتمون بوضع رؤية واضحة، وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية.
- يعمل القائد التحويلي على تنشيط وتعميق مستوى إدراك المرؤوسين، ويجعلهم يتطلعون للنجاح على المستوى المؤسسي قبل الشخصي.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها :

القيادة التي تمكّن مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من إحداث التغيير المطلوب وتعطيه القدرة على مخاطبة العاملين بلغة تنطلق من تقدير ذواتهم وتجعلهم فريق عمل متعاوناً، يحقق رؤية واضحة مستقبلية مشتركة من خلالها يرتقون بالمدرسة إلى أفضل وضع بأقصر وقت وأقل جهد .

خامساً: أبعاد القيادة التحويلية :

في العام 1993 قدم " باس" بالاشتراك مع " أفليو " نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي:

1- الجاذبية (التأثير المثالي) Idealized Influence :

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة(الهلامي، 2001: 20).

وقد سماها رشيد (2003: 475) **المهابة charisma**، ويمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنطقة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده، فإن أي محاولة لإعادة توجيه المؤسسة قد تقضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر .

2- الاستثارة العقلية (الفكرية) Intellectual Simulation :

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهاللي، 2001: 20).

وقد سماها رشيد (2003: 476) **الحفز الفكري**، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مسألة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة؛ والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع.

3- الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) Inspirational Motivation :

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم (الهاللي، 2001: 20). وقد سماها رشيد (2003: 475) **الحفز الملهم**، ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية .

4- الاعتبار الفردي Individualized Consideration :

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، لكن بعدالة (الهاللي، 2001: 20).

وقد سماها رشيد (2003: 476) **الاهتمام الفردي**، ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم، ويحللها، ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدروه الموجه والمعلم لهم.

ويرى الباحث أن القيادة بشكل عام تركز على ثقة المرؤوسين بالقائد، وأن القيادة التحويلية تقوم على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، ومدى امتلاك القائد للسمات التي تمكنه من التأثير بالمرؤوسين والعمل على الاستفادة القصوى من القدرات التي يمتلكونها.

جدول رقم (2-1) .

السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية

السمات المصاحبة	أبعاد القيادة التحويلية
<ul style="list-style-type: none"> - الرؤية - الثقة - الاحترام - الصدق - مشاركة المخاطر - التكامل 	الاجاذبية (التأثير المثالي)
<ul style="list-style-type: none"> - العقلانية - حل المشكلات - الإبداع - التعزيز 	الاستشارة العقلية(الفكرية)
<ul style="list-style-type: none"> - الحماس - الالتزام بالأهداف - الرؤية - النصح والإقناع 	الدافعية المستوحاة(الحفز الإلهامي)
<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام الشخصي - المساواة - المتابعة - الاستماع - التمكين 	الاعتبار الفردي

المصدر : (الرقب،2010: 19)

سادساً: أنماط القيادة التحويلية :

يرى " بيرنز " أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، تتضمن:

- أ. القيادة العقلانية Intellectual Leadership .
- ب. القيادة الإصلاحية Reform Leadership .
- ت. القيادة الثورية Revolutionary Leadership .
- ث. القيادة البطولية Heroes Leadership .
- ج. القيادة الإيديولوجية Ideologues Leadership .

وعلى الرغم من التداخل بين هذه الأنماط وعدم وجود ما يمكن أن يطلق عليه بالحدود الفاصلة بينهما، يمكن تناول بعضها بشيء من التفصيل بغرض توضيحها، وذلك على النحو التالي :

1. القيادة العقلانية Intellectual Leadership

مصطلح " عقلي " في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة كما يتناول بشكل نقدي قيماً وأهدافاً وغايات تتجاوز الحاجات العملية السريعة، فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعدُّ مُنظِّراً Theorist أما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد معلماً أخلاقياً Moralist وأما الشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم فيعد عقلياً. والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة، نقلاً عن (الهالي، 2001: 26).

2. القيادة الإصلاحية Reform Leadership

تعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، ولكي يكون

الشخص قائداً إصلاحياً حقيقياً فإنه لا يحتاج فقط إلى السير بالتدريج؛ ولكن إلى أن تكون لديه أيضاً الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل جانب منه، ويمكن إجمال العناصر التي تسهم في فشل القيادة الإصلاحية فيما يلي :

- سوء فهم وتفسير حاجات الأتباع.
- قد لا يشجع البناء الاجتماعي والسياسي على مواجهة القضايا والعمل على حلها.
- غياب الإحساس بالهدف العام.

وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالباً ما يحدث ذلك بسبب تقبله للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، وهذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويلية والإجرائية فهي تحويلية في روحها وإجرائية في إجراءاتها ونتائجها، كما أنها لا تسعى من حيث الجوهر إلى تغيير النظم الموجودة تغييراً جوهرياً (الهالي، 2001: 27).

3. القيادة الثورية Revolutionary Leadership

الثورة عكس الإصلاح، حيث إن الثورة تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله، وعلى الرغم من ذلك يحذر "بيرنز" من أن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما يكون نادراً كما أن القيادة الثورية الناجحة غالباً ما تكون أكثر ندرة، وأن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لا بد وأن تتوفر لها عدة خصائص منها:

- أن تكون مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ونشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت.
- أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم ودوافعهم التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
- أن تتضمن عملياتها رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع (الهالي، 2001: 28).

4. القيادة البطولية أو الكاريزمية Charismatic or Heroes Leadership

القيادة الكاريزمية هي الشخصية الآسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام، الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني اسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني اسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

• مجالات عمل القيادة التحويلية:

تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما:

1- الجانب التنظيمي ويشمل : الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلية التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة، بما فيها التنظيم المدرسي، والجدول الدراسي، والأدوار الوظيفية، والتي تتضمن تأثيراً مباشراً على التحسين والتطوير في العملية التعليمية.

2- الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالناماذج، والقيم والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة (Fullan,1998:6-10).

ورأت مؤتمن (2003: 22) أن جهود إعادة النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيس، تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق.

وحدد عساف (1999: 272) مجالات أخرى للقيادة التحويلية مكملة للمجالات السابقة يمكن ذكرها على النحو الآتي:

1. مجال الفلسفة العامة للمدرسة: وتشمل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المدرسة.
 2. مجال غايات المدرسة: وتشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المدرسة من أجلها.
 3. مجال أهداف المدرسة: وتتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غايتها بعيدة المدى.
 4. مجال سياسات المدرسة: وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها المرحلية.
 5. مجال العناصر الهيكلية والوظيفية للمدرسة وعناصر العلاقات: حيث تتمثل العناصر الهيكلية في العناصر (المادية والقانونية والبشرية والمعنوية)، ويقصد بمجال العلاقات أي العلاقات الداخلية والخارجية للمدرسة .
 6. أما العناصر الوظيفية فتتمثل في وظائف المدرسة من حيث طبيعة هذه الوظائف والمستويات الوظيفية وحجم الوظيفة ومدى تعقيد الوظيفة.
- **أهداف القيادة التحويلية المدرسية :**

هناك ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية يتعين على مدير المدرسة الالتزام بها وهي على النحو التالي :

1. **مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرّسيه:**
وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المدرس، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير.

2. **مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:**

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى : تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، تجنب الالتزام

بجول محددة مسبقاً، الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات (عيسى، 2008: 30).

3. تعزيز تنمية المعلم :

فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي (Cashin & Others:2002,9)

ويذكر (squires & others,2002:3) أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع المؤسسة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها، ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، وعندما يحتوي على كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية هي قيادة متكاملة تسعى إلى استثمار الطاقات بكل الميادين، فالقيادة التحويلية في المدارس تتطلب لرفع كفايات جميع العاملين للوصول لمدرسة متميزة.

• إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في التعليم :

- يؤكد " توماس سيرجيو فاني " على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسة التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي :
1. أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
 2. الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في المؤسسة التعليمية .
 3. الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على الأهداف والسلوكيات المهمة .
 4. الحاجة إلى القيادة الثقافية وتعزيزها، مما يسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية متفردة.

5. الحاجة إلى القيادة الانسانية التي تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين (الهلالي، 2001: 30).

• **حاجة الإدارة المدرسية إلى القيادة التحويلية:**

القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية قيادة لا بد منها فكم ونوع العمل الهائل لطاغم الإدارة المدرسية في مديرية ما، يضعه أمام تحديات كثيرة ومعوقات متعددة، وبذلك فالمدير وحده يعجز أو يكاد يعجز عن تقديم الخدمات الإشرافية المتميزة التي تسد الحاجة، وتلبي الطلبات، وهو ما يوجب على مدير المدرسة أن يعمل على تقصي الأسماء اللامعة من المعلمين ذوي الأداء المتميز، فيستقطبهم بتأثيره القيادي، ويرسم لهم الخطط، ويقدم لهم التدريب المناسب، ليجعل منهم قادة ميدانيين يفوضهم بعض صلاحياته فيكونوا وسطاء إشرافيين يمارسون الإشراف المحلي في مدارسهم، ويكسرون حاجز بين مدير المدرسة وبين زملائهم من المعلمين، والقيادة التحويلية تؤمن لمدير المدرسة استراتيجية مواجهة الظروف الإشرافية المستجدة والطارئة، فالعناصر القيادية ممن اختارهم ودرّبهم يكونوا بمثابة معاونين في تقديم الخدمات الفنية أو الإدارية لزملائهم جنباً إلى جنب معه، فالقيادة التحويلية تؤمن للميدان التربوي قادة واعدن ينتظرون دورهم القيادي يكونوا من حملة الرايات الإشرافية بعد أن يسلمها لهم مديرون أن لهم أن يترجلوا (عايش، 2009: 132).

ويمكن إجمال الجهود البحثية حول موضوع القيادة التحويلية في المجال التربوي في أربعة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: ويتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها وأولويات هذه الأهداف والتمسك بدرجة عالية من توقعات الأداء للوصول إلى نتائج أفضل.

البعد الثاني: ويدور حول اهتمام الأفراد، ويتضمن تقديم الدعم الفردي والاستثارة العقلية ونماذج للممارسة المهنية في كل من مستويات المؤسسة التعليمية.

البعد الثالث: ويركز على المشاركة في القيادة، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية، وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.

البعد الرابع: ويركز على دور القيادة في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية، فالقيادة يجب أن تستخدم آليات متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي، وذلك من خلال استخدام رموز وطقوس تعبر عن القيم والثقافة، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية (كنعان، 2014: 25).

• خصائص القائد التحويلي :

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتوجيه مؤسسته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يمتلك عدداً من الخصائص منها ما يلي: (مصطفى، 2002: 442)

1. **صاحب رؤية مستقبلية:** يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً، وكيف تبلغه.
2. **متمكن في الاتصال:** قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.
3. **ذو مصداقية:** إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
4. **ذو طاقة كبيرة:** فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.

ويرى الباحث أن القائد التحويلي من الضروري أن يتمتع بجملة من الخصائص أهمها:

- قادر على بناء رؤية ورسالة للمؤسسة.
- يمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي.
- صاحب شخصية جذابة مؤثرة في الآخرين.
- مقتنع بنهج التغيير.

• أشار كل من كوزيس وبوسنر إلى جملة من السمات التي يعتبرونها من السمات الرئيسية للقائد التحويلي حتى يستطيع أن يحدث تأثيراً مهماً في مؤسسته، وهذه السمات ليست حكراً على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي مؤسسة أو موقع يقبل فيه تحدي القادة والتغيير، وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المؤسسات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشتمل هذه السمات كما أوردها العمري (2004: 34,35) على ما يلي:

1. رسم نماذج عملية واقعية (Model the Way)

يُعد القادة التحويليون واضعون فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل، كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم، انهم يجعلون مرؤوسيتهم يؤمنون بتحقيق المستحيل ويخططون ويوفرون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليون لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى، وتكون سلوكياتهم مطابقة، ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمرؤوسيتهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

2. الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a shared Vision)

يتطلع القادة التحويليون إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل، ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه في المستقبل، ويؤمنون بأن عمل الأفراد معاً يمكنهم من تحقيق المستحيل، إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المرؤوسين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة لأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين.

3. تحدي العملية (Challenge the Process)

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي إدراك الأفكار الجيدة، ومساندة تلك الأفكار، والاستعداد لتحدي النظام للحصول على عمليات جديدة وخدمات ونظم جديدة.

4. تمكين الآخرين من التصرف (Enable Others to Act)

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يدركون أنه في مؤسسات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين.

5. التشجيع (Encourage the Heart)

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل، وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون، ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استئثاره مؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يألوا القائد التحويلي جهداً في تشجيع مؤوسيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم.

من خلال سمات القائد التحويلي يرى الباحث أن أهم ما يجب أن يتميز به القائد هو عمله على النجاح المؤسسي قبل النجاح الشخصي، فالقائد التحويلي هو الذي يسعى لإنجاح المؤسسة ورفع قدراتها واستثمار قدرات المؤوسين وتوظيفها للوصول لمؤسسة ناجحة.

• وظائف القائد التحويلي :

تعددت وتنوعت وظائف القائد التحويلي فكانت كالتالي :

1. **يدير التنافس:** أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وتجميع المعلومات وتمييز القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية.
2. **يشرف على إدارة التعقيد:** وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف .
3. **يكيف المؤسسة مع التوجه العالمي :** ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:
وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
4. **يدير الفرق العالمية:** يجب على القائد أن يشكل فرقاً قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المؤسسة مع المؤسسات العالمية.
5. **يشرف على إدارة المفاجآت:** على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
6. **يدير التعليم والتدريب المستمر:** وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المؤسسات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها (عيسى، 2008: 33).

المحور الثاني : إدارة التميز

تمهيد:

تمر الكثير من المؤسسات بمشكلات ومعوقات تؤثر في قدرتها على المنافسة والارتقاء بالأداء، للوصول إلى المستوى الذي يحقق بدوره غاياتها وأهدافها ، ويعد مفهوم "إدارة التميز" من المفاهيم التي وجدت لتعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز الذي يحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية .

فإن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر .

فقد بدأت المؤسسات بالاهتمام بمفهوم "إدارة التميز" بهدف التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي قدرتها على الصمود والمنافسة القوية والحادة التي تواجهها من مثيلاتها في بيئة الأعمال، حيث أصبح من المهم لكل مؤسسة تسعى للاستمرار أن تمتلك عناصر ومقومات إدارية قوية تجعلها قادرة على مواكبة التطور والتقدم المستمر في بيئتها، ومن ثم النجاح والتميز المستمر (سهمود، 2013: 10).

أولاً: مفهوم إدارة التميز:

إدارة التميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي عرفها الفكر الإداري، وأضحى لها مكانتها المرموقة في نظرية المؤسسات.

وهي بمثابة فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويرها والوصول بها إلى مستويات ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعلت ذلك بمثابة الهدف الرئيس من وجودها (الرشيد : 2004 : 23) .

مفهوم التميز:

التميز: هو حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدون وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة (السلمي، 2002: 14).

وكذلك يعرف التميز بأنه مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات. (الدويري، 2006 : 31) .

مفهوم إدارة التميز:

إدارة التميز هي نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح (لبوخ، 2009: 19).

وتعتبر إدارة التميز أن تفوق المؤسسة باستمرار على مثيلاتها يأتي بتقديم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل (العمارين، 2007 : 22).

كما تعتبر إدارة التميز بأنها الطريقة الإجمالية للعمل والتي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة والموظفين والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى في العمل (المجالي، 2009 : 146).

كما أن إدارة التميز أكبر من أن تكون مجموعة استراتيجيات وخطط فقط، فهي عقيدة أو أيديولوجية تحوي مجموعة من القيم والمعتقدات التي لا يمكن التنازل عنها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى الغرض من وجود المؤسسة والذي يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية

أو تنافسية معينة، وتنسحب هذه الإيديولوجية إلى ممارسات الإدارة في تثمانين مقومات النجاح والتفوق (كونلز، بوراس: 1999: 155) .

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن إدارة التميز تفاعل يرتكز على أربعة عناصر هي:

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المؤسسة ومستويات الأداء .
- الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين .
- النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المؤسسة .
- النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا المستفيدين، رفاهية المجتمع، المكاسب المالية المستهدفة.

ويعرف الباحث إدارة التميز اصطلاحاً بأنها: مجموعة الإجراءات والممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مستخدمين معايير الجودة في العمل من أجل تحقيق التحسينات المستمرة والتميزة ولتحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

ثانياً: متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يشكل التميز إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التفوق وتوفير القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسات، وتنمية القدرة على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

فكرة إدارة الأداء تقوم على منطلق أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل (عبد القادر، 2010: 5).

ثالثاً: مفاتيح إدارة التميز:

تتمثل مفاتيح " إدارة التميز " في مجموعة من التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات المستفيدين، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمؤسسة من موارد وتوظيفها بما يخدم المستفيدين، ويحقق رضاهم عن خدمات المؤسسة ويوثق ارتباطهم بها.

وتتضمن قائمة مفاتيح "إدارة التميز" ما يلي:

- تنمية وحفز الابتكار.
- تنمية وتفعيل التوجيه لإرضاء المستفيدين.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي، والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج.
- التركيز على المستفيدين.
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة.
- إدماج المؤسسة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسئولية الاجتماعية لدى العاملين(السلمي، 2002: 25).

رابعاً: أهمية إدارة التميز:

تعد إدارة التميز الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي:

1. **التغيرات ثابتة وسريعة:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي لا بد للمؤسسة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

2. **المنافسة المستمرة:** حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

3. **المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة:** حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه، والاحتفاظ بمكانتها ونفوذها في سوق العمل.

4. **لا بديل عن الجودة:** أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبنى عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.

5. **ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** لا تستطيع المؤسسة أن لا تواكب التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز (زايد، 2005: 6-16).

ويرى الباحث أن التميز هو بمثابة طوق النجاة، وسبيل الخلاص، فأى مؤسسة تركز للواقع ولا تتطلع لإحداث فارق نحو الأفضل بينها وبين مثيلاتها، فحتماً سيكون التراجع والاضمحلال مآلها.

خامساً: سمات منهجية إدارة التميز:

تتصف منهجية " إدارة التميز " بالسمات الرئيسية التالية:

- أن المستفيد هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات المستفيدين، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المؤسسة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة.
- أن رغبات المستفيدين وتطلعاتهم المحرك الأساس لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المؤسسة.
- أن تقويم المستفيدين لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المؤسسة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة.
- أن المحافظة على العلاقات مع المستفيدين وتمييزها هدف استراتيجي للمؤسسة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائداً وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المؤسسة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة(السلمي،2002: 28).

ويرى الباحث أن منهجية إدارة التميز تركز بمجملها على المستفيد، من حيث التطلع لرضاه عن الخدمة المقدمة، وسبل استقطاب المستفيدين الآخرين من خلال تقديم خدمات مميزة تجذبهم نحو المؤسسة.

سادساً: مداخل إدارة التميز:

عرف الفكر الإداري مداخل إدارية متعددة ، تجسد مفهوم إدارة التميز من خلال مساهمتها الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات اللازمة لها، ونركز على أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المؤسسات العالمية للتميز .

1- **الإدارة الاستراتيجية** : وهي من المناهج الفكرية التي تتسم بالحدثة والريادة وتعرف على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة (المغربي، 1999 : 33).

2- **إدارة الجودة الشاملة** : فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المؤسسة في جميع مراحلها ، ابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج (علوان، 2001 : 82).

3- **إعادة الهندسة** : وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير فهي تعني البدء من الصفر أي ليس إصلاح أو ترميم وضع قائم أو إجراء تغييرات تجميلية، بل التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المستفيدين (عامر، 1998 : 305).

4- **القياس المقارن بالأفضل** : وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء الخدمات والممارسات في مؤسسة معينة بأفضل الرواد في نفس الخدمات، كما يمكن أن يكون القياس داخلياً بأن تقارن المؤسسة أداءها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات أفضل (عبد الحفيظ، 2003 : 77).

سابعاً: نماذج إدارة التميز:

تكونت نماذج إدارة التميز من عدة نماذج أخذت أشكالاً ومعايير متباينة، الهدف منها تحسين وتطوير عمل المؤسسات والارتقاء بها، وفيما يلي مجموعة من هذه النماذج:

1. النموذج الأوروبي للجودة وإدارة التميز (EFQM) :

"هذا النموذج تم بناؤه عام 1990م وهو صادر عن المؤسسة الأوروبية للجودة والتميز وهي القائمة على تطويره وتحديث ونشر تقنياته وعناصره، ومنح جوائزها، وهو يشكل أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز باعتباره أحد أهم معاييرها، وكما يعد أداة مهمة لتقييم واقع إدارات المؤسسات ومدى تقدمها وقوتها، ويتضمن النموذج الأوروبي (9) عناصر، وتنقسم هذه العناصر إلى الممكنات وهي (القيادة، والموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد والعمليات) والنتائج (رضا العاملين، رضى الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، نتائج ومؤشرات الأداء)"(سهمود،2013: 17).

2. النموذج الياباني (ديمينج) Deming :

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950م ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، ويقدم جائزة ديمينج وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي Edward Deming لما حققه من انجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات وهي: المؤسسات اليابانية، والأفراد اليابانيون، والمؤسسات الأخرى من مختلف دول العالم (النسور،2010: 14) .

عناصر جائزة ديمينج Deming:

(السياسات، التنظيم، إدارة التنظيم، المعلومات، التحليل، التخطيط، التعليم والتدريب، ضمان الجودة، تأثيرات الجودة، التنميط، النتائج، الرقابة(www.deming.org)).

3. نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

أحدث برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز نقلة نوعية وحقيقية في مستوى أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بدبي، وقد استفاد البرنامج من النماذج العالمية لتميز الأداء المؤسسي خصوصاً النموذج الأوروبي للتميز، وعمل على تكيفها لتلائم القطاع الحكومي في دبي في ضوء التحديات التنموية التي تضطلع فيها الحكومة بدور قيادي متميز، ويعمل برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز على ربط نتائج أداء الهيئات والدوائر والمؤسسات الحكومية بالمنهجيات والآليات المستخدمة في العمل، وذلك لضمان استدامة النتائج واستمرارية تحسينها وتطويرها.

معايير تقييم البرنامج:

(القيادة، السياسة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج المتعلمين، نتائج الموارد البشرية، نتائج الأداء الرئيسية) (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز: 2009).

4. نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع:

يتواصل سعي نموذج جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع من خلال مسيرتها لتتويع الإبداع الفلسطيني في شتى المجالات، وتقطف الجائزة ثمار تقدّمها عبر سعيها إلى تطوير الآليات والمعايير بما يُسهم في تركيز رؤية المجتمع الفلسطيني لمعاني ومفهوم الإبداع في حالة خاصة تتميز بها فلسطين.

ولقد أحرزت الجائزة نجاحاً باهراً في تنفيذ أهدافها عاماً بعد عام، وذلك بإشراف مجلس أمناء الجائزة، بحيث غدت الجائزة منصة لتشجيع التجارب الإبداعية الشخصية والجماعية، ولمتابعة المتميزين بما يحفزهم على مواصلة العطاء، وبما يضمن تمسكهم بالسير على درب التميز.

المعايير الرئيسية للتقييم للجائزة:

(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية والتنمية، استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى مواكبة التطور والتحديث، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، إدارة العمليات والأنشطة، خدمة المستفيدين، المسؤولية الاجتماعية، نتائج الأداء المؤسسي والتنمية) (جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع: 2013) .

ويرى الباحث أنه بالرغم من التداخل بين النماذج المتعددة للتميز إلا أنه توجد بعض الفروق بينهما، سواء في العناصر لكل نموذج أو في الشروط الخاصة للحصول على جوائز كل نموذج.

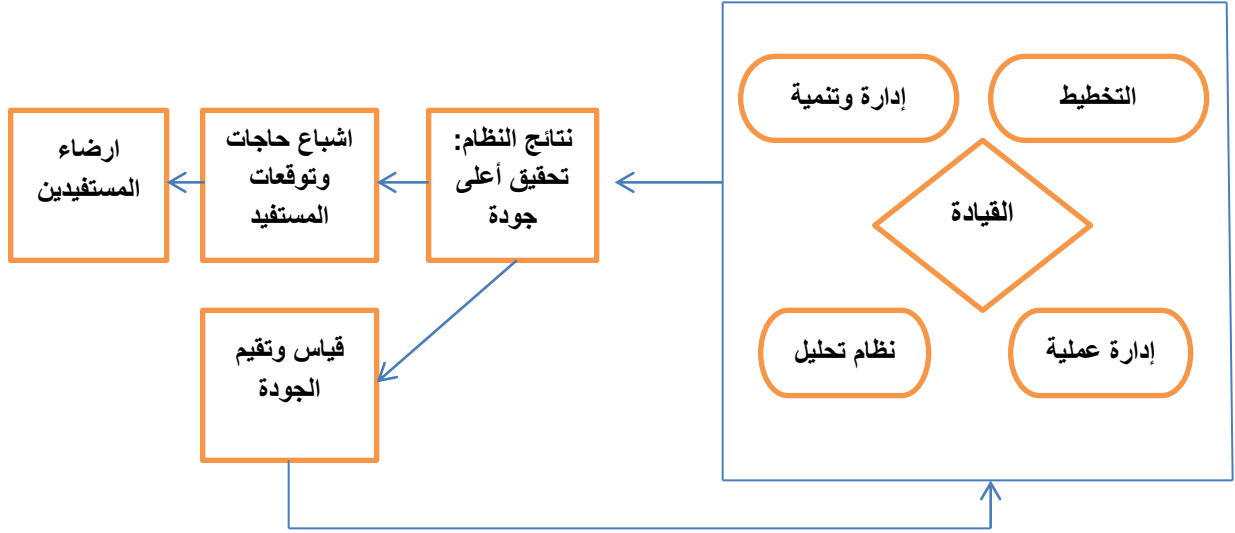
5. النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج للتميز)(MBNQ) :

(مالكوم بالدريج) هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، وقد خصصت الحكومة الأمريكية نموذجاً باسمه يُصدر جائزة، تُمنح للشركات الأمريكية التي تنجح في معايير نمودجه والذي تأسس سنة 1987م، حيث يقوم مجموعة من الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط (1000) نقطة تتوزع هذه النقاط على سبعة مجالات رئيسية وهي (القيادة، تحليل المعلومات، التخطيط الاستراتيجي، استخدام الموارد البشرية، تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، رضا المستفيد) (الحجار، 2004: 25) .

وفيما يلي شرح لعناصر الأنموذج الأمريكي للتميز، الذي استند إليه الباحث باعتباره أنموذجاً عالمياً للتميز المؤسسي، يناسب بيئة المؤسسات التعليمية.

أما مكونات أنموذج مالكوم بالدريج فإن الشكل التالي يوضح مضمون إدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم (1):



المصدر (مجيد، والزيادات، 2007: 69).

أما مكونات النظام حسب ما تم توضيحه في الشكل السابق لمعايير نموذج مالكوم بالدريج :

• القيادة الإدارية :

وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة، باعتبار أنها المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء المستفيدين، وقد أعطى بالدريج أهمية خاصة للإدارة الوسطى والتنفيذية، كما أعطى أهمية لضرورة توفر القناعة الكافية لدى القيادة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.

وأشار إلى أن القناعة لا تكفي وحدها بل يتطلب الأمر وجود الحماسة لها، وأن يكون القائد إنساناً ومنتجاً ومفكراً، يتفهم أهمية احترام الفرد، ويعمل على توافر فرص النمو

المهني والأكاديمي للمرؤوسين من أجل تكوين الحالات المبدعة لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

وأكد بالدريج في مجال القيادة الإدارية على أهمية توفر درجة عالية من الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لديها تجاه البيئة والمجتمع والصحة العامة (ستراك، 2004: 9,10).

• التخطيط الاستراتيجي :

وضح بالدريج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط الذي يشتمل على الجوانب الرئيسة التالية:

- وضع أهداف استراتيجية بعيدة الأجل تركز على إرضاء المستفيد.
- وضع ثقافة تنظيمية جديدة بدل من المعمول بها حالياً.
- إدخال تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.
- تحقيق الرضى لدى المستفيد.

• نظام جمع وتحليل المعلومات:

يشتمل النظام على كيفية اختيار المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة وتقويم الأداء الكلي الذي يعني مستوى إدارة البيانات والمعلومات للجودة وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية والمستفيدين، والأداء العملياتي، وعلاقتها في إسناد أنشطة التخطيط والفعاليات الأخرى (سعيد، 2001: 18,19).

• إدارة عملية الجودة :

وقصد مالكوم بها تصميم العمليات وإدارة جودتها وتتضمن الجوانب الآتية:

- تشمل إدارة الجودة عمليات (تصميم المنتج، والتصنيع، إدارة الموارد، الرقابة وتقييم الأداء).

- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيد، وتحقيق الرضى لديه، وهذا الأمر يجب أن يكون واضحاً للجميع.
- التأكيد على وجوب منع الأخطاء في العمليات، من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذ العمليات وسلسلة الجودة الداخلية.
- توفير درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.
- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.
- استخدام سجلات ومستندات تتعلق بالجودة لأغراض الرقابة والتقييم.
- **إدارة وتنمية الموارد البشرية:**

يشتمل على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل واستثمار الموارد البشرية وهي ما يلي:

- تبني اسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- مشاركة العاملين ودمجهم في تخطيط الجودة الشاملة مسألة ضرورية.
- تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبشكل خاص- تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- قياس وتدريب الموارد البشرية مسألة ذات علاقة مباشرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة- فهما يساعدان على رفع مقدرتها على تطبيقها بشكل جيد.
- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- تبني سياسة لقياس وتقييم أداء العاملين (مجيد وزيادات، 2007: 71).

● **تصميم العمليات :**

يتوقف تحقيق الجودة العالية على مدى سلامة العمليات وسهولة تنفيذها_ فالتصميم القديم القائم على معتقدات تنظيمية تقليدية لا يخدم إدارة الجودة الشاملة.

إن العمليات ما هي إلا مجموعة من المهمات الرئيسة المكونة من مهمات فرعية مترابطة متكاملة ومتفاعلة مع بعضها في تجانس وتناغم وفق أسلوب سلسلة الجودة بحيث يسهم الجميع في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة وصولاً لإرضاء المستفيد وسعادته.

إن منهجية الجودة الشاملة تؤكد حاجة المؤسسة إلى تصميم عملياتها بما يتماشى مع اتجاهات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذا ويجب أن يكون التصميم جيداً ليحقق درجة عالية من الأداء (عقيلي، 2001: 94).

ويتخذ تصميم العمليات جوانب عدة منها:

- عمليات تصميم المخرجات.
- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية احتياجات ورغبات المستفيد وتحقيق الرضى لديه، وهذا الأمر يتطلب الوضوح من قبل الجميع.
- التحسين المستمر لجودة العمليات مع توفير درجة من المرونة وتبني رقابة فعالة على جودة تنفيذ العمليات.
- تأكيد اختيار المدخلات الجيدة التي تتصف بدرجة عالية من الجودة.
- توثيق نتائج المراقبة والقياس والتقييم في سجلات تعد خصيصاً لهذا الغرض (القرزاز وعبد الملك، 2004: 24).

• قياس إدارة الجودة :

إن قياس وتقييم إدارة الجودة يراد به التعرف على جودة المؤسسة بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقاً من أجل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجاوزها، والمقارنة عادة تتم بين ما هو متحقق وما هو مستهدف ضمن سقف زمني محدد (الكرخي، 2001: 39).

وشمل تقييم إدارة الجودة على الجوانب الآتية :

- توفير نظام لقياس مستوى الجودة المنجز في جميع العمليات وآخر لمستوى المخرجات.
- مقارنة مستوى الجودة المنجز مع مستوى الجودة الذي حققه المنافسون، وذلك عن طريق توفير معايير لهذه المقارنة.
- تقييم المدخلات في ضوء نتائج جودة المخرجات (عقيلي، 2001: 191).

• التركيز على المستفيد ورضاه:

تسعى المؤسسات دائماً إلى الارتقاء بمستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين، وذلك من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار بقائهم معها، وحثهم على الولاء لها ولمخرجاتها فضلاً عن محاولة جذب مستفيدين جدد، وإن رضى المستفيد هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقع، كما وأن المستفيد يبني توقعه على أساس تجربته السابقة مع المؤسسة زيادة على ذلك الكلمة المتناقلة بين الناس فضلاً عن المعلومات والعروض التي تقدمها المؤسسات لمخرجاتها من خلال الإعلام.

إن التوجه نحو المستفيد من خلال الاهتمام برغباته وتوقعاته هو المدخل الصحيح لنجاح المؤسسة في أدائها، والتركيز على رضاه في المدى البعيد وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة (جودة، 2006: 76).

- وانطلاقاً مما سبق قام الباحث بدراسة معايير الأنموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدريج):

حيث تم تكييف هذه المعايير بما يتناسب مع بيئة المدارس الحكومية بمحافظة غزة، وذلك من خلال إدخال بعض التعديلات البسيطة، إما بالتعديل لأسماء بعض المعايير أو حذف بعض المعايير غير المرتبطة بالجانب التعليمي، أو الإضافة عليها، كإضافة معيار (التعليم والتعلم) من معايير جائزة التربية والتعليم السعودية للتميز، وقد خلصت المعايير الجديدة إلى الآتي :

- 1- المعيار الأول : القيادة والإدارة.
- 2- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي.
- 3- المعيار الثالث: تطوير الموارد البشرية.
- 4- المعيار الرابع: التعليم والتعلم
- 5- المعيار الخامس: الثقافة المؤسسية.
- 6- المعيار السادس: خدمة المجتمع.

وفيما يلي تفصيل لهذه المعايير:

1- المعيار الأول: القيادة والإدارة

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في المجال التربوي، فالقيادة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004: 41).

ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها؛ لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة، وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهامه ومسؤولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة المتميزة تتصف بالسعي المتواصل والحديث نحو التميز، حيث لا يمكن تحقيق التميز إلا من خلال قيادة متميزة، تمتلك رؤية ورسالة واضحة، والتزام تام، وتجسد قيم سامية، وتحفز العاملين، وتحقق أهدافهم، مع تشجيع الإبداع والابتكار حيث إن المساندة والدعم من القيادة على مختلف المستويات، هي أولى مؤشرات نجاح الجودة وتحقيقها في المؤسسة التعليمية (البلاوي وآخرون، 2006: 363)

2- المعيار الثاني: التخطيط الاستراتيجي

تؤكد جميع منهجيات التميز على أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المؤسسة، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في جميع أجزائها.

ويعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم أسلوباً جديداً في الإدارة التعليمية، يهدف إلى تعزيز عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير،

ويسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الواسع لا الضيق، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي (بشير، 2012: 28).

وقد تناول العديد من الباحثين التخطيط الاستراتيجي في التعليم بالعديد من التعريفات:

- فقد عرّف " الدجني " التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفى بمتطلبات الجودة الشاملة" (الدجني، 2011: 50).

- ويُعرف بأنه " العملية التي يتم من خلالها وضع استراتيجيات بعيدة المدى لنظام التعليم أو المؤسسة التعليمية، ووضع الخطط التي تضمن أقصى استخدام ممكن للموارد المتاحة حالياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (محمد، 2011: 53).

المعيار الثالث: تطوير الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسات المختلفة حيث تعتمد الموارد والمقومات الأخرى للمؤسسة على كفاءة العنصر البشري في إدارتها، فهو مفتاح النجاح في تحقيق فاعلية استخدام العناصر الأخرى، إذ ما يحدث في المجتمع والعالم من تطورات يزيد من أهمية تنمية الثروة البشرية كمدخل للتقدم وزيادة الاهتمام بتطوير قدرات وكفاءة الإنسان، وبدون ذلك لا يمكن استثمار الموارد الأخرى، وسيبقى هناك عجز واضح في الحصول على مستويات عالية من الأداء والجودة (هلال، 2001: 11).

فيتوقف نجاح أي مؤسسة على ما تمتلكه من موارد بشرية، لأن تحقيق الأهداف والتطور المستمر مرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة، وكل مؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية، من مبنى ومعدات وآلات وغيرها، لذا يعد

الأفراد "العناصر البشرية" حجر الزاوية لأي مؤسسة وهم صناع النجاح والتطور المستمر (عامر، 2011: 15).

وتتمثل المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كما أوردها أبو شيخة (2000: 24) بالآتي:

1) تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

2) تخطيط الموارد البشرية: ويقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

3) تصميم نظم الحوافز: ويقصد به مكافأة الأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.

4) صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

5) تطوير علاقات العمل: وتهتم بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وبحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية.

6) حفظ النظام وتوقيع الجزاءات: وتهتم بوضع قواعد النظام والسلوك في المؤسسة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات.

7) تقديم الخدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

وكنتيجة للنظر إلى الموارد البشرية على اعتبارها ميزة تنافسية فقد ظهر نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي تعرف على أنها "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يجعل من نواحي الإبداع والمرونة" (ديسلر، 2003: 56).

المعيار الرابع: التعليم والتعلم.

من المسؤوليات الأساسية التي تقع على عاتق مديري المدارس رفع مستوى جودة التعلم والتعليم ومستوى تحصيل الطلبة، وهذا يتطلب وضع توقعات عالية ومراقبة وتقييم فاعلية مخرجات التعلم، إن ثقافة التعلم الناجحة تمكن الطلبة من أن يصبحوا متعلمين فاعلين ومتحمسين ومستقلين وملتزمين بالتعلم مدى الحياة.

فمن سمات المدرسة المتميزة امتلاكها لنظام فعال، وآليات متعددة للتقييم المستمر لتعلم الطلبة ومتابعة نموهم، حيث يطبع هذا النظام على الطلبة بصفة دورية للوقوف على مدى تقدمهم ونواحي القوة لديهم لتدعيمها، وجوانب الضعف وعلاجها (المفتي، 2012: 28).

ويمثل هذه الجانب بمكوناته المختلفة أساساً هاماً وغاية رئيسة في ميدان الإدارة المدرسية ذلك أن التعليم والتعلم عملية متكامل فيها مجموعة العناصر المرتبطة بالعملية التعليمية التعليمية، فالمعلم والطالب والمنهاج والأهداف التربوية تشكل مجتمعة مريعاً تعليمياً يتوسطه المدير الذي يعمل من أجل عناصر المربع التعليمي بطريق تتحقق معها غايات العملية التعليمية التعليمية، ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال:

- بحث المشكلات التعليمية الخاصة بالطلبة مع مديري المدارس والمعلمين.
- يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.
- يبين طرق التقييم المناسبة للكشف عن مستوى تحصيل الطلبة.
- يتبنى استراتيجيات حديثة في التدريس.
- يسعى لتوفير البيئة المدرسية الملائمة للتعليم (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2012: 21).

المعيار الخامس: الثقافة المؤسسية

إن الثقافة المؤسسية قائمة في كل المؤسسات، ومن المعلوم أنه لا توجد مؤسسات مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة مؤسسية معينة، إلا أن المؤسسات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك مسبق، وتتكون الثقافة المؤسسية لهذه المؤسسات

بناء على طبيعة عملها، إجراءاتها الداخلية، وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المؤسسة، إلا أن وجود الثقافات المؤسسية على هذا الشكل لن تمكن هذه المؤسسات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكّنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة(المصري،2011: 45).

فالثقافة المؤسسية للمدرسة هي " مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة، مما يسهم في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية (عماد الدين،2003: 30).

فمن فوائد الثقافة التنظيمية ما يلي :

- تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة المستفيدين.
- ثقافة المؤسسة تُعدُّ عاملاً مهماً في استجلاب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تتبنى الأفكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.
- تعد الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه.
- الثقافة القوية تعد عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فالثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب(الرخيمي،2000: 58).

فإن الثقافة المؤسسية المدرسية تقوم بالوظائف الآتية:

- 1- تزود المدرسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المدرسة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المدرسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2- تقوية الالتزام برسالة المدرسة: إن تفكير المعلمين عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمدرسة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المدرسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية.
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتُعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين (جرينبرج وبارون، 2004: 630).

المعيار السادس: خدمة المجتمع

انتقل مفهوم الإدارة المدرسية اليوم، من مؤسسة تنحصر داخل جدران المدرسة إلى مؤسسة تخالط المجتمع، وتتعرف احتياجاته، لتحللها وتعمل على تلبيتها.

ولا شك أن للمدرسة المتميزة دوراً كبيراً في خدمة المجتمع، فالخدمات المتوقعة من المؤسسة التعليمية والمفروض أن تقدمها هذه المؤسسات، وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الأباء وتضحياتهم بالنسبة لأبنائهم، والحاجة إلى مواطن صالح، كلها ضروريات ملحة لتحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه، حيث يُعدّ التعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة المتقدم منها، والنامي على السواء (مرسي، 1993: 30).

ويتضح لنا من خلال ما سبق أهمية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي، فنجاح المؤسسة يعززه حجم الخدمات المقدمة للمجتمع، فالمؤسسات التي تسعى للوصول للتميز هي من تأخذ على عاتقها المشاركة في الوصول للأهداف العامة لمجتمعها وهي من تقدم ما يُصلح المجتمع ويرقيه.

ومن هنا أصبح من واجبات القيادة الناجحة والإدارة المتميزة، أن توثق صلتها بالبيئة المحيطة، بل وأصبح مدير المدرسة الناجح هو الذي يخطط تخطيطاً فعالاً لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه، من خلال جعل مدرسته منظومة مفتوحة على مجتمعها من خلال برامج وخدمات معدة لخدمة المجتمع(العجمي،2000: 312).

ومن الواجبات التي يمكن تقديمها للمجتمع من خلال المدرسة ما يلي :

- أ- تقديم التعليم والتدريب، والبحث العلمي الهادف، والبحوث التطبيقية التي تسهم في حل مشكلات المجتمع، وتحقيق الكفاية الاقتصادية والاجتماعية.
- ب-المشاركة في الأنشطة الترويحية، مثل: تقديم الخدمات الصحية، حملات النظافة، تنظيم مشروعات الحدائق، إقامة المهرجانات والندوات والمعارض وفتح المكتبات.
- ت- نشر الوعي، والاهتمام بتعليم الكبار، وإعداد البرامج الخاصة لهم.
- ث-تحديث الأنظمة الإدارية، وخاصة أنظمة استقبال الشكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.
- ج- إنشاء مجالس الآباء والمعلمين والتعاون مع المجالس والهيئات المحلية(الدجني،2013: 61).

إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، إذ كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يلي :

- تطوير أداء العاملين بالمدرسة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية المدرسية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ ثقافة مدرسية مهنية.
- تجعل المعلمين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
- تشرك المعلمين في وضع الأهداف والرؤية المدرسية، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وأبدال متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

- تشكل من المجتمع المدرسي فريقاً واحداً يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقيق، وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على التميز والإبداع.
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام أعضاء المجتمع المدرسي وتشركهم في صناعة القرارات المدرسية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم ومقدراتهم.
- تتحسس حاجات المعلمين والعاملين والطلبة وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير (عواد، 2012: 15, 16).

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية. <
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة التميز. <
- ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة. <

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من أهم السبل المتاحة للباحثين لزيادة معرفتهم بموضوع البحث، من خلال التعرف إلى خبرات وتجارب الباحثين الآخرين في مجالات البحث العلمي القريبة من موضوع الدراسة، والوقوف على الآليات والأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية واطلاعه على الأدب التربوي، أمكن تقسيمها حسب موضوعها إلى محورين رئيسيين بدأها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أولاً / الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية :

1) دراسة كنعان (2014) "درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين " شمال فلسطين .

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في شمال فلسطين، كما هدفت إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق بين توفر سمات القيادة التحويلية وبين الانتماء المهني تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من محورين الأول عن القيادة التحويلية مكون من (73) فقرة، والثاني يدور حول الانتماء المهني للمعلمين مكون من (50) فقرة، وتكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية وتم أخذ عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بلغت (565) معلماً ومعلمة.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية :

✓ أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية عالية، وتوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين تعزى للجنس، ولصالح الذكور.

- وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بما يلي :
 ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مساقات ذات صلة بالمشكلات التي تواجه المدير في السنوات الأولى من عمله وأخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار .
 (2) دراسة عواد (2012) " القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية " .

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث الدولية بالضفة الغربية، بالإضافة إلى ذلك سعت هذه الدراسة التعرف إلى آثار متغيرات الدراسة (الجنس، المنطقة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على درجة القيادة التحويلية وتفويض السلطة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في دراسته لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من محورين الأول للقيادة التحويلية وتكون من (31) فقرة والثاني لتفويض السلطة مكون من (30) فقرة ، وطبقها على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بالضفة الغربية مكونة من (795) معلماً ومعلمة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ✓ درجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عالية .
- ✓ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية وتفويض السلطة في المدارس الثانوية بالضفة الغربية.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصى الباحث بتوصيات منها :

العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في المدارس وتدريب المديرين عليها لتمارس عن علم ومعرفة، وتعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المدارس والمؤسسات التربوية لتأكيد أهمية تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة المدارس والمؤسسات .

- (3) دراسة عواد (2012) " علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين " .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية

بالإضافة إلى تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص) ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (70) فقرة موزعة على محورين و(10) مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (288) مديراً ومديرة.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية :

✓ هناك واقع عالٍ جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين .

✓ وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين .

• وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة ما يلي :

ضرورة دراسة الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية عن قرب وتحليلها كمياً ونوعاً وتوجيه الباحثين نحو دراسات تدرس علاقات القيادة التحويلية بالممارسات الإدارية في المدرسة.

4) دراسة الأغا (2011) " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين المتميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أداتين لجمع بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وهما: الاستبانة، والمقابلة الشخصية، فقد تكونت الاستبانة من (45) فقرة، أما المقابلة فقد تكونت من خمسة أسئلة، وتكونت عينة الدراسة من (425) معلماً ومعلمة للمدارس الإعدادية المميزة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

✓ أن درجة ممارسة المديرين المميزين للمدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة .

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الإعدادية المميزة بوكالة الغوث في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم لمهارات القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث .

• وفي ضوء النتائج قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها :

ضرورة تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، وضرورة تعزيز مهارة تعديل السلوك بالقيم، التي تعتبر المهارة الأكثر تمثيلاً لمفهوم القيادة التحويلية .

5) دراسة أبو هدايف (2011) " دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة " .

هدفت الدراسة للتعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة، وهدفت أيضاً للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المحافظة)، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (66) فقرة وزعت على (6) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الإعدادية وتكونت العينة من (412) معلماً ومعلمة.

وأظهرت الدراسة النتائج الآتية :

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح الأقل من (5) سنوات.

- وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها :

ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم، وعمل دورات ثقافية وترفيهية لدمج المديرين بالمعلمين.

(6) دراسة الربيعية (2009) " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، والتعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، كما قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري ومعلمي التعليم العام للبنين بمحافظة المجمعة البالغ عددهم (90) مديراً و (1700) معلماً.

وكانت نتائج الدراسة تدل على ما يلي:

✓ درجة ممارسة مديري التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

- وبناء على أهداف الدراسة أوصى الباحث بما يلي:

ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري مدارس التعليم العام وتوظيف خصائص القائد التحويلي في ضوء كفايات القيادة التحويلية التي تم بناؤها في هذه الدراسة، لتصميم معايير ترشيح واختيار مديري مدارس التعليم العام.

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

هدفت الدراسة إلى تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت إلى تعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص)، وللوصول إلى سبل تطوير أداء مديري المدارس

الثانوية بمحافظات غزة في ضوء استخدام القيادة التحويلية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على (6) مجالات تشمل أبعاد القيادة التحويلية، واشتمل مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (117) مديراً ومديرة، وتكونت العينة من (110) مدير ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

✓ توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

• وبناء على النتائج أوصت الباحثة بما يلي :

أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية، وأوصت على ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.

8) دراسة الحربي (2007) " التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية " .

هدفت الدراسة إلى الوصول لتصور مستقبلي يمكن من خلاله تفعيل التنمية المهنية لإعداد القيادات التربوية لمدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التربوية الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بإعداد استبانة لجمع بيانات الدراسة من القيادات التربوية بالجامعات.

وخلصت الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ اهتمام وزارة التربية بمستوى القيادات التربوية وتزويدهم بالمهارات والمعارف عن طريق مراكز التدريب التابعة للوزارة.
- ✓ توفر بيئة تربوية وتعليمية ملائمة لنجاح العملية التربوية.
- ✓ وجود تنسيق مع الجامعات لإعداد برامج التدريب أثناء الخدمة.
- وبناء على النتائج أوصت الباحثة بما يلي:
 - التحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية، وتوفير مدربين مختصين في تدريب القيادات، وتوضيح القواعد التنظيمية المحددة لمهام ومسئوليات القيادة المدرسية، والتأكد من تعيين المعلمين المؤهلين تربوياً ونفسياً للتدريس بالمدارس الثانوية.

(9) دراسة أجز (2010) :

" Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders "

" ممارسات القيادة التحويلية لدى المعلمين القيايين "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسات القيادة التحويلية من وجهة نظر كلاً من المعلمين والمديرين، والتعرف إلى الفروق في وجهات النظر بين المعلمين والمديرين بما يتعلق بممارسة القيادة التحويلية، والتعرف على علاقة العوامل الديمغرافية التالية (العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، الجنس) على ممارسة القيادة التحويلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث ببناء استبانة للحصول على المعلومات وتكونت عينة الدراسة من (88) مديراً و(88) معلماً قائداً.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- ✓ وجود تفاوت واضح بين آراء المديرين والمعلمين نحو ممارسات القيادة التحويلية.
- ✓ توجد فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر المعلمين والمديرين بما يتعلق بالعوامل السابقة عدا عامل العمر، وعامل الجنس لصالح المديرين.
- ✓ كلما زاد عدد مرات مشاركة المعلمين في القيادة زادت استجابتهم للممارسات القيادية والمفاجأة أنه كلما زاد المستوى التعليمي (الدرجة العلمية) قلت استجابة المعلمين للممارسات القيادية.

(10) دراسة مولينار Moolenaar (2010) :

**"Examining Relationships Between Transformational Leadership
Social Network Position and School Innovative Climate"**

العلاقة بين القيادة التحويلية وشبكة العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية، وشبكة العلاقات الاجتماعية، والمناخ المدرسي الإبداعي، واستخدم الباحثون نموذج تحليل شبكة العلاقات الاجتماعية، ثم قاموا بإجراء تحليل كمي لهذه الاستبانة بالمقارنة بمقياس ليكرت للقيادة التحويلية، والمناخ المدرسي، وتكونت عينة الدراسة من (702) معلماً، و(51) مديراً للمدارس الأساسية في إحدى مديريات التعليم الهولندي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج منها:

- ✓ وجود تناسب طردي إيجابي بين القيادة التحويلية، والمناخ المدرسي الإبداعي.
- ✓ المناخ الإبداعي يساعد مدير المدرسة على إدامة شبكة العلاقات الإنسانية.
- ✓ حرص المديرين على بناء علاقات إيجابية مع المعلمين، وتعاملوا معهم بالحب، والتقدير، كلما سعى المعلمون إلى إحداث تغيير إيجابي في المدرسة.

(11) دراسة أكو وبالسي AKU & Balci (2009) :

**Organizational Commitment and Transformational Leadership in
High School"**

الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وهدفت أيضاً للكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، كما هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة على الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية، واستخدم الباحث المنهج المسحي، وأعد استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً من

معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم من (9) مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيوهامشر الأمريكية.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

- ✓ عدم وجود أثر للقيادة التحويلية على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.
- ✓ عدم وجود علاقة ارتباطية بين استخدام القيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

(12) دراسة جرفت Griffith (2004):

Relation of Principal Transformational leadership to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance "

العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من مجتمع الدراسة المتمثل في معلمي المدارس الابتدائية في إنجلترا وكانت عينة الدراسة مكونة من (602) معلماً.

وجاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- ✓ القيادة التحويلية تظل أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية.
- ✓ لم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

**The Lmpact of Transformational Leadership Style of the School
Principal on School Learning Environments and Selected Teacher
Outcomes "**

" أثر أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس على بيئة التعلم المدرسية ومخرجات المعلمين".

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر كلٍ من أسلوب القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على أداء بعض المعلمين المختارين في شمال محافظة ويلز، وهدفت أيضاً لتوضيح أثر كل من القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية على أداء المعلمين المختارين وعلى البيئة التعليمية بالمدارس وذلك من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وصمم الباحث استبانة للحصول على معلومات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (12) مدرسة، تتضمن (458) معلماً.

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

✓ أسلوب القيادة الإجرائي له أثر أكبر من أسلوب القيادة التحويلي على المعلمين، وأنهم يفضلونه عن التحويلي في التعامل مع المديرين، وهذا يتعارض مع البحث الذي يشيد بالأسلوب القيادي التحويلي.

✓ المعلمون يرون أن المديرين يمكن لهم استغلال ممارساتهم القيادية حسب الأسلوب الاجرائي لإحداث تغيير في مفاهيم البيئة التعليمية بالمدرسة أكثر من استخدام الأسلوب القيادي التحويلي.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بإدارة التميز :

1) دراسة النجار(2014) " درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الانموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره ، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداتي الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بمحافظة غزة، وكانت العينة تشمل جميع أفراد المجتمع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

✓ بلغت درجة تقدير العاملين في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمؤسساتهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز لجميع المعايير (76.26%).
✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الشرعية في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث وبتغيير اسم المدرسة لصالح مدرسة الأوقاف الشرعية للبنات.

وقدمت الدراسة عديد من التوصيات منها :

- تعزيز التواصل مع المؤسسات صاحبة التجارب الناجحة والتمتيز للإستفادة منها.
- اعتماد التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة على مفاهيم ومعايير التميز بهدف تحسين ادائهم.

2) دراسة الدجني (2013) " واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره " .

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى المتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، المسمى الوظيفي، اسم المدرسة، سنوات الخدمة)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، واستخدم الباحث أدوات الاستبانة والمجموعة البؤرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة (أكاديمي، إداري) والبالغ عددهم (178) وكانت العينة تشمل جميع أفراد المجتمع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير العاملين في مدارس دار الأرقم بمحافظة غزة للأداء المؤسسي لمدارسهم في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز تعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي).

✓ بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين معيار (القيادة، الإدارة) وباقي المعايير الأخرى " التخطيط المؤسسي، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نطاق عمل المؤسسة، الخدمة المقدمة للمجتمع.

وقدمت الدراسة عديد من التوصيات منها :

- إعادة صياغة رؤية مدرسة دار الأرقم ورسالتها، مع اشراك جميع الفئات المستفيدة من المدرسة في وضعها.
- تحديث الخطة الاستراتيجية للمدرسة، بحيث تكون واضحة ومعلنة، مع اشراك المهنيين في وضعها.

3) دراسة سعدة Saada (2013) :

" Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model In
Higher Education Institutions –UCAS as a Case Study "

" تطبيق معايير القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة
حالة " . فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى تطبيق معايير القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً
للمنموذج الأوروبي للتميز وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة علمية،
وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو 9001:2008 في
قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة
رئيسية لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظفاً من الإداريين
والأكاديميين في الكلية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق معيار القيادة للنموذج الأوروبي
للتميز بلغ حوالي (75.90 %).
- ✓ جاء المعيار المتعلق بجهود القادة في إنكفاء روح التنافس وتشجيع التغيير في المؤسسة
بنسبة (73.92 %).

وقدمت الدراسة عديد من التوصيات منها:

- ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين بها.
- البدء فوراً بتدريب قيادة الكلية وموظفيها على مبادئ التميز وآليات التعامل مه هذه
المبادئ وتطبيقاتها العملية.

4) دراسة سهمود (2013) " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM ".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم ذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مديري الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام الأكاديمية/إدارية)، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (116) مفردة، وكانت العينة تشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها :

✓ أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين " الموارد البشرية"، العمليات "الإجراءات"، الشراكات والموارد، رضا العاملين، خدمة المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن (60%) .

وكانت أهم توصيات الدراسة :

- أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها، وكذلك من خلال تقدير أفكار العاملين ومساهماتهم الايجابية المقدمة من قلبهم وتخصيص الوقت الكافي للاستماع لهم وحل مشكلاتهم.
- من الأفضل أن يتم الزيادة في توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة وعلى رأسها النظام الأساسي وذلك من خلال توزيعها عليهم وعقد ورش العمل لتوضيحها لهم.

5) دراسة الفقهاء (2012) " تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة " .

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى (الطالب، الموظف، المؤسسة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها:

✓ أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها:

• ضرورة تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، ومكافأة التميز على المستوى الوطني، وأن تتابع مؤسسات التعليم العالي المعايير الخاصة بالمزايا التنافسية لمؤسساتها وقياسها دائماً.

6) دراسة الزطمة (2011) " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي)، واشتملت على (59) فقرة، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير، والبكالوريوس، واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية.

وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس، وكان وجود فروق تعزى لمتغير مكان العمل.

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكان لصالح سنوات الخدمة الأكبر.

(7) دراسة النسور (2010) " أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية " .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المؤسسة المتعلمة (التعليم المستمر، الحوار، وفرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة شملت (50) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية عن عينة الدراسة المكونة من (194) من موظفي الوزارة حملة البكالوريوس فما فوق.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

✓ مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية متوسط .

✓ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بالوزارة .

8) دراسة الجعبري (2009) " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية " .

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة على استقصاء واقع تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، ومدى علاقتها بتطوير الأداء المؤسسي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، أما جمع البيانات بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا (رؤساء ونواب مسئولو وحدات الجودة أو التخطيط والتطوير)، في مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها :

- ✓ امتلاك مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية لعناصر إدارة التميز.
- ✓ يوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز، وفي نتائج الأعمال وآلية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

وأوصت الدراسة بما يلي :

- ضرورة تبني نموذج إدارة التميز المقترح بحيث يتم تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي، وإجراء تقييم دوري بناء عليه، منح جوائز مادية ومعنوية للمؤسسات المتميزة.

9) دراسة كانتو و أوليفاريس Cantu & Olivares (2005) :

Are They Pragmatic or Based on Good ، " TQM Excellence Models Wishes " .

نماذج إدارة الجودة الشاملة للتميز وعلاقتها بالأداء .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية عناصر التميز المذكورة في معظم جوائز التميز وتوضيح علاقتها على الأداء، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على مديري الجودة في (30) مؤسسة صناعية في مدينة مونتيري المكسيكية، وأظهرت النتائج ما يلي:

✓ القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات والمعرفة هي أكثر العناصر تأثير على الوضع التنافسي للمؤسسات.

✓ وتعتبر متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية، ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات، وهذه العناصر ذات تأثير إيجابي على نتائج أعمال المؤسسات.

10) دراسة الرشيد (2004) " نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية "

الهدف من هذه الدراسة السعي للوقوف على إطار منهجي لتحقيق التميز في الأعمال، يكون صالحاً للتطبيق داخل المؤسسات العربية، بمعنى أن هذه الدراسة تحاول أن ترسم صورة نموذجية لكيفية تبني وتطبيق منهج التميز في الأداء، كما توصف هذه الدراسة كيفية تصميم خطة شاملة مرحلية يمكن استخدامها لنمذجة الجوانب الهامة في التنفيذ، والتي يمكن للشركات العربية أن تستخدمها بأسلوب خطوة بخطوة، أما منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل المكتبي الذي يركز على الاستنباط من الأدبيات السابقة التي تعرضت لدراسة وتحليل التميز في الأعمال.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

✓ قدم الباحث نموذجاً للتميز يعتمد على (9) مراحل رئيسية هي بناء ثقافة التميز في المؤسسة، والقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتوجه بالزبون، والسوق، والموارد، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات، ونتائج الأداء، والتحسين المستمر.

✓ ثم قدم الباحث دليلاً لتطبيق كل مرحلة من مراحل النموذج المقترح.

11) دراسة عبود (2003) " إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي "

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى شمولية معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ووسائل التقييم فيه، وقدرته على إدارة الأداء بالدوائر الحكومية، وقياس استمرارية الكفاءة والفاعلية للدوائر التي حصلت على جائزة البرنامج، إضافة إلى تعرف الأساليب الحديثة

لقياس الأداء، واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اختار مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية حيث تكون من 6 مؤسسات حصلت على الجائزة و3 مؤسسات غير حاصلة على الجائزة، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية الاحتمالية وذلك بتوزيع استباننتين إحداهما وزعت على العاملين والأخرى على المتعاملين في تلك المؤسسات، حيث قام الباحث بتقييم المعايير التالية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، المبادرات الإبداعية، ثقافة خدمات الإنترنت، إدارة الموارد البشرية).

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج ومنها:

- ✓ وجود تميز للدوائر التي حصلت على الجائزة على مستوى (الرضا عن الخدمة، التواصل مع الزبائن، أسلوب تناول شكاوى الجمهور، التحسين المستمر، عناصر الخدمة المادية).
- ✓ تميزت الدوائر التي لم تحصل على الجائزة على مستوى التوجه بالزبون.
- ✓ عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات المتعاملين نحو الدوائر التي حصلت على جوائز والتي لم تحصل .

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة التحويلية وإدارة التميز أن هناك تنوعاً في مواضيعها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً ومتزايداً لأغلب البلدان التي أخذت منها هذه الدراسات في موضوع القيادة التحويلية وإدارة التميز والسعي نحو استثمارهم الاستثمار الأمثل لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة في العملية التعليمية.

أولاً: اتفقت معظم الدراسات على الآتي:

1. من حيث المنهج المستخدم للدراسات : اتفقت الدراسات جميعها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة النجار (2014)، ودراسة سعدة (2013)، ودراسة الأغا (2011)، دراسة ابو هدف (2011)، عيسى (2008)، دراسة عبود (2003)، ودراسة Alger (2010)، لكن اختلفت دراسة كنعان (2014)، ودراسة عواد (2012) في استخدام المنهج الوصفي المسحي، ودراسة الدجني (2013) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي في نفس الدراسة، لكن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

2. من حيث الأداة المستخدمة للدراسات : اتفقت جميع الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية كدراسة كنعان (2014)، ودراسة سعدة (2013)، ودراسة سهمود (2013)، ودراسة عواد (2012)، ودراسة أبو هدف (2011)، ودراسة الربيعة (2009)، ودراسة عيسى (2008)، أما دراسة النجار (2014) فقد استخدمت المقابلات بجانب الاستبانة، في حين استخدمت دراسة الدجني(2013) المجموعة البؤرية بجانب الاستبانة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية .

3. من حيث عينة الدراسات: اشتركت معظم الدراسات في عينة الدراسة المكونة من المعلمين والمعلمات كدراسة كنعان (2014)، ودراسة عواد (2012) ودراسة أبو هدف (2011)، ودراسة أجز Alger (2010)، بينما اختلف بعض الدراسات في العينة حيث كانت العينة فيها من المديرين كدراسة الأغا (2011)، ودراسة عيسى (2008)، وكانت عينة دراسة الربيعة (2009) من المديرين

والمعلمين، في حين كانت عينة الدراسة عند دراسة سعدة (2013)، ودراسة العمر (2010)، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت عينة الدراسة المكونة من المعلمين والمعلمات.

أوجه استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

- أ. اختيار أداة الدراسة المناسبة.
- ب. اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- ج. استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.
- د. تدعيم نتائج الدراسة بالدراسات السابقة.
- هـ. الاستفادة من مراجع الدراسات السابقة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أ. الربط بين هذين المجالين المهمين يمهد للوصول إلى العلاقة بينهما وكيفية الاستفادة منهما مجتمعين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب في مجال التعليم وخصوصاً في المدارس.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- المقدمة.
- أولاً: منهج الدراسة.
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ثالثاً: عينة الدراسة.
- رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- خامساً: أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع إجراءات الدراسة

المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعتها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها.

حيث يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها." (أبو حطب وصادق، 2010: 104-105)

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تغريغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي . "Statistical Package for the Social Sciences, SPSS"

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية (4857) معلماً ومعلمة، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4/1)

مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة

المديرية	عدد المدارس	عدد مدارس الذكور	عدد مدارس الإناث	عدد المدارس المشتركة	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمين إناث	الاجمالي
الوسطى	27	13	11	3	399	511	910
خانيونس	14	7	7	-	307	278	585
شرق خانيونس	16	8	8	-	209	241	449
رفح	16	10	6	-	272	325	596
شرق غزة	22	13	9	-	279	380	659
غرب غزة	27	13	14	-	435	444	879
شمال غزة	23	12	11	-	385	394	779
الاجمالي	145	76	66	3	2285	2572	4857

* وفقاً للسجلات الرسمية لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2014 - 2015.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استثنائهم من عينة الدراسة الأصلية التي تم التطبيق عليها.

2- عينة الدراسة الأصلية:

تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة، حيث تم توزيع أداة الدراسة عليهم جميعاً وقد تم استرداد (326) أي ما نسبته (98.7%) وهي العينة الفعلية للدراسة، وتم استبعاد (4) استبانات لعدم اكتمال البيانات، حيث بلغت نسبة العينة من المجتمع (6.8%).

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول رقم (4/2) أن ما نسبته (52.5%) من عينة الدراسة هم من المعلمين، بينما ما نسبته (47.5%) هم من المعلمات.

جدول رقم (4/2)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	العدد	الجنس
52.5%	171	معلم
47.5%	155	معلمة
100%	326	المجموع

2- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

يبين جدول (4/3) أن ما نسبته (10.1%) من عينة الدراسة هم من الذين (سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات)، بينما ما نسبته (48.2%) هم من الذين سنوات خدمتهم (من 5 - 10 سنوات)، بينما (41.7%) هم من الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)

جدول (4/3)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
10.1%	33	أقل من 5 سنوات
48.2%	157	من 5 - 10 سنوات
41.7%	136	أكثر من 10 سنوات
100%	326	المجموع

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

يبين جدول (4/4) أن ما نسبته (88.0%) من عينة الدراسة هم من الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما ما نسبته (12.0%) هم من الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى.

جدول رقم (4/4)

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
88.00%	287	بكالوريوس
12.00%	39	ماجستير فأعلى
100%	326	المجموع

خامساً: أدوات الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: "أداة ذات أبعاد، وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية" (الأغا والأستاذ، 2004:116)، وقد تم استخدام الاستبانة لقياس "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم" لمناسبتها لموضوع الدراسة. حيث قام الباحث ببناء استبانتين. تقيس الاستبانة الأولى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، بينما تقيس الاستبانة الثانية مستوى إدارة التميز لديهم من وجهة نظر المعلمين أيضاً.

خطوات بناء أداتي الدراسة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانتين، وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانتان.
- 3- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم استبانتين بعد الرجوع للدراسات السابقة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وقد تكونت من (42) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (4) مجالات وهي (الجادبية (التأثير المثالي) - الاستثارة العقلية - الدافعية المستوحاة - الاعتبار الفردي).
- والثانية لقياس مستوى إدارة التميز لديهم، وقد تكونت من (34) فقرة موزعة على (6) مجالات وهي: (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، تطوير الموارد البشرية، التعليم والتعلم، الثقافة المؤسسية، خدمة المجتمع) ، انظر ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانتين على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- تم عرض الاستبانتين على (12) محكماً من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم العالي. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات فأصبحت الاستبانة الأولى (34) فقرة، والاستبانة الثانية تم تعديل بعض الفقرات وإضافة فقرة واحدة لتستقر في صورتها النهائية على (35) فقرة انظر ملحق (3).

يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4/5).

جدول رقم (4/5)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً: صدق وثبات استبانة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية:

صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه"، كما يقصد بالصدق: "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001:44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (12) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "الجاذبية- التأثير المثالي"

يوضح جدول رقم (4/6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التأثير المثالي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الجاذبية (التأثير المثالي) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.	0.806	*0.000
2-	يملك مهارات القيادة التربوية التي تعزز الثقة به.	0.840	*0.000
3-	يملك قيماً واتجاهات إيجابية تجعله مؤثراً في الآخرين.	0.850	*0.000
4-	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	0.921	*0.000
5-	يملك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل.	0.876	*0.000
6-	يقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاته الشخصية.	0.771	*0.000
7-	يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تغيير المعلمين وتطويرهم.	0.833	*0.000
8-	يتخذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.	0.794	*0.000
9-	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته داخل المدرسة.	0.767	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "الاستشارة العقلية"

يوضح جدول رقم (4/7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستشارة العقلية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستشارة العقلية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	يثق مدير المدرسة بقدرات العاملين بالمدرسة بشكل كبير .	0.702	*0.000
2-	يثير دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار بأساليب متنوعة.	0.708	*0.000
3-	يحرص على زيادة التفاوض بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.	0.731	*0.000
4-	يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل.	0.472	*0.009
5-	يشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	0.753	*0.000
6-	يحفز العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم باستمرار .	0.779	*0.000
7-	يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.	0.767	*0.000
8-	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات.	0.842	*0.000
9-	يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	0.533	*0.002

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة. $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: " الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)":

يوضح جدول رقم (4/8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.810	يعمل مدير المدرسة على استثارة روح التحدي بين العاملين.
2	*0.000	0.876	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة.
3	*0.000	0.724	يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.
4	*0.000	0.687	يواجه الصعوبات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.
5	*0.000	0.813	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.
6	*0.000	0.706	تتسجم أقواله مع أفعاله .
7	*0.000	0.752	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.
8	*0.000	0.873	يعمل على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: "الاعتبار الفردي"

يوضح جدول رقم (4/9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاعتبار الفردي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاعتبار الفردي" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.683	يغرس مدير المدرسة الحماس والثقة لدى المرؤوسين.
2	*0.000	0.707	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.
3	*0.000	0.774	يستمع جيداً لمن يتحدث معه من المعلمين.
4	*0.000	0.808	يُظهر اهتماماً شخصياً بكل معلم.
5	*0.000	0.852	يحرص على تلبية احتياجات المعلمين.
6	*0.001	0.561	يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين.
7	*0.000	0.809	يراعي الفروق الفردية بين العاملين .
8	*0.000	0.725	يشجّع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الصدق البنائي : " Structure Validity "

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4/10).

جدول (4/10)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الجاذبية (التأثير المثالي)	0.892	*0.000
الاستثارة العقلية	0.907	*0.000
الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)	0.943	*0.000
الاعتبار الفردي	0.896	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (4/10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة : " Reliability "

يشير الثبات إلى: "مدى اتساق نتائج المقياس، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الاختبار على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (علام، 2010:466).

ويعرف أيضًا: "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002:76).

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.630 - 0.650)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبانة (0.849) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4/11)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الجانبية- التأثير المثالي	9	0.904
الاستثارة العقلية	9	0.868
الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)	8	0.906
الاعتبار الفردي	8	0.880
الدرجة الكلية للاستبانة	34	0.963

ب - طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل $\frac{2R}{R+1}$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/12):

جدول رقم (4/12)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	المجال
0.891	0.802	الاجاذبية- التأثير المثالي
0.787	0.646	الاستثارة العقلية
0.914	0.841	الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)
0.822	0.698	الاعتبار الفردي
0.932	0.872	الدرجة الكلية للاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم(4/12) أن قيمة معامل الارتباط المعدل(سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

ثانيا : صدق وثبات استبانة إدارة التميز:

صدق الاستبانة: وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

3- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم(1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (12) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

4- صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مستوى إدارة التميز لدى المديرين:

يوضح جدول رقم(4/13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول "القيادة والإدارة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم(4/13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " القيادة والإدارة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوضّح مدير المدرسة الرؤية والرسالة ويعرف العاملين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة.	0.788	*0.000
2	يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.	0.829	*0.000
3	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	0.821	*0.000
4	يوفر بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.	0.897	*0.000
5	يضع خططاً لإصلاح وتطوير المدرسة ويتابع تنفيذها.	0.889	*0.000
6	يوفر مناخاً داعماً للتغيير والتطوير والتجديد التربوي.	0.951	*0.000
7	يتنبأ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً عملية لحلها.	0.813	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: " التخطيط الاستراتيجي "

يوضح جدول رقم(4/14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التخطيط الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم(4/14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	0.722	يُشارك مدير المدرسة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية.
2	*0.000	0.858	يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجية .
3	*0.000	0.870	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.
4	*0.000	0.871	يعمل على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتحسينها.
5	*0.000	0.877	يستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات المدرسة تنفذ على نحو صحيح.
6	*0.000	0.867	يسعى لتحديد أنشطة مدرسية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: " تطوير الموارد البشرية":

يوضح جدول رقم(4/15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "تطوير الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم(4/15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لذلك.	0.758	*0.000
2	يمنح العاملين صلاحيات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم.	0.851	*0.000
3	يطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	0.900	*0.000
4	يضع خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.	0.927	*0.000
5	يُعطي العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	0.819	*0.000
6	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	0.706	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الرابع: "التعليم والتعلم"

يوضح جدول رقم (4/16) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "التعليم والتعلم" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التعليم والتعلم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يوظف مدير المدرسة نتائج تقويم التلاميذ لتحسين أدائهم.	0.913	*0.000
2	يدعم استراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب.	0.815	*0.000
3	يشجع المتعلمين على استخدام البحث والتجريب.	0.879	*0.000
4	يعمل على تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل.	0.903	*0.000
5	يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.	0.927	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الخامس: "الثقافة المؤسسية"

يوضح جدول رقم (4/17) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الثقافة المؤسسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الثقافة المؤسسية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء المجتمع المدرسي.	0.844	*0.000
2	يتطلع لتأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي.	0.874	*0.000
3	يولي اهتماماً واضحاً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.	0.870	*0.000
4	يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.	0.919	*0.000
5	يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.	0.877	*0.000
6	يشجع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والإنجاز.	0.891	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

نتائج الاتساق الداخلي للمجال السادس: " خدمة المجتمع"

يوضح جدول رقم (4/18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "خدمة المجتمع" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4/18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " خدمة المجتمع " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة.	0.915	*0.000
2	يعقد أنشطة جماهيرية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض)	0.944	*0.000
3	يحرص على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	0.917	*0.000
4	يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية.	0.924	*0.000
5	يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.	0.902	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

الصدق البنائي : " Structure Validity "

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول رقم (4/19).

جدول (4/19)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
القيادة والإدارة	0.912	*0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.941	*0.000
تطوير الموارد البشرية	0.919	*0.000
التعليم والتعلم	0.901	*0.000
الثقافة المؤسسية	0.936	*0.000
خدمة المجتمع	0.893	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (4/19) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة : " Reliability "

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتشير النتائج الموضحة في جدول رقم (4/20) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمته للدرجة الكلية للاستبانة (0.816) وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (4/20)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة والإدارة	7	0.921
التخطيط الاستراتيجي	6	0.930
تطوير الموارد البشرية	6	0.861
التعليم والتعلم	5	0.907
الثقافة المؤسسية	6	0.927
خدمة المجتمع	5	0.896
الدرجة الكلية للاستبانة	35	0.979

ب- طريقة التجزئة النصفية: (Split Half Method)

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون = معامل الارتباط المعدل $\frac{2R}{R+1}$ ، حيث R معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (4/21):

جدول رقم (4/21)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
القيادة والإدارة	0.873	0.933
التخطيط الاستراتيجي	0.752	0.859
تطوير الموارد البشرية	0.739	0.850
التعليم والتعلم	0.864	0.929
الثقافة المؤسسية	0.891	0.942
خدمة المجتمع	0.884	0.940
الدرجة الكلية للاستبانة	0.928	0.963

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (4/21) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون) (Spearman Brown) مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)".

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✓ النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة .
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك اختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)؛ لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهو (3)، أم زاد أو قل عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- ✓ اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وقد استخدم للإجابة عن الفرضية الثانية (الجنس، المؤهل العلمي).
- ✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات، وقد استخدم مع متغير (سنوات الخدمة).
- ✓ اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق لصالح أي فئة.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

- المقدمة. <
- المحك المعتمد في الدراسة. <
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتفسيرها. <
 1. الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.
 2. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.
 3. الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.
 4. الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.
 5. الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.
- التوصيات. <
- المقترحات. <

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)" للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي ($4/5=0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (5/1)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكبر من 36% - 52%	من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	من 4.20 - 5

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التمييم، 2004:42)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قام الباحث بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

الإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (5/2)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	الجاذبية- التأثير المثالي	3.43	68.60	6.56	0.000	3
2.	الاستشارة العقلية	3.65	73.00	5.25	0.000	2
3.	الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)	3.67	73.40	9.80	0.000	1
4.	الاعتبار الفردي	3.18	63.60	2.22	0.028	4
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.50	70.00	7.76	0.000	

يبين جدول رقم (5/2) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم يساوي (3.50)، وبذلك فإن الوزن النسبي بلغ (70.00%)، وأن قيمة اختبار T يساوي (7.76)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية القيادة التحويلية ودورها الكبير في الوصول لإدارة تعمل على الارتقاء بدور المدرسة .
- ✓ وجود مساعٍ حقيقية لدى مديري المدارس لتطوير أداء المدرسة، وإشراك المعلمين في بناء رؤية ورسالة المدرسة.
- ✓ ملاحظة مديري المدارس ظهور روح الحماس والجد بين المعلمين عند تطبيقهم للنمط التحويلي.
- ✓ حرص المديرين على تحفيز واستثارة تفكير المعلمين لابتكار طرق وأساليب حديثة للارتقاء بالتعليم.
- ✓ ولكن بالرغم من ذلك فإن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تحتاج إلى تعزيز وتطوير لتمكن المدارس الثانوية من أداء دورها بالشكل المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كنعان (2014) التي أشارت إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية قد بلغت (78%)، ونتائج دراسة عواد(2012) التي أكدت أن مستوى القيادة التحويلية في مدارس وكالة الغوث بلغ وزنها النسبي(74.6%)

تختلف نسبياً مع نتائج دراسة عيسى(2008) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية جاءت بوزن نسبي أقل من (60%) وبدرجة تقدير متوسطة.

_ كما يتضح من الجدول رقم (5/17) أن المجال الثالث " الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)" حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (73.40%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ السعي الحثيث لمعظم مديري المدارس للعمل على استثمار طاقات معلميه لتقديم أفضل ما لديهم.

✓ رغبة مديري المدارس في تحسين ديناميكيات العمل والابتعاد عن الروتين وبث النشاط عند معلميه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف (2010) التي بينت أن الدافعية المستوحاة حصلت على درجة تقدير كبيرة بوزن نسبي (79.8%).

- وقد حصل المجال الثاني " الاستثارة العقلية " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (73.00%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ ثقة معظم مديري المدارس بقدرات معلميه وآرائهم وأفكارهم البناءة.

✓ سعي مديري المدارس للإرتقاء بمستوى المدرسة وبث التفاؤل في نفوس المعلمين.

✓ تطُّع مديري المدارس لإيجاد رؤى جديدة تساعدهم في حل مشكلات المدرسة من خلال مشاركة معلميه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خلف (2010) التي بينت أن الاستثارة العقلية قد حصلت على درجة تقدير كبيرة وبوزن نسبي (79.63%).

• وقد حصل المجال الأول " الجاذبية- التأثير المثالي " على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي (68.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ أن غالبية مديري المدارس يتمتعون بكفاءة عالية ومهنية تجعلهم قدوة لمعلميهم.
 - ✓ وجود مديرين قادة قادرين على التأثير في الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم من شأنها تعزيز العمل بروح الفريق.
 - ✓ قيام عدد قليل من مديري المدارس بتنفيذ المهام الإدارية بشكل روتيني حسب تعليمات الوزارة مما يفقده جانب التأثير في معلميه.
 - وحصل المجال الرابع " الاعتبار الفردي " على المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (63.60%) وبدرجة تقدير متوسطة.
- ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ وجود تباين في قدرات وكفاءات المعلمين مما يتطلب من المديرين مراعاة هذه الفروق عند التعامل مع المعلمين.
 - ✓ صعوبة توفير جميع احتياجات المعلمين، وكثرة الأعمال الإدارية للمدير وما ينتج عنها من ضعف متابعة احتياجات المعلمين الفردية.
 - ✓ كثرة الأعباء الإدارية لمديري المدارس وهذا ينعكس على علاقاتهم بالمدرسين.
- وتختلف هذا النتيجة نسبياً مع نتائج دراسة خلف (2010) حيث جاء الاعتبار الفردي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (80.2%).

تحليل فقرات المجال الأول: الجاذبية (التأثير المثالي):

جدول رقم (5/3)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الجاذبية (التأثير المثالي) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.	4.00	80.00	20.94	0.000	2
2.	يمتلك مهارات القيادة التربوية التي تعزز الثقة به.	3.82	76.40	16.29	0.000	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
3.	يملك قيماً واتجاهات إيجابية تجعله مؤثراً في الآخرين.	3.89	77.80	17.81	0.000	3
4.	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	3.87	77.40	15.91	0.000	4
5.	يملك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل.	3.87	77.40	16.09	0.000	4م
6.	يقوم بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته الشخصية.	3.63	72.60	11.15	0.000	9
7.	يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تغيير المعلمين وتطويرهم.	3.69	73.80	13.38	0.000	8
8.	يتخذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.	3.71	74.20	11.37	0.000	7
9.	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته داخل المدرسة.	4.15	83.00	23.54	0.000	1

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/3) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (9) والتي نصت على: "يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته داخل المدرسة" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (83.00%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ كون مديري المدارس بمثابة القدوة والأنموذج المحتذى به من قبل المعلمين.
- ✓ مدير المدرسة يعتبر الركن الأساس في ضبط المدرسة، وهو محط أنظار معلميه.
- ✓ إيمان مديري المدارس بأثر التزامهم بالقيم المثلى في سلوكياتهم على دافعية معلمهم وتحسين أدائهم.

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (80.00%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إلتزام مديري المدارس بالقيم المثلى في تعاملاتهم مع معلميهم يعزز إحترام المعلمين لهم.
- ✓ عمل مديري المدارس على التعامل بكامل الحيادية مع جميع معلميهم.
- ✓ الدور المسؤول لمديري المدارس في حل مشكلات المعلمين وما يعكسه من إحترام المعلمين لمديريهم.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يقوم بتوفير احتياجات المعلمين قبل توفير احتياجاته الشخصية " احتلت المرتبة الأخيرة، بوزن نسبي قدره (72.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ سعي معظم مديري المدارس لتذليل العقبات أمام معلميهم وتوفير احتياجاتهم للإرتقاء بمستوى أدائهم.
- ✓ إدراك مديري المدارس لأهمية الدور الذي يقوم به المعلمون في تحقيق أهداف المدرسة.
- ✓ ايمان مديري المدارس بأثر الاهتمام بالعامل النفسي للمعلمين ودوره في التقارب بين المعلمين ومديريهم وتعزيز الروح المعنوية لديهم.
- ✓ أن عدد قليل من مديري المدارس يتقيدون بالتعليمات الواردة إليهم من الوزارة في التعامل مع السلفة المدرسية، وما ينتج عنه من قلة توفير الاحتياجات.

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تغيير المعلمين وتطويرهم" احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (73.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ حرص مديري المدارس على وجود كادر تربوي مؤهل قادر على تنفيذ مهامه على الوجه الأمثل.

- ✓ قناعة ووعي مديري المدارس بأهمية الدورات التدريبية في رفع الكفاءة الإنتاجية للمعلمين.
- ✓ حالة التنافس الشديدة بين مديري المدارس للإرتقاء بمدارسهم من خلال تحسين أداء معلمهم.
- ✓ أن بعض المديرين يكتفي بقيام معلميه بالتطوير الذاتي دون تحفيزهم وحثهم على المشاركة في الدورات التدريبية.

• تحليل فقرات المجال الثاني: الاستشارة العقلية:

جدول رقم (5/4)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاستشارة العقلية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يثق مدير المدرسة بقدرات العاملين بالمدرسة بشكل كبير	3.81	76.20	15.81	0.000	3
2	يثير دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار بأساليب متنوعة.	3.73	74.60	13.58	0.000	4
3	يحرص على زيادة التفاوض بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.	3.73	74.60	13.47	0.000	4م
4	يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل.	4.12	82.40	21.56	0.000	1
5	يشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.83	76.60	15.42	0.000	2
6	يحفز العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم باستمرار.	3.72	74.40	13.69	0.000	6
7	يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.71	74.20	13.03	0.000	7
8	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات.	3.66	73.20	12.04	0.000	8
9	يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.	3.33	66.60	5.45	0.000	9

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/4) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (82.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ وجود حالة من المنافسة بين المدارس بعضها البعض.
- ✓ عمل مديري المدارس على تحسين وتجويد العملية التعليمية من خلال الفكر الإداري المتبع داخل المدرسة.
- ✓ متابعة مديري المدارس للأعمال الإدارية بشكل مستمر وسعيهم لتطبيقها على الوجه الأمثل.

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (76.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك مديري المدارس أن المعلمين أساس العملية التعليمية ويجب إشراكهم في اتخاذ القرارات وتبني أفكارهم المبدعة.
- ✓ عقد مديري المدارس لجلسات واجتماعات بشكل دوري للعصف الذهني و إتاحة الفرصة للمعلمين لتقديم الأفكار والحلول للموضوعات المطروحة.

- وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (9) والتي نصت على: " يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات " احتلت المرتبة الأخيرة، وبوزن نسبي قدره (66.60%) بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ ثقة بعض مديري المدارس بقدراتهم على اتخاذ قرارات صائبة في توجيه العملية التعليمية داخل المدرسة.

- ✓ تقيد بعض مديري المدارس باللوائح والقوانين المفروضة عليهم من الوزارة .
- ✓ تخوّف بعض مديري المدارس من تحمل المسؤولية تجاه القرارات الخارجة عن لوائح الوزارة.

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (73.20%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ المرونة الفكرية لدى مديري المدارس وإيمانهم بتعدد البدائل لحل أي مشكلة تواجه المدرسة.
- ✓ إتاحة مديري المدارس الفرصة للمعلمين بطرح الأفكار والآراء وتفعيلها في خدمة قضايا المدرسة.
- ✓ أن بعض مديري المدارس يتعصب لرأيه ولا يعطي أهمية لرأي معلميه.
- تحليل فقرات المجال الثالث: الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي).

جدول رقم (5/5)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يعمل مدير المدرسة على استثارة روح التحدي بين العاملين.	3.45	69.00	7.81	0.000	8
2	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة.	3.49	69.80	8.24	0.000	7
3	يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.69	73.80	13.35	0.000	3
4	يواجه الصعوبات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	3.73	74.60	13.32	0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
5	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.61	72.20	11.40	0.000	5
6	تنسجم أقواله مع أفعاله .	3.79	75.80	14.49	0.000	1
7	يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	3.69	73.80	12.56	0.000	3م
8	يعمل على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.	3.61	72.20	10.07	0.000	5م

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

• يتضح من الجدول رقم (5/5) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " تنسجم أقواله مع أفعاله" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (75.80%) وبدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ ثقة المعلمين بمديريهم توفر بيئة مناسبة من الاحترام والتقدير لبعضهم البعض، وإمتثال المديرين لقوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (3) ﴾ الصف، 2-3.

✓ إلتزام المديرين بلوائح وقرارات الوزارة والعمل على تنفيذها على أرض الواقع.

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يواجه الصعوبات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (74.60%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

✓ إمتلاك مديري المدارس لمقومات الشخصية القيادية التي تؤهلهم لمواجهة الصعوبات.
✓ الخبرة الكبيرة التي يمتلكها مديرو المدارس والتي تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم بكل مرونة.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يعمل مدير المدرسة على استثارة روح التحدي بين العاملين " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (69.00%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك أغلبية مديري المدارس لأفضلية المخرجات التي تنتج عند التنافس بين المعلمين.
- ✓ خشية بعض المديرين من تحول حالة التحدي لدى العاملين إلى ظهور بعض الاتجاهات السلبية لديهم.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (69.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ تقبل معظم مديري المدارس للنقد البناء من خلال الأخذ بأراء معلمهم حول الموضوعات المطروحة.

- ✓ ثقة مديري المدارس بقدرات معلمهم على طرح أفكار بناءة ومثمرة.
- ✓ أن بعض المديرين يتقنون الأسلوب التبريري بدلاً من الاعتراف بأخطائهم.

• تحليل فقرات المجال الرابع: الاعتبار الفردي

جدول رقم (5/6)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبار الفردي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يغرس مدير المدرسة الحماس والثقة لدى المرؤوسين.	3.73	74.60	12.92	0.000	4
2	يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	3.76	75.20	13.28	0.000	3
3	يستمتع جيداً لمن يتحدث معه من المعلمين.	3.91	78.20	16.16	0.000	1

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
4	يُظهر اهتماماً شخصياً بكل معلم.	3.68	73.60	11.63	0.000	5
5	يحرص على تلبية احتياجات المعلمين.	3.67	73.40	11.84	0.000	6
6	يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين.	3.90	78.00	15.48	0.000	2
7	يراعي الفروق الفردية بين العاملين .	3.67	73.40	12.22	0.000	6م
8	يشجّع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.53	70.60	8.99	0.000	8

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/6) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يستمتع جيداً لمن يتحدث معه من المعلمين "

احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (78.20%) وبدرجة تقدير كبيرة.

يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إيمان مديري المدارس بأهمية توفر مناخ مدرسي مفعم بالعلاقات الإنسانية بين المديرين ومعلميهم.

✓ تقدير مديري المدارس لأهمية الاستماع والإنصات لحديث المعلمين وما له من أثر على الجانب النفسي للمعلم.

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين " احتلت

المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

✓ شعور المدير بأهمية العلاقات الاجتماعية في العمل المدرسي.

✓ ما لهذه الزيارات من أثر على تقوية وتمكين العلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا

• الفقرة رقم (8) والتي نصت على: " يشجّع العاملین على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (70.60%) ودرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ حرص معظم المديرين على انتقاء الأفكار والآراء الصائبة بغض النظر عن الأفكار التي يؤمن بها.
 - ✓ ثقة معظم مديري المدارس بقدرات معلمهم.
 - ✓ قناعة معظم مديري المدارس بأن أفكار معلمهم قد تنعكس بالإيجاب على مكانة المدرسة وتفاعلها.
 - ✓ بعض مديري المدارس يتجهون نحو المركزية في اتخاذ القرارات.
- وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يحرص على تلبية احتياجات المعلمين " واحتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (73.40%) ودرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ حرص المديرين على ضمان سير العملية التعليمية على الوجه المطلوب لدى معظم مديري المدارس الثانوية
- ✓ أن إعطاء الإحتياجات يتطلب إنجازات، ويسد على المعلمين باب التبريرات عند عدم الإنجاز.

كما جاءت أيضاً الفقرة رقم (7) التي تنص " يراعي الفروق الفردية بين المعلمين " واحتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (73.40%) ودرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- سعي المديرين إلى:

- ✓ تعزيز القدرات الفردية لدى المعلمين.
- ✓ وعي المديرين بأهمية مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام والصلاحيات.
- ✓ أن بعض المديرين يقومون بتكليف المعلمين بالمهام دون النظر لقدراتهم.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)؟
للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس (معلم، معلمة) .

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5/7)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " الجنس "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		معلمة	معلم	
.002	-3.195-	35.9355	33.5146	الاجاذبية- التأثير المثالي
.088	-1.711-	34.3871	33.0526	الاستشارة العقلية
.037	-2.096-	29.8903	28.3567	الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي)
.148	-1.449-	30.4710	29.3684	الاعتبار الفردي
.026	-2.240-	130.6839	124.2924	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (5/7) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الدراسة (الثاني والرابع)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التفسيرات التالية:

✓ مديرو المدارس يهتمون بالمعلمين والعلاقات الإنسانية الجيدة معهم بغض النظر عن الجنس.

✓ حرص المديرين سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً على استثمار طاقات وأفكار معلمهم للإرتقاء بمستوى المدرسة.

كما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الدراسة (الأول والثالث)، والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ سعي المديرات نحو التميز أكثر من المديرين.

✓ إنضباط المديرات والتزامهن باللوائح والتعليمات.

✓ سيطرة الجانب العاطفي للمعلمات على تقييمهن للمديرات.

✓ أن المديرات لديهن الجرأة للاعتراف بأخطائهن سعياً نحو التميز.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو هذاف (2011)، التي بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة التحويلية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ، ماجستير فأعلى).
للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T - لعينتين مستقلتين" ، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5/8)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير فأعلى	بكالوريوس	
.788	.270	34.3846	34.7038	الجاذبية- التأثير المثالي
.985	.019	33.6667	33.6899	الاستشارة العقلية
.745	-.325-	29.4103	29.0418	الدافعية المستوحاة (الحفز
.566	-.575-	30.4872	29.8118	الاعتبار الفردي
.874	-.159-	127.9487	127.2474	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (5/8) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ وعي المعلمين بأهمية القيادة التحويلية بغض النظر عن المؤهل العلمي.
- ✓ جميع المؤهلات العلمية لها نفس المستوى من الاهتمام بمستوى القيادة في المدارس.

✓ تعامل مديري المدارس مع جميع المعلمين على اختلاف درجاتهم العلمية بنفس المعاملة بحيث يضعون المؤهل العلمي جانباً عند تعزيز العاملين وتطويرهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة كنعان (2014) التي بين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول رقم (5/9)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقاً لمتغير " سنوات الخدمة "

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الاجاذبية- التأثير المثالي	بين المجموعات	293.244	2	146.622	3.094	.047
	داخل المجموعات	15305.311	323	47.385		
	المجموع	15598.555	325			
الاستشارة العقلية	بين المجموعات	441.066	2	220.533	4.530	.011
	داخل المجموعات	15725.020	323	48.684		
	المجموع	16166.086	325			

.009	4.744	203.909	2	407.817	بين المجموعات	الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي).
		42.984	323	13883.778	داخل المجموعات	
			325	14291.595	المجموع	
.018	4.042	187.377	2	374.754	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		46.361	323	14974.488	داخل المجموعات	
			325	15349.242	المجموع	
.011	4.594	3011.873	2	6023.746	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		655.636	323	211770.474	داخل المجموعات	
			325	217794.221	المجموع	

• الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من النتائج الموضحة في جدول (5/9) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه وكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (5/10)

القيمة الإحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المتوسطز	المتوسط i	المجال
0.486	1.5848	5-10 سنوات	5سنوات فأقل	التأثير المثالي
0.962	-0.37433	10 سنوات فأكثر		
0.049	-1.95916	10 سنوات فأكثر	5-10 سنوات	

0.468	1.6483	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	الاستشارة العقلية
0.844	-0.7896	10 سنوات فأكثر		
0.012	-2.4379	10 سنوات فأكثر	10-5 سنوات	
0.505	1.4688	5- 10 سنوات	5سنوات فأقل	الدافعية المستوحاة
0.785	-0.8845	10 سنوات فأكثر		
0.010	-2.3534	10 سنوات فأكثر	10-5 سنوات	
0.516	1.5004	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	الإعتبار الفردي
0.852	-0.7484	10 سنوات فأكثر		
0.020	-2.2489	10 سنوات فأكثر	10-5 سنوات	
0.450	6.2024	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.854	-2.7970	10 سنوات فأكثر		
0.012	-8.9994	10 سنوات فأكثر	10-5 سنوات	

الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال نتائج اختبار شيفيه يتبين أن الفروق بين الفئتين (من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) لصالح الفئة الأكثر من 10 سنوات في جميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ اعتماد المديرين عليهم في تنفيذ سياسات المدرسة أكثر من غيرهم.
- ✓ استشعار المعلمين أصحاب سنوات الخدمة الأكثر من 10 سنوات بأهمية تطبيق النمط التحويلي في القيادة.

الإجابة عن السؤال الثالث:

ما مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، واختبار T لعينة واحدة.

جدول رقم (5/11)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من المجالات

م	المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	القيادة والإدارة	3.69	73.80	9.99	0.000	4
2.	التخطيط الاستراتيجي	3.62	72.40	11.03	0.000	5
3.	تطوير الموارد البشرية	3.57	71.40	10.64	0.000	6
4.	التعليم والتعلم	3.77	75.40	13.37	0.000	2
5.	الثقافة المؤسسية	3.86	77.20	11.90	0.000	1
6.	خدمة المجتمع	3.73	74.60	12.25	0.000	3
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.70	74.00	11.53	0.000	

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (5/11) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز من وجهة نظر معلمهم يساوي (3.70)، وبذلك فإن الوزن النسبي (74.00%)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن: هناك موافقة بدرجة كبيرة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ سعي مديري المدارس إلى وضع استراتيجيات تعمل على الارتقاء بجميع جوانب العمل المدرسي.

✓ إشراك مديري المدارس لمعلميهم في وضع رؤية ورسالة المدرسة.

✓ يوفر مديرو المدارس مناخاً داعماً للتغيير والتطوير.

✓ قيام مديري المدارس بإعداد برامج تدريبية لمعلميهم بهدف تطوير قدراتهم الإبداعية.

تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدجني (2013) التي بينت أن درجة التميز في مدارس دار الأرقم قد حصلت على وزن نسبي (70%) وبدرجة تقدير كبيرة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الجعبري (2009) حيث حصلت على وزن نسبي (76.6%) وبدرجة تقدير كبيرة.

_ كما يتضح من الجدول رقم (5/11) أن المجال الخامس " (الثقافة المؤسسية) " حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (77.20%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ ترحيب مديري المدارس بإسهامات مدرسيهم في القضايا المتصلة بالعملية التعليمية.

✓ تطلع مديري المدارس لتعزيز خصائص الثقافة الإيجابية من خلال تقديم الدعم الدائم للمعلمين من أجل تكوين مجتمع مدرسي متعاون ومتكاتف.

✓ حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في القضايا الاستراتيجية التي تنعكس على الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء الهيئة التدريسية.

✓ سعي مديري المدارس على جعل البيئة المدرسية حاضنة تربية للإبداع والتجديد وتبني الأفكار الإيجابية.

- وقد حصل المجال الرابع " التعليم والتعلم " على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (75.40%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك مديري المدارس أن الإهتمام بالجانب العلمي للطلبة هو مفتاح الوصول للتميز.
- ✓ عمل مديري المدارس على توفير جميع الوسائل التي تُعين المعلمين على تحقيق الأهداف التعليمية .
- ✓ تشجيع مديري المدارس لمعلميهم على استخدام الأساليب الحديثة في التدريس.
- وقد حصل المجال السادس " خدمة المجتمع " على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (74.60%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ سعي مديري المدارس لتقديم الخدمات للمجتمع المحلي من خلال الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتعليمية والترفيهية.
- ✓ تقديم تسهيلات من قبل مديري المدارس لأعضاء المجتمع من خلال إتاحة مرافق المدرسة لهم.
- ✓ إتاحة مديري المدارس الفرصة لأشخاص من المجتمع المحلي للمشاركة في الفعاليات المدرسية المختلفة.
- حصل المجال الأول " القيادة والإدارة " على المرتبة الرابعة، حيث بلغ الوزن النسبي (73.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ امتلاك مديري المدارس لمقومات القيادي الناجح التي تعكس شخصيته داخل المدرسة.
- ✓ التواصل الجيد بين قيادة المدرسة والعاملين فيها.
- ✓ توفير مديري المدارس لمناخٍ مدرسيّ يدعم عملية الاتصال والتواصل بين مختلف العاملين في المدرسة.

✓ قدرة مديري المدارس على إعداد رؤية ورسالة المدرسة وإتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في إعدادها.

وتختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة الدجني(2013) التي أظهرت حصول مجال القيادة والإدارة على وزن نسبي قدره(65%) ودرجة تقدير متوسطة.

• وحصل المجال الثاني " التخطيط الاستراتيجي " على المرتبة الخامسة، حيث بلغ الوزن النسبي (72.40%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ وعي جميع العاملين في المدرسة بمتطلبات الخطة الاستراتيجية.

✓ وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى المعلمين وإشراكهم في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.

✓ عمل مديري المدارس على نشر الثقافة الداعمة والمهيئة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.

تختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة الدجني(2013) التي أظهرت حصول مجال التخطيط الاستراتيجي على وزن نسبي قدره(62.71%) ودرجة تقدير متوسطة.

• وحصل المجال الثالث " تطوير الموارد البشرية " على المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ الوزن النسبي (71.40%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إخضاع مديري المدارس معلمهم لدورات تدريبية لتطوير النواحي الفنية لديهم.

✓ تقديم مديري المدارس التغذية الراجعة المستمرة للمعلمين بعد خضوعهم للدورات.

✓ مناسبة أنظمة تقييم الأداء المتبعة، وإطلاع ومناقشة المعلمين في نتائج تقييم أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعبري(2009) والتي حصل فيها مجال تطوير الموارد البشرية على درجة تقدير كبيرة .

فيما تختلف هذه النتيجة نسبياً مع نتيجة دراسة الدجني(2013) التي بينت حصول مجال تطوير الموارد البشرية على درجة تقدير متوسطة.

• تحليل فقرات إدارة التميز

• تحليل فقرات المجال الأول: القيادة والإدارة

جدول رقم (5/12)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " القيادة والإدارة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يوضّح مدير المدرسة الرؤية والرسالة ويعرف العاملين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة.	3.89	77.80	17.49	0.000	2
2	يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.	3.96	79.20	19.33	0.000	1
3	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.42	68.40	6.87	0.000	7
4	يوفر بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.	3.58	71.60	10.14	0.000	5
5	يضع خططاً لإصلاح وتطوير المدرسة ويتابع تنفيذها.	3.76	75.20	13.94	0.000	3
6	يوفر مناخاً داعماً للتغيير والتطوير والتجديد التربوي.	3.69	73.80	12.47	0.000	4
7	يتنبأ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً عملية لحلها.	3.53	70.60	9.37	0.000	6

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/12) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (79.20%) بدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك مديري المدارس لأهمية العمل الجمعي، وتأثيره على نتائج الأداء.

✓ توفير مديري المدارس للمناخ الداعم للعلاقات الانسانية بين المعلمين.

• الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يوضح مدير المدرسة الرؤية والرسالة ويعرف العاملين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (77.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

✓ تطلّع مدير المدرسة إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال إطلاع المعلمين على رؤية المدرسة.

✓ تحفيز مديري المدارس معلميهم على تأدية الواجبات المنوطة بهم لبلوغ الرؤية المستقبلية للمدرسة.

✓ إيمان مديري المدارس أن معرفة المعلمين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة يوفر كثيراً من الوقت والجهد للوصول للهدف الاستراتيجي وتحقيقه.

وأن أدنى فقتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ قناعة معظم مديري المدارس الثانوية بأهمية العمل الجمعي وصوابية قراراته.

✓ خضوع مديري المدارس لدورات قيادية إدارية قبل وبعد توليهم لإدارة المدرسة تمكنهم من إدراك أهمية إشراك المعلمين في إتخاذ القرارات.

✓ بعض مديري المدارس ما زالوا مؤمنين بمبدأ مركزية القرار وبذلك يستأثرون بأغلب القرارات الإدارية لأنفسهم.

• الفقرة رقم (7) والتي نصت على: " يتنبأ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً عملية لحلها " احتلت المرتبة السادسة، بوزن نسبي قدره (70.60%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ الخبرة الكافية لدى معظم مديري المدارس التي تؤهلهم للتنبؤ بالإشكاليات المحتمل حدوثها.

✓ سعي مديري المدارس إلى تذليل العقبات أمام العمل الإداري لبلوغ الأهداف المرادة.

✓ إتزام بعض مديري المدارس بالقرارات والتعليمات الواردة إليهم من الوزارة بالنص، وما ينتج عنه من تعامل مع الموقف أثناء حدوثه.

• تحليل فقرات المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (5/13)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التخطيط الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يُشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.57	71.40	9.58	0.000	4
2	يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجية .	3.61	72.20	11.99	0.000	3
3	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.56	71.20	10.45	0.000	6
4	يعمل على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتحسينها.	3.57	71.40	10.94	0.000	4م
5	يستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات المدرسة تنفذ على نحو صحيح.	3.68	73.60	12.47	0.000	2
6	يسعى لتحديد أنشطة مدرسية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.74	74.80	13.29	0.000	1

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/13) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يسعى لتحديد أنشطة مدرسية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (74.80%) بدرجة تقدير كبيرة.

يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ سعي مديري المدارس إلى تحقيق الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية لإتمام الأهداف على أكمل وجه.

✓ وجود رؤية لدى مديري المدارس بما ستكون عليه مدارسهم في المستقبل.

• الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات المدرسة تنفذ على نحو صحيح" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (73.60%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

✓ متابعة مديرية التربية والتعليم لمدى تنفيذ مديري المدارس للخطة الاستراتيجية مما يتطلب وجود مؤشرات أداء توضح تحقيق الأنشطة.

✓ إدراك مديري المدارس لأهمية وجود مؤشرات أداء ضمن الخطة الإستراتيجية.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك مديري المدارس لطبيعة الوضع السياسي والإقتصادي في محافظات غزة وما ينتج عنه من تغير وتبدل في طبيعة العمل.

✓ حرص مديري المدارس على استمرار العمل من خلال وضع بدائل حتى لا يتعطل العمل حال حدوث طارئ.

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يُشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية" واحتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (71.40%) ودرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك معظم مديري المدارس لأهمية إشراك المعلمين في إعداد الخطة الإستراتيجية للاستفادة من خبراتهم.

✓ حرص مديري المدارس على التزام المعلمين في تطبيق الخطة كونهم هم من شاركوا بوضعها.

وأيضاً الفقرة رقم (4) والتي تنص على " يعمل على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتحسينها " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (71.40%) ودرجة تقدير كبيرة.

• ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ تطلّع معظم مديري المدارس لمواكبة التطوير والتحسين من خلال مراجعة الاستراتيجيات بين الفترة والأخرى.

✓ إيمان مديري المدارس أن نجاح أي عمل يتطلب المراجعة والمتابعة المستمرة لعملية التنفيذ.

✓ كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس، تشغل بعضهم عن مراجعة الاستراتيجيات ويكتفون بالعمل على تنفيذ الاستراتيجيات القائمة.

• تحليل فقرات المجال الثالث: تطوير الموارد البشرية

جدول رقم (5/14)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تطوير الموارد البشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات المعلمين من خلال برامج معدة لذلك.	3.58	71.60	10.00	0.000	4
2	يمنح المعلمين صلاحيات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم.	3.64	72.80	11.61	0.000	2
3	يطلع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم.	3.67	73.40	11.16	0.000	1
4	يضع خطاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.	3.61	72.20	11.16	0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
5	يُعطي المعلمين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	3.50	70.00	8.23	0.000	5
6	يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	3.39	67.80	6.87	0.000	6

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/14) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يُطلع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (73.40%) وبدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ ثقة مديري المدارس بقدرتهم على تقييم أداء معلمهم بعيداً عن التحيز والمحاباة.
 ✓ تطُّع مديري المدارس لتحسين أداء معلمهم من خلال إطلاعهم على تقييم أدائهم وتعريفهم على جوانب القصور لديهم.

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يمنح المعلمين صلاحيات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم" احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (72.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص مديري المدارس الثانوية على تنفيذ المهام على أتم وجه.
 ✓ تقوية الفرصة على بعض المعلمين الذين يتقاعدون عن أداء أعمالهم بحجة عدم منحهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق تلك الأعمال.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت:

• الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (67.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك مديري المدارس أن المعلم هو من سيقوم بتحقيق رسالة المدرسة ومن سيعمل على بلوغها للرؤية.
- ✓ كما أن بعض مديري المدارس يعملون على وضع رؤية المدرسة ورسالتها بشكل فردي دون استشارة ومشاركة معلمهم.
- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يُعطي العاملون حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (70.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ ثقة معظم مديري المدارس بنزاهتهم وشفافيتهم في تقييم الأداء.
- ✓ كون الإعتراض على نتائج التقييم حقاً من حقوق المعلمين.
- ✓ معظم مديري المدارس يعملون على توفير الجو التفاعلي والعلاقات الإنسانية الجيدة بينهم وبين معلمهم وما ينتج عنه من تقبل النقد والاعتراض وتقديم النصح والتوجيه.

• تحليل فقرات المجال الرابع: التعليم والتعلم:

جدول رقم (5/15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعليم والتعلم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1	يوظف مدير المدرسة نتائج تقييم التلاميذ لتحسين أدائهم.	3.78	75.60	14.84	0.000	3
2	يدعم استراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب.	3.76	75.20	14.12	0.000	4
3	يشجع المعلمين على استخدام البحث والتجريب.	3.65	73.00	11.94	0.000	5
4	يعمل على تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل.	3.80	76.00	14.87	0.000	2
5	يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.	3.82	76.40	14.71	0.000	1

• الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/15) أن أعلى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: "يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (76.40%) بدرجة تقدير كبيرة.

يعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك معظم مديري المدارس أن تميز مدارسهم وتفوقها مبني على تفوق طلبتهم.
- ✓ حرص مديري المدارس على تقديم الدعم لهذه الفئة والإهتمام بهم، فالمتأخرون دراسياً من خلال تقديم الدعم لهم نعمل على تلاشي الوقوع في مشكلات قد تضر بهم وبالمجتمع، وأيضاً المتفوقون دراسياً تطور من قدراتهم ومهاراتهم ما يعود بالنفع عليهم وعلى مجتمعهم.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على "يعمل على تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل" واحتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (76.00%) بدرجة تقدير كبيرة . ويعزو الباحث ذلك إلى أن:

- ✓ الاستفادة القصوى من المختبرات وتوظيفها في تطبيق الشق العملي من المنهاج.
- ✓ إدراك مديري المدارس لأهمية مصادر التعلم والمختبرات والمعامل في إبقاء أثر التعلم لدى الطلبة.

وأن أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يشجع المعلمين على استخدام البحث والتجريب" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

يعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ حرص معظم مديري المدارس على بلوغ مدارسهم للتميز والإبداع.
- ✓ سعي معظم مديري المدارس لحث معلميه على توظيف نتائج أبحاثهم في خدمة المدرسة والمجتمع.
- ✓ اكتفاء بعض المديرين باعتماد المعلمين على أنفسهم في التعلم الذاتي.

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يدعم استراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب " احتلت المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (75.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إيمان مديري المدارس بأهمية استخدام الإستراتيجيات التي تُعنى بالطالب وما لها من أثر في تنمية وتطوير قدرات الطلبة وتحفيزهم على التعلم.
- ✓ سعي معظم مديري المدارس لجعل الفصل الدراسي شعبة من النشاط والمشاركة والتفاعل.

• تحليل فقرات المجال الخامس: الثقافة المؤسسية

جدول رقم (5/16)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الثقافة المؤسسية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء المجتمع المدرسي.	3.84	76.80	15.30	0.000	4
2	يُتَطَّلَع لتأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي.	3.71	74.20	12.99	0.000	6
3	يولي اهتماماً واضحاً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.	3.85	77.00	16.20	0.000	3
4	يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.	3.91	78.20	17.10	0.000	2
5	يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.	4.03	80.60	19.18	0.000	1
6	يشجع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والإنجاز.	3.80	76.00	14.05	0.000	5

- الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/16) أن أعلى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية" احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (80.60%) بدرجة تقدير كبيرة. يعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص مديري المدارس على إطلاع أولياء الأمور على القضايا المهمة الخاصة بأبنائهم لإشراكهم في تحسين مستوياتهم.

✓ إدراك مديري المدارس الثانوية لخصوصية المرحلة العمرية التي يمر بها الطلبة والسعي إلى تكثيف الجهود من قبل الأسرة من جانب والمدرسة من جانب آخر لحل المشكلات التي يتعرض لها الطلبة.

- الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (78.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص مديري المدارس على إضفاء جو من الألفة والمحبة بين جميع العاملين في المدرسة.

✓ إدراك مديري المدارس أن وجود المشكلات يحد من الإنجاز ويعرقل تحقيق الأهداف.

وأن أدنى فئتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " ينطّلع لتأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (74.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ وجود حالة من المنافسة بين المدارس بعضها البعض.

✓ عمل مديري المدارس على تحسين وتجويد العملية التعليمية من خلال استثمار قدرات المعلمين وإبداعاتهم.

✓ إيمان مديري المدارس بأن تحسين العملية التعليمية يحتاج إلى معلمين مبدعين لديهم القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد وتوظيفه في العملية التعليمية.

- الفقرة رقم (6) والتي نصت على: " يشجع العاملین على التنافس كأساس للتقدم والإنجاز " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (76.00%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ إدراك مديري المدارس أن التنافس يجعل المعلمين يقدمون أفضل ما لديهم، وحرص المديرين على الارتقاء بمدارسهم من خلال استثمار طاقات وقدرات معلمهم.
- ✓ توافر درجة مرتفعة من الثقة لدى مديري المدارس الثانوية بمعلمهم، من خلال الترحيب بإسهامات المدرسين في القضايا المتصلة بالتعليم وتحسين أداء الطلبة .

• تحليل فقرات المجال السادس: خدمة المجتمع

جدول رقم (5/17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " خدمة المجتمع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة.	3.73	74.60	12.20	0.000	3
2	يعقد أنشطة جماهيرية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض)	3.74	74.80	12.48	0.000	2
3	يحرص على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	3.84	76.80	15.00	0.000	1
4	يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية.	3.66	73.20	11.41	0.000	5
5	يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.	3.68	73.60	11.35	0.000	4

- الفقرة دالة عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول رقم (5/17) أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (3) والتي نصت على: " يحرص على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي " احتلت المرتبة الأولى، بوزن نسبي قدره (76.80%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إيمان معظم مديري المدارس بأهمية توطيد العلاقات مع المجتمع المحلي.

✓ حرص مديري المدارس على الاستفادة من خبرات وقدرات وإمكانات المجتمع المحلي.

• الفقرة رقم (2) والتي نصت على: " يعقد أنشطة جماهيرية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض) " احتلت المرتبة الثانية، بوزن نسبي قدره (74.80%) بدرجة تقدير كبيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص معظم مديري المدارس على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.

✓ العمل على زيادة وعي المجتمع المحلي واهتمامه بالتعليم.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

• الفقرة رقم (4) والتي نصت على: " يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (73.20%) بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ إدراك مديري المدارس لأهمية إتاحة الفرصة أمام المجتمع المحلي للاستفادة من مرافق المدرسة وما ينتج عنه من تقارب بين المدرسة وأفراد المجتمع.

✓ حالة التكاتف والألفة بين أفراد المجتمع الفلسطيني تحتم عليهم تقديم الخدمات لبعضهم البعض.

• الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي " احتلت المرتبة قبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (73.60%) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ حرص مديري المدارس على إبقاء العلاقات طيبة ووطيدة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

✓ إدراك مديري المدارس لأهمية الاستفادة من خبرات المجتمع المحلي، وتوظيف خبراتهم في تحسين العملية التعليمية وواقع المدرسة.

الإجابة عن السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5/18)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		معلمة	معلم	
.034	-2.125-	26.5935	25.2105	القيادة والإدارة
.009	-2.616-	22.5419	21.0702	التخطيط الاستراتيجي
.230	-1.202-	21.7871	21.0936	تطوير الموارد البشرية
.000	-3.678-	19.7548	18.0409	التعليم والتعلم
.008	-2.652-	23.9548	22.4678	الثقافة المؤسسية
.271	-1.102-	18.9613	18.3977	خدمة المجتمع
.016	-2.414-	133.5935	126.2807	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (5/18) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الدراسة (الثالث، السادس)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- ✓ تشابه الخلفية العلمية والبيئة التعليمية التي جاء منها كلا الجنسين.
 - ✓ تشابه الخبرات التي يمر بها الجنسان في حياتهم العلمية والاكاديمية.
 - ✓ تطبيق القوانين والتعليمات الواردة من الوزارة على كلا الجنسين دون تمييز بينهم.
- كما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات الدراسة (الأول، الثاني، الرابع، الخامس)، والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة)، لصالح المعلمات، ويعزو الباحث ذلك إلى:
- ✓ حرص المديرات على استثمار طاقات وأفكار المعلمات للإرتقاء بمستوى المدرسة.
 - ✓ سعي المديرات نحو التميز أكثر من المديرين.
 - ✓ انضباط المديرات والتزامهن باللوائح والتعليمات بشكل حرفي.
 - ✓ سيطرة الجانب العاطفي للمعلمات على تقييمهن للمديرات.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، حسب الجدول التالي:

جدول رقم (5/19)

نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير فأعلى	بكالوريوس	
.796	.258	25.6410	25.9021	القيادة والإدارة
.181	1.342	20.7436	21.9161	التخطيط الاستراتيجي
.966	.043	21.3846	21.4231	تطوير الموارد البشرية
.638	.471	18.5641	18.9091	التعليم والتعلم
.615	.503	22.7949	23.2343	الثقافة المؤسسية
.992	.010	18.6667	18.6748	خدمة المجتمع
.631	.481	127.7949	130.0594	الدرجة الكلية للاستبانة

• الفرق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (5/19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ جميع المؤهلات العلمية لها نفس المستوى من الاهتمام بإدارة التميز في المدارس.

✓ أن البيئة المدرسية التي يعمل بها المعلمون يتوافر بها قوانين وأنظمة موحدة، ولهم مرجعية واحدة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " .

جدول رقم (5/20)

نتائج اختبار " التباين الأحادي وفقا لمتغير " سنوات الخدمة "

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.010	4.700	159.975	2	319.951	بين المجموعات	القيادة والإدارة
		34.035	323	10993.377	داخل المجموعات	
			325	11313.328	المجموع	
0.076	2.598	67.384	2	134.768	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		25.941	323	8378.978	داخل المجموعات	
			325	8513.745	المجموع	
0.019	4.016	106.852	2	213.704	بين المجموعات	تطوير الموارد البشرية
		26.606	323	8593.879	داخل المجموعات	
			325	8807.583	المجموع	
0.016	4.203	75.593	2	151.185	بين المجموعات	التعليم والتعلم
		17.985	323	5809.038	داخل المجموعات	
			325	5960.224	المجموع	

0.005	5.382	136.411	2	272.822	بين المجموعات	الثقافة المؤسسية
		25.344	323	8186.212	داخل المجموعات	
			325	8459.034	المجموع	
0.020	3.955	82.730	2	165.460	بين المجموعات	خدمة المجتمع
		20.920	323	6757.095	داخل المجموعات	
			325	6922.555	المجموع	
0.008	4.937	3649.054	2	7298.108	بين المجموعات	جميع المجالات معاً
		739.188	323	238757.747	داخل المجموعات	
			325	246055.856	المجموع	

• الفروق دالة عند مستوى دلالة 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (5/20) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجميع مجالات الدراسة، والدرجة الكلية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة التميز، باستثناء المجال الثاني فإنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بإجراء اختبار شيفيه وكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (5/21)

القيمة الإحتمالية	الفرق بين المتوسطات	المتوسط	المتوسط i	المجال
0.402	1.5101	5-10 سنوات	5 سنوات فأقل	القيادة والإدارة
0.887	-0.5554	10 سنوات فأكثر		
0.011	-2.0656	10 سنوات فأكثر	5-10 سنوات	

0.819	0.6174	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	التخطيط الاستراتيجي
0.754	-0.7424	10 سنوات فأكثر		
0.076	-1.3598	10 سنوات فأكثر		
0.562	1.0615	6- 10 سنوات	5سنوات فأقل	تطوير الموارد البشرية
0.814	-0.6421	10 سنوات فأكثر		
0.020	-1.7037	10 سنوات فأكثر		
0.453	1.0225	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	التعليم والتعلم
0.889	-0.3990	10 سنوات فأكثر		
0.018	-1.4216	10 سنوات فأكثر		
0.706	0.8042	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	الثقافة المؤسسية
0.513	-1.1296	10 سنوات فأكثر		
0.005	-1.9339	10 سنوات فأكثر		
0.813	0.5645	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	خدمة المجتمع
0.571	-0.9398	10 سنوات فأكثر		
0.020	-1.5044	10 سنوات فأكثر		
0.564	5.5805	10-5 سنوات	5سنوات فأقل	الدرجة الكلية
0.706	-4.4086	10 سنوات فأكثر		
0.008	-9.9892	10 سنوات فأكثر		

• الفروق دالة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من خلال نتائج اختبار شيفيه يتبين أن الفروق بين الفئتين (من 10-5 سنوات، وأكثر من 10 سنوات) لصالح الفئة الأكثر من 10 سنوات في خمسة من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للإستبانة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

✓ عدد الدورات التي خضع لها أصحاب سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر تفوق غيرهم من أصحاب سنوات الخدمة الأقل، مما يسبب فروقاً في وجهات نظرهم حول اهتمام المديرين بإدارة التميز.

✓ المعلمون أصحاب سنوات الخدمة الطويلة لهم تجارب علمية وحياتية أكبر من غيرهم من المعلمين.

باستثناء المجال الثاني (التخطيط الاستراتيجي) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى: حداثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأن جميع المعلمين على اختلاف سنوات خدمتهم على نفس القدر من الإطلاع على هذا المصطلح ما جعلهم يتعاملون بإيجابية مع فقرات هذا المجال.

الإجابة عن السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة على هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية السابعة: توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " بيرسون".

جدول رقم (5/22)

نتائج اختبار " بيرسون "

متوسط تقدير مستوى إدارة التميز	المقاييس	متوسط تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية
326	حجم العينة	الدرجة الكلية
0.872	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحصائي (sig)	

من النتائج الموضحة في جدول (5/22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "بيرسون" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية ومتوسط تقدير درجة إدارة التميز، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة إدارة التميز.

ويعزو الباحث ذلك إلى العوامل التالية:

- ✓ من الطبيعي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة التحويلية كلما انعكس ذلك إيجابياً على درجة إدارة التميز.
- ✓ ممارسة القيادة التحويلية تزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم، وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على أداء المعلمين ومستوى المدرسة ككل.
- ✓ ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية يجعلهم قادرين على التغلب على المعوقات التي تواجههم وما ينتج عنه من زيادة السعي لإحداث التميز.
- ✓ ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعمل على سرعة إنجاز المهام وتحقيق أهداف المدرسة وهذا ما سيؤدي إلى الوصول للتميز.

ملخص نتائج الفرضيات:

جدول (1): ملخص نتائج الفرضيات

م.	الفرض	النتيجة
1.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).	رفض
2.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).	قبول
3.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).	رفض
4.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس (معلم، معلمة).	رفض
5.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).	قبول
6.	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).	رفض
7.	توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية، وبين متوسط تقديراتهم لمستوى إدارة التميز لدى مديريهم.	قبول

توصيات الدراسة

• التوصيات العامة:

1. وضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية يتم العمل وفقها من قبل مديري المدارس.
2. وضع خطوات واضحة حول كيفية استخدام نتائج القيادة التحويلية كمدخلات في رفع مستوى إدارة التميز.
3. وضع دليل للرقابة والتقييم يتم العمل من خلاله على ضبط تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها في نهايتها.

• التوصيات وفق المتغيرات:

أولاً: متغير القيادة التحويلية:

1. تدريب إدارة المدرسة على طرق وآليات القيادة الحديثة في المدارس.
2. تدريب إدارة المدرسة على القيادة التحويلية من خلال إقناعهم بمدى أهميتها لمواكبة التطور التكنولوجي.
3. إشراك العاملين في إتخاذ القرارات كي يصبح لديهم ولاء للقرارات التي شاركوا بصياغتها فيقوموا بتنفيذها على أكمل وجه.
4. حث إدارة المدرسة على تدريب العاملين فيها على أساليب القيادة من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، مثل أن يتم تفويض بعض المدرسين صلاحيات معينة لانجاز اعمالهم دون العودة إلى إدارة المدرسة.
5. اتخاذ كافة السبل والتدابير اللازمة من قبل إدارة المدرسة لمواجهة أية معوقات من شأنها التأثير على العمليات الإدارية.
6. الاستفادة من مؤسسات لمجتمع المحلي في دعم تعلم الطلبة.

ثانياً: متغير إدارة التميز:

1. توفير جو من الألفة مع أولياء الأمور من خلال تنظيم اجتماعات دورية معهم لإطلاعهم على آخر المستجدات في المدرسة فيما يخص أبناءهم ومستوياتهم العلمية، وتوجيههم لمواطن الضعف لديهم كي يتم معالجتهم.

2. إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة بهدف خلق نوع من التعاون بينهم وبين إدارة المدرسة في تنفيذ هذه القرارات، وكذلك دعوتهم لحضور الاحتفالات والمهرجانات والمعارض التي تقيمها المدرسة.
3. تشجيع أولياء الأمور على استخدام مرافق المدرسة في غير أوقات الدوام فيما يخصهم من حلقات علمية كمحو الأمية أو ندوات أو لقاءات أو غيرها.
4. إنشاء موقع إلكتروني أو صفحة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي للمدرسة ليتم من خلاله التواصل بفاعلية بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة وأفراد المجتمع المحلي.
5. تدريب المعلمين على طرق التدريس الحديثة لمساعدة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
6. وضع مؤشرات لقياس الأداء.
7. وضع خطة رقابة وتقييم، بهدف الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتصحيح أية انحرافات قد تحدث أثناء التنفيذ، وكذلك وضع تقييم نهائي لنسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
8. اللجوء إلى مقيمين خارجيين من برنامج التعليم أو خارجه ليقوموا بتقييم حجم ومستوى الأداء.
9. تدريب المعلمين على كيفية استخدام طرق وآليات التقييم المناسبة للوقوف على مستويات الطلبة.
10. تجهيز الفصول المدرسية على نحو مناسب لتصبح بمثابة مكان شيق للطلبة، من خلال تزويدها بمقاعد دراسية مريحة، ووسائل تعليمية مساندة، ومراعاة التهوية الجيدة للفصول الدراسية.

• مقترحات الدراسة

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما انبثق عنها من توصيات، قام الباحث بتقديم بعض المقترحات على النحو الآتي:
1. وضع دليل إرشادي لإدارة التميز يتم الاسترشاد به، وتدريب مدراء المدارس على كيفية استخدامه والعمل عليه.
 2. وضع دليل إرشادي يحتوى على نماذج جاهزة يتم من خلالها وضع الخطة الاستراتيجية في المدارس من خلال بنود واضحة، ويتم تدريب مدراء المدارس على كيفية استخدامها والعمل عليها.

3. تنفيذ دراسات مشابهة على مدارس الوكالة والقطاع الحكومي والمدارس الخاصة، مثل:

- دور إدارة التميز في تطوير قدرات المعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية.
- مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

قائمة المصادر والمراجع

- ◀ المصادر.
- ◀ المراجع العربية.
- ◀ المراجع الأجنبية.
- ◀ مواقع الإنترنت.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

- 1) أبو حطب، فؤاد، صادق، أمال(2010): **مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية**، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- 2) أبو شيخة، نادر أحمد(2000) " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء، عمان.
- 3) أبو عبده ، فاطمة عيسى (2011) : **درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين .**
- 4) أبو هذاف ، سامي عايد (2011) : **دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر ، غزة – فلسطين .**
- 5) اسليم، فادي سامي(2013): **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.**
- 6) الأغا ، بلال فوزي جبارة (2011) " تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة " ، رسالة ماجستير، كلية التربية _ الجامعة الإسلامية بغزة .
- 7) الأغا، إحسان، الاستاذ، محمود(2004): **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، غزة، فلسطين.

- 8) آل خليفة ، فاطمة ؛ الربيعان ، عصام (2000) " قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية _ إدارة أعمال ، العدد الأول ، المجلد السابع ، مجلس النشر العلمي .
- 9) آل مزروع ، بدر بن سليمان (2010) : بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية (رسالة دكتوراه) قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 10) باشيوه، حسن عبد الله؛ البراوري، نزار (2007) " نماذج الادارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية"، ورقة بحثية لندوة استراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن 21، المنامة/ البحرين في 21-25 أكتوبر 2007 .
- 11) الببلاوي، حسن حسين، وآخرون(2006): الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 12) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (2009): الدليل الإرشادي " معايير النتائج في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز"، استرجع بتاريخ 2012/8/3.
<http://www.dubaixcellence.ae/dgep/images/pdf/RC%20Manual.pdf>
- 13) بشير، رشا(2012): درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 14) التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.

- 15) الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم (2007) " إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية " (برنامج تدريبي مقترح)، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 16) جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع (2013) .
- 17) جرينج، جيرالد؛ وبارون، روبرت(2004): إدارة السلوك في المؤسسات، دار المريخ للنشر، السعودية.
- 18) الجوجو ، هاني (1999) : النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الانساني والمنظور الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية ، عين شمس .
- 19) جودة، محفوظ أحمد(2006): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن.
- 20) الحجار ، رائد حسين (2004) " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة "مجلة جامعة الأقصى _ سلسلة العلوم الإنسانية ، غزة، المجلد الثامن العدد 2 ، 203-240.
- 21) الحربي، قاسم بن عائل (2007) " التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد(15)، ص(86-167).
- 22) حسين، سلامة عبد العظيم (2014): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 23) الخطيب، عامر(2001): فلسفة إدارة التغيير، غزة، مكتبة القدس.
- 24) الخلايلة، هدى وسعادة، سائدة (2010): درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

- 25) خلف، محمد كريم/حسني(2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
- 26) الدجني، إياد علي(2011): دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- 27) الدجني، على يحيى(2013): واقع الاداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 28) الدويري، غسان(2006): ادارة التميز في القطاع العام الاردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 29) ديسلر، جاري(2003) " إدارة الموارد البشرية "، (ترجمة: عبد المتعال محمد سيد أحمد)، دار المريخ، (مراجعة: جودة عبد المحسن عبد محسن).
- 30) الربيعه، صالح بنت محمد (2009) " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام "، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 31) الرخيمي، ممدوح جلال(2000): دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية .
- 32) رشيد، مازن فارس (2003): الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية، مجلد(25)، العدد(12)، ص(464-493).
- 33) الرشيد، صالح بن سليمان(2004) " نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية "، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية 27-29 نوفمبر 2004.

- 34) الرقب، محمد صادق(2010): علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة .
- 35) زايد، عادل (2005) " الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز " مركز البحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- 36) الزطمة، نضال محمد (2011) " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 37) ستراك، رياض(2004): دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل للنشر، الأردن.
- 38) السعود، راتب سلامة(2012): القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 39) سعيد، هديل كاظم(2001): إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي (دراسة استطلاعية لعينة من أساتذة وطلبة كليتي الادارة والاقتصاد جامعتي بغداد والمستنصرية)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 40) السلمي ، على(2002):ادارة التميز ونماذج وتقنيات الادارة، مكتبة الادارة الجديدة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 41) سهمود، ايهاب عبد ربه (2013) " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM "، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة- فلسطين.
- 42) الشريف، طلال عبد الملك(2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، السعودية.
- 43) الصوالحي ، نبيل محمود (2011) " استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة " ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، الأردن .

- 44) العازمي، محمد بزيغ (2006) " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين في ديوان وزارة الداخلية "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية.
- 45) عامر، سامح عبد المطلب(2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان.
- 46) عامر، سعيد(1998):"الادارة وآفاق المستقبل، مركز وايد للاستشارات، مصر.
- 47) العامري، أحمد سالم(2002): السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، ع(1)،ص19-39.
- 48) عايش، أحمد جميل (2009): إدارة المدرسة ونظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة، عمان.
- 49) عبد الحفيظ، أحمد(2003):"الهندرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 50) عبد الرؤوف ، حجاج ؛ محمد ، زرقون (2010) : نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (EFQM) دراسة تحليلية ، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول " إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة بتاريخ 13-14/12/2010م ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة مولاي طاهر ، الجزائر .
- 51) عبد القادر، بودي (2010): الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، ورقة عمل، سوريا.
- 52) عبود، علي أحمد ثاني (2003) " إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 53) عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد(2001): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 54) العجمي، محمد حسين(2000): الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 55) العجمي، حسين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 56) عريفج، سامي(2001): الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 57) عساف، عبد المعطي(1999): السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة في الأردن، دار زهران، عمان .
- 58) العطيات، محمد (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 59) عقيلي، عمر وصفي(2001): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن.
- 60) علام، رجاء(2010): مناهج البحث العلمي في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- 61) علوان، قاسم(2001):"إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، ط1ء للنشر، دار الوفاء للنشر، الأردن.
- 62) عماد الدين، منى مؤتمن(2003): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- 63) العمارين ، مسعود (2007) " أثر TQM في بلورة التميز التنظيمي "، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، الأردن .
- 64) العمر، أمينة بنت سليمان (2010) " خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية.

- 65) العمري، مشهور بن ناصر(2004): العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 66) عواد ، أحمد رياض أحمد (2012) " القيادة التحويلية وعلاقتها بتقويض السلطة في مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها"، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة النجاح الوطنية .
- 67) عواد، ريم نصوح (2012): علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من جهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 68) العويسات، جمال (2005): مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.
- 69) عياصرة، علي أحمد وحجازين، هشام عدنان(2006): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان.
- 70) عيسى، سناء محمد عيسى (2008) " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 71) الغامدي، سعيد (2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى.
- 72) غنيم، جمال(2005): القيادة التحويلية مفهوم جديد للقيادة، مجلة جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد(109).
- 73) الفرا، ماجد، وآخرون(2007): الإدارة " المفاهيم والممارسات"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

74) الفهاء، وسام عبد القادر(2012) " تبني استراتيجية التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي- جامعة النجاح الوطنية دراسة حالة"، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول " استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية وجامعة القاهرة، الأردن.

75) فهمي، مصطفى و عثمان، حسين (2003): الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.

76) القحطاني، محمد علي مانع (2002): أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

77) القزاز، اسماعيل؛ وعبد الملك، عادل(2004): التقييم الذاتي وعمليات التحسين المستمر بموجب ارشادات مواصفة ISO9004,2000 ، مكتبة المشهداني للطباعة، بغداد.

78) الكرخي، مجيد عبد جعفر(2001): مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية، دار الشؤون الثقافية العامة، العراق.

79) الكردي ، أحمد (2004) : الإدارة المدرسية الحديثة ، عالم الكتب ، القاهرة .

80) كنعان، رؤيا محمود(2014): درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

81) كونلز ، جيمس ؛ بوراس ، جيرى (1999) " البناء من أجل الاستمرار " ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، السعودية .

82) لبوخ ، فاطمة (2009) " إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة "، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر .

- (83) المجالي ، أمال ياسين (2009) " مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي " ، مجلة العلوم الإدارية الجامعة الأردنية ، مجلد3، عدد1 .
- (84) مجيد، سوسن؛ الزيادات، محمد(2007): إدارة الجودة الشاملة_ تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (85) محمد، أحمد(2011): التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن.
- (86) المخلافي، عبد الله محمود(2007): القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية.
- (87) مرسي، محمد منير(1993): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.
- (88) المصري، كمال مصطفى(2011): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (89) مصطفى ، يوسف عبد المعطي (2005) " الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد " ، دار الفكر .
- (90) مصطفى، يوسف عبد المعطي(2002): أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، ص139-202.
- (91) المغربي ، عبد الفتاح (1999) " الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 " ، مجموعة النيل العربي ، مصر .
- (92) المفتي، محمد أمين(2012): المدرسة الفعالة وجودة العملية التعليمية، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، العدد الأول، ص23-34.
- (93) مؤتمن، منى عماد الدين(2003): إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان .

- 94 مؤتمن، منى(1995): إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية، رسالة المعلم، مجلد(36)، عدد(4).
- 95 النجار، أمل عبد الرحمن(2012): ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 96 النجار، مازن اعبيد (2014) " درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظة غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 97 نجم، نجم عبود (2011): القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 98 النصور ، أسماء سالم (2010) " أثر خصائص المؤسسة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي _ دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية " رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- 99 هجيرة، شيفارة (2004):الاستراتيجية الثقافية ودورها في أداء المؤسسة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 100 هلال، محمد عبد الغني حسن(2001)" موسوعة التدريب، الأسس والمبادئ"، مركز تطوير الأداء، والتنمية، مصر الجديدة.
- 101 الهاللي، الهاللي(2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(7)، العدد (21)، ص(9-42).
- 102 الهواري ، سيد (1996) : ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (ط2) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- 103 الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد(2012): وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي " مرحلة التعليم الثانوي العام"، الإصدار الثالث، القاهرة.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 1) Aku, A. Balci. (2009). "Organizational Commitment and Transformational Leadership in High School ". **Journal of New Sciences Academy**, Vol (4), No (4).
- 2) Alger,G.(2010). **Transformational Leadership Practies of Teacher Leaders**. AljRSS : vol.8,no.4 .
- 3) Arzu, I. & Lale, G. (2009). "Transformational leadership. Creativity. and organizational innovation". **Journal of Business Research**. 60. 461–473.
- 4) Badri, Masood Abdulla, Selim, Hassan, Alshare, Khaled, Grandon, Elizabeth E.,Younis ,Hassan, Abdulla, Mohammed (2006), "**The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empiric test and validation**", International Journal of Quality and
- 5) Barnett, A.M. (2003) **The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Leaning Environment and Selected Teacher Outcomes** : APreliminary Report .NZARE AARE :Nov .
- 6) Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, " **TQM Excellence Models. Are They Pragmatic or Based on Good Wishes**", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15–17 June 2005.
- 7) Conger, M. (2002): **Leadership: learning to share the vision, organizational dynamics**, winter Vol. 19. Issue 3.

- 8) Fairholm, G.W.(1995):Values leadership: a values philosophy Model, **international journal of Value-based management**. Vol. 8. No. 1. PP 65-77
- 9) Fullan, M (1998): **Implementing educational Change: what we know, world bank document**, PHREE 89/81.133.
- 10) Gerg squires & other: **Trans formatimal Leadership**
Http://www.men.ca/edu ad 361:virtual academy/Camus Leader
- 11) Griffith, J. (2004). "**Relation of Principal Transformational leadership to School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance**", Journal of Educational Administration, Vol (42).
html.2002pp,2.
- 12) Jim Coshin & others: **Guidlens formaticmal leadership**, A Brief overview & Guidlenes for implementation, htt://www.Mun.ca /educ/edus/ed 4361/virtued academy, campus /a/leader. Html.2002.p9.
- 13) Kenneth & Others: (1993) **The move toward trans formaticnel leadership**, Educational Leadership, Vol. 49, No s., PP 8-12.
- 14) Moolenaar, Nienke and others (2010): "**Occupying the Principal Position: Examining Relationships Between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools' Innovative Climate**", **Educational Administration Quarterly**,46 (5),670.
- 15) Natalya, Vatolkina, Tatiana, Salimova, Ludmila, Birukova, "**Self Assesment as a tool for achieving excellence in higher education**", Mordovian state university, 2008.
Reliability Management vol. 23 no. 9 2006 pp 1118-1157.

- 16) SAADA, I .(2013) . " **APPLYING LEADERSHIP CRITERION OF EFQM EXCELLENCE MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION– UCAS AS A CASE STUDY** " . THESIS MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION . ISLAMIC UNIVERSITY .GAZA
- 17) Santos–Vijande, Maria Leticia., Alvarez–Gonzalez, LuisI (2007) "**TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey** "، International Journal of Business Science and Applied Management Volume 2 / Issue 2 / pages 21–41.
- 18) Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). **The Transformational Leadership**. 2 edition. John Wiley & Sons, Canada .

رابعاً: مواقع الإنترنت.

www.deming.org -

www.qualityleaders.org -

ملاحق الدراسة

- ◀ أولاً: الاستبانتان في صورتها الأولى.
- ◀ ثانياً: قائمة بأسماء المحكمين.
- ◀ ثالثاً: الاستبانتان في صورتها النهائية.
- ◀ رابعاً: رسالة تسهيل مهمة الباحث.

ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التربية - قسم أصول التربية

الدكتور / حفظه الله .
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان/ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، وذلك للحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء هذه الاستبانة التي بين أيديكم المكونة من (76) فقرة، موزعة على محورين:
المحور الأول: القيادة التحويلية: وتنقسم إلى أربعة مجالات (التأثير المثالي - الاستشارة العقلية - الدافعية المستوحاة - الاعتبار الفردي). والمحور الثاني: إدارة التميز: وتنقسم لستة مجالات (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، تطوير الموارد البشرية، التعليم والتعلم، الثقافة المؤسسية، خدمة المجتمع).

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية وتربوية مهمة وخبرة في هذا المجال، نرجو التكرم بتحكيم

الاستبانة المقترحة وإبداء رأيكم السديد من حيث :

- مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه.
- صلاحية الفقرات ووضوحها.
- أي اقتراحات أو ملاحظات أخرى ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

الباحث/ محمد إسحق السلطي

• المحور الأول : القيادة التحويلية.

وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	#
واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
				المجال الأول : الجاذبية (التأثير المثالي)	
				يحوز مدير المدرسة على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم	1.
				يملك مهارات قيادية تعزز الثقة به.	2.
				لديه قيم وقناعات واضحة وقوية.	3.
				يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.	4.
				يقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاته الشخصية.	5.
				يعمل على إيصال رؤية المدرسة إلى المعلمين.	6.
				يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تغيير المعلمين وتطويرهم.	7.
				يتخذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.	8.
				يملك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل.	9.
				يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته داخل المدرسة.	10.
				يحظى بتقدير واحترام جميع العاملين داخل المدرسة.	11.

				#	المجال الثاني: الاستشارة العقلية.
				1.	يثق مدير المدرسة بقدرات العاملين بالمدرسة بشكل كبير.
				2.	يثير دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار.
				3.	يحرص على زيادة التفاوض بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.
				4.	يدرك مدى الحاجة إلى التغيير نحو الأفضل والارتقاء بمستوى المدرسة.
				5.	يشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.
				6.	يحفز العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم.
				7.	يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.
				8.	يساعد المعلمين على إظهار أقصى قدراتهم.
				9.	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات.
				10.	يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
				11.	يطور البيئة المدرسية لتلائم متطلبات التغيير والتطوير والإبداع.
				#	المجال الثالث: الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي).
				1.	يعمل مدير المدرسة على استثارة روح التحدي بين العاملين.

				يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة.	2.
				يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.
				يواجه الشدائد بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.	4.
				قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	5.
				تتسجم أقواله مع أفعاله .	6.
				يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	7.
				يُطلع العاملين معه على الأهداف الكلية للمدرسة.	8.
				يقدر انجازات المعلمين في المدرسة مهما صغرت.	9.
				يعمل على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.	10.
				يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة وأهدافها.	11.
				# المجال الرابع: الاعتبار الفردي.	
				يغرس مدير المدرسة الحماس والثقة لدى المرؤوسين.	1.
				يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	2.
				يستمتع جيداً لمن يتحدث معه من المعلمين.	3.
				يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	4.
				يُظهر اهتماماً شخصياً بكل معلم.	5.
				يحرص على تلبية احتياجات المعلمين.	6.
				يهتم بالمناسبات الشخصية للمعلمين.	7.

				يحرص على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين .	8.
				يشجّع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.	9.
• المحور الثاني: إدارة التميز.					
وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الفقرة	م
واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
# المجال الأول : القيادة والإدارة					
				يوضّح مدير المدرسة الرؤية والرسالة ويعرف العاملين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة.	1.
				يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.	2.
				يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.
				يوفر بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.	4.
				يضع خططاً لإصلاح وتطوير المدرسة ويتابع تنفيذها.	5.
				يوفر مناخاً داعماً للتغيير والتطوير ويقبل الجديد.	6.
				يتنبأ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً عملية لحلها.	7.

				#	المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي
				1.	يُشرك مدير المدرسة العاملين بإعداد الخطة الاستراتيجية.
				2.	يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجية .
				3.	يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.
				4.	يعمل على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتحسينها.
				5.	يستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات المدرسة تنفذ على نحو صحيح.
				6.	يسعى لتحديد أنشطة مدرسية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
				#	المجال الثالث: تطوير الموارد البشرية.
				1.	يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لذلك.
				2.	يمنح العاملين صلاحيات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم.
				3.	يُطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.
				4.	يضع خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.
				5.	يُعطي العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.

م	الفقرة	الانتماء للمجال		وضوح الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
#	المجال الرابع: التعليم والتعلم.				
1.	يوظف مدير المدرسة نتائج تقويم التلاميذ لتحسين أدائهم.				
2.	يدعم استراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب.				
3.	يشجع المتعلمين على استخدام البحث والتجريب.				
4.	يعمل على تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل.				
5.	يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.				
#	المجال الخامس: الثقافة المؤسسية.				
1.	يسعى مدير المدرسة لتحقيق الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء المجتمع المدرسي.				
2.	يتطلع لتأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي.				
3.	يولي اهتماماً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.				
4.	يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.				
5.	يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.				

				يشجع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والإنجاز.	.6
المجال السادس: خدمة المجتمع.					#
				يسعى مدير المدرسة لاستطلاع آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة.	.1
				يعقد أنشطة جماهيرية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض)	.2
				يحرص على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	.3
				يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية.	.4
				يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.	.5

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

م.م	الإسم	مكان العمل
1.	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
2.	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
3.	د. اياد الدجني	الجامعة الإسلامية
4.	د. حاتم العايدي	الجامعة الإسلامية
5.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
6.	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
7.	د. جمال الفليت	جامعة الأزهر
8.	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
9.	د. ناجي سكر	جامعة الأقصى
10.	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
11.	د. أسعد عطوان	جامعة القدس المفتوحة
12.	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم
13.	د. علي خليفة	وزارة التربية والتعليم
14.	د. محمود عساف	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية - قسم أصول التربية

أخي المعلم أختي المعلمة // السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،
يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة

التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، من الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق هدف الدراسة أعد الباحث الاستبانة المرفقة المكونة من محورين: المحور الأول القيادة التحويلية ويتكون من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات (**التأثير المثالي، الاستثارة العقلية، الدافعية المستوحاة، الاعتبار الفردي**) والمحور الثاني: إدارة التميز ويتكون من (35) فقرة، موزعة على ستة مجالات (**القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي، تطوير الموارد البشرية، التعليم والتعلم، الثقافة المؤسسية، خدمة المجتمع**)، لمعرفة درجة ممارسة المدراء للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم.

لذا نرجو التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل جدية وصدق وموضوعية، والمطلوب قراءة هذه الفقرات واختيار أحد هذه الأوزان الخمسة المقابلة لكل فقرة بوضع علامة (√) تحت الوزن الذي تراه مناسباً.

علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

بإمرك الله فيك... وشكراً لك

الباحث:

محمد إسحق السلطي

.....

أولاً : البيانات الأساسية

1. الجنس: معلم معلمة
2. المؤهل: بكالوريوس ماجستير فأعلى
3. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات.

ثانياً: فقرات الاستبانة:

أ) المحور الأول: القيادة التحويلية:

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الجاذبية (التأثير المثالي):						
1.	يحظى مدير المدرسة باحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم.					
2.	يملك مهارات القيادة التربوية التي تعزز الثقة به.					
3.	يملك قيماً واتجاهات إيجابية تجعله مؤثراً في الآخرين.					
4.	يتسم بقوة الشخصية واللباقة المهنية.					
5.	يملك رؤية مدرسية واضحة للمستقبل.					
6.	يقوم بتوفير احتياجات العاملين قبل توفير احتياجاته الشخصية.					
7.	يولي اهتماماً كبيراً لبرامج تغيير المعلمين وتطويرهم.					
8.	يتخذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعمل اليومي في المدرسة.					
9.	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكياته داخل المدرسة.					
المجال الثاني: الاستشارة العقلية:						

م	الفقرات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	يثق مدير المدرسة بقدرات العاملين بالمدرسة بشكل كبير .					
2.	يثير دافعية العاملين نحو الإبداع والابتكار بأساليب متنوعة.					
3.	يحرص على زيادة التفاعل بالمستقبل لدى العاملين داخل المدرسة.					
4.	يسعى للارتقاء بمستوى المدرسة نحو الأفضل.					
5.	يشجع العاملين داخل المدرسة على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.					
6.	يحفز العاملين على التقييم الذاتي لأدائهم باستمرار .					
7.	يقدم العون والمساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الجديدة.					
8.	يبحث عن رؤى مختلفة عند حل المشكلات.					
9.	يسمح بقدر معين من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.					
المجال الثالث: الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي):						
1.	يعمل مدير المدرسة على استثارة روح التحدي بين العاملين.					
2.	يعترف بالأخطاء عند اكتشافها ويعتبرها تجارب مفيدة.					
3.	يستطيع التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.					
4.	يواجه الصعوبات بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل.					
5.	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					

درجة الموافقة					الفقرات	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تنسجم أقواله مع أفعاله .	6.
					يسعى إلى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.	7.
					يعمل على تهيئة المعلمين في المدرسة ليكونوا قادة جدد.	8.
المجال الرابع: الاعتبار الفردي:						
					يغرس مدير المدرسة الحماس والثقة لدى المرؤوسين.	1.
					يقدر مجهودات الآخرين ويعترف بها.	2.
					يستمع جيداً لمن يتحدث معه من المعلمين.	3.
					يُظهر اهتماماً شخصياً بكل معلم.	4.
					يحرص على تلبية احتياجات المعلمين.	5.
					يهتم بالمناسبات الخاصة للمعلمين.	6.
					يراعي الفروق الفردية بين العاملين .	7.
					يشجّع العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره.	8.

(ب) المحور الثاني / إدارة التميز :

درجة الموافقة					الفقرات	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
المجال الأول: القيادة والإدارة :						
					يوضح مدير المدرسة الرؤية والرسالة ويعرف العاملين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة.	1.
					يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق.	2.
					يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.
					يوفر بيئة مدرسية محفزة للإبداع ورعاية الموهوبين.	4.
					يضع خططاً لإصلاح وتطوير المدرسة ويتابع تنفيذها.	5.
					يوفر مناخاً داعماً للتغيير والتطوير والتجديد التربوي.	6.
					يتنبأ بالمشكلات المستقبلية ويضع حلولاً عملية لحلها.	7.
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي:						
					يُشرك مدير المدرسة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية.	1.
					يراعي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف عند صياغة الخطة الاستراتيجية .	2.
					يضع بدائل استراتيجية لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.
					يعمل على مراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري لتحسينها.	4.
					يستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن استراتيجيات المدرسة تنفذ	5.

درجة الموافقة					الفقرات	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					على نحو صحيح.	
					يسعى لتحديد أنشطة مدرسية تنسجم مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	6.
المجال الثالث: تطوير الموارد البشرية:						
					يعمل مدير المدرسة على تطوير قدرات العاملين من خلال برامج معدة لذلك.	1.
					يمنح العاملين صلاحيات كافية لتمكينهم من انجاز مهامهم.	2.
					يُطلع العاملين على نتائج تقييم أدائهم.	3.
					يضع خططاً وبرامج للتنمية المهنية المستدامة في ضوء نتائج التقييم الذاتي للأداء المدرسي.	4.
					يُعطي العاملين حق الاعتراض والتظلم على نتائج التقييم.	5.
					يشرك المعلمين في صياغة رؤية المدرسة ورسالتها.	6.
المجال الرابع: التعليم والتعلم:						
					يوظف مدير المدرسة نتائج تقييم التلاميذ لتحسين أدائهم.	1.
					يدعم استراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب.	2.
					يشجع المتعلمين على استخدام البحث والتجريب.	3.
					يعمل على تفعيل مصادر التعلم والمختبرات والمعامل.	4.

درجة الموافقة					الفقرات	م
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					يساعد المعلمين في التعامل مع الطلبة المتأخرين والمتفوقين دراسياً.	5.
المجال الخامس: الثقافة المؤسسية:						
					يسعى مدير المدرسة لتحقيق الاستقرار والتوافق النفسي بين أعضاء المجتمع المدرسي.	1.
					يتطلع لتأصيل ثقافة التجديد والإبداع داخل المجتمع المدرسي.	2.
					يولي اهتماماً واضحاً بالعلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.	3.
					يعمل على حل المشكلات في المدرسة بمساعدة العاملين والمختصين.	4.
					يعزز التواصل بين أولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.	5.
					يشجع العاملين على التنافس كأساس للتقدم والإنجاز.	6.
المجال السادس: خدمة المجتمع:						
					يستطلع مدير المدرسة آراء المجتمع المحلي عن أداء المدرسة.	1.
					يعقد أنشطة جماهيرية متنوعة (احتفالات، ندوات، معارض)	2.
					يحرص على بناء علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.	3.
					يُتيح مرافق المدرسة للأنشطة المجتمعية.	4.
					يوفر نظاماً سهلاً لاستقبال شكاوى واقتراحات المجتمع المحلي.	5.

ملحق رقم (4)

كتاب تسهيل مهمة الباحث