

أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري

بالتطبيق في مدارس درر المدينة الأهلية للمرحلة الثانوية
بمنطقة المدينة المنورة

اسم الطالبة

نسرين الصديق مصطفى خليفة

الرقم الجامعي

2021204435

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

١ الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة المتكاملة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية، ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا أن تخصص الادارة هدفًا ساميًا وحبًا وغاية تستحق السير لأجلها، وإن بحثنا يحمل في طياته طموح شباب يحلمون أن تكون أمتهم العربية كالشامة بين الأمم.

وانطلاقًا من مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للدكتورة (منى) التي رافقتنا في مسيرتنا لإنجاز هذا البحث، وكانت لها بصمات واضحة من خلال توجيهاتها وانتقاداتها البناءة والدعم الأكاديمي، كما نشكر عائلتنا التي صبرت وتحملت معنا ورفدتنا بالكثير من الدعم على جميع الأصعدة، ونشكر الأصدقاء والأحباب وكل من قدم لها الدعم المادي أو المعنوي.

أشكر جامعتي (جامعة ميد أو شن) على إتاحة الفرصة لنا لإكمال مسيرتنا التعليمية وعلى دعمها المستمر لتطوير طلابها الى ما بعد التخرج، كلي فخر بأني احد خريجها.

٢ الإهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إلى كل من كان له دور في دعمي ومساندتي خلال رحلتي التعليمية،
أساتذتي الكرام، عائلتي الغالية هذا المشروع إهداء لكم جميعاً تعبيراً عن
شكري وامتناني العميقين.

إلى رفيق الدرب، وصديق الأيام جميعاً بحلوها ومرّها: زوجي الغالي،
أهديك هذا البحث تعبيراً عن شكري لدعمك المستمرّ.

٣ مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

٤ جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير	١
٢	الإهداء	٢
٣	مستخلص الدراسة	٣
٤	جدول المحتويات	4
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	١
١,١	المقدمة:	١,١
١,٢	مشكلة الدراسة	١,٢
١,٢,١	فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
١,٢,٢	فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
1.3	أهمية الدراسة	1.3
١,٣,١	على المستوى النظري:	١,٣,١
١,٣,٢	على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
١,٤	أسئلة الدراسة	١,٤
١,٥	أهداف الدراسة	١,٥
١,٦	فرضيات الدراسة	١,٦
١,٧	نموذج الدراسة	١,٧
١,٨	الدراسة الميدانية	١,٨
١,٩	مخطط المشروع المقترح	١,٩
2	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
٢,١	المقدمة	٢,١
٢,٢	المتغير المستقل : القيادة الفعالة	٢,٢
5.1.1	أهمية القيادة الفعالة	5.1.1
5.1.2	سمات ومهارات القيادة الفعالة	5.1.2
٥,١,٣	خصائص القيادة الفعالة	٥,١,٣
٥,١,٤	تطور نظريات القيادة	٥,١,٤
2.3	المتغير التابع : الأداء الإداري	2.3
٣	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣
٣,١	المقدمة	٣,١
٣,٢	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	٣,٢
٣,٣	تصميم البحث (بصلة البحثي)	٣,٣
٣,٤	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	٣,٤

٤٤	طريقة جمع البيانات	٣,٥
٤٦	أنواع البيانات	٣,٦
٤٦	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣,٧
٤٨	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	١
٤٩	المقدمة:	4.1.
٤٩	خصائص عينة الدراسة:	4.2.
٥٣	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	4.3.
٥٧	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	4.4.
٥٩	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	٤,٥
٦١	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	4.6.
٦٩	الخاتمة	٤,٧
٧٠	قائمة المراجع	
٧٥	الملاحق	٦

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل ١	نموذج الدراسة، المصدر الباحث (٢٠٢٤)	٩
شكل ٢	منهجية البحث، المصدر الباحث (٢٠٢٤)	١٠
شكل ٣	مخطط المشروع، الباحث (٢٠٢٤)	١٢
شكل ٤	مراحل تطور القيادة التربوية (عائدة, ٢٠٠٧)	٢٤
شكل ٥		

جدول الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة)	٤٥
٢	توصيف عينة الدراسة	٥٠
٣	نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة	٥٤
٤	قياس الثبات لأداة الدراسة	٥٦
٥	دلالة المتوسطات الحسابية	٥٧
٦	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٦٠

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

يعيش العالم في الوقت الحاضر لحظات سريعة التغير، فالمؤسسات تعمل ضمن بيئة ديناميكية وسريعة التغير على المستويين العالمي والمحلي تؤثر في إدارتها وتنظيمها وسلوك أفرادها، والمدرسة الثانوية باعتبارها إحدى هذه المؤسسات، فإنها تواجه عدة تحديات متمثلة في تطور تكنولوجيا الاتصال، ودخولها ميدان المنافسة وإشاعة مفاهيم جديدة في بيئة هذه المدارس اجتازت الحدود الوطنية دون استئذان كالعالمية وحرية الانتقال والاتصال وغيرها وتعرض المفاهيم التقليدية اختبارات قاسية والبحث المتزايد عن التميز وشيوع مفاهيم الجودة والتحسين المستمر.

ويمثل التعليم في أي مجتمع قاطرة التنمية، كما أنه يعبر عن النقلة الحضارية للفرد والمجتمع معاً، إنه المسئول عن تنمية رأس المال البشري، فلا تنمية حقيقية إلا من خلال تعليم ذي جودة عالية، والتعليم ليس غاية في حد ذاته، وليس لإعداد أفراد هدفهم إنتاج السلع، إنه أداة لإظهار وتطوير كل إمكانيات وقدرات البشر بكافة أشكالها، ومن أجل إحداث تغييرات في المعرفة والوعي والفهم، والقيم، والسلوك، وأنماط المعيشة، وكل ذلك من أجل بلوغ مجتمع إنساني واع وأكثر استقراراً وأمناً . (سلوم وجمل، ٢٠٠٩، ص ١٤٧)

وتعد جودة الأداء الإداري هي الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين في المؤسسة من جهة أخرى، حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدراء ، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية ؛ مشجعة للعاملين من خلال استثمار المؤسسة لرأسمالها البشري، وتنمية قدراته الابتكارية وزيادة معارف الأفراد وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنياً ، بما يوفر الشعور بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمؤسسة . (منصور، ٢٠١٦، ص ١٠)

ومن هنا فإن التركيز على برامج جودة العمل يزيد من اطمئنان الموظفين ورضاهم، حيث يمكن أن يؤدي إلى مزايا مختلفة للموظفين والمنظمة، إن التنفيذ الفعال لأنشطة جودة حياة العمل مثل الوقت المرن، الإثراء الوظيفي، وتوسيع فرص العمل والثقافة، وفرق العمل المستقلة، يعزز مكانة جودة حياة العمل لدى الموظفين، وهذه التدخلات تضمن الاستفادة الكاملة من إمكانيات العامل من خلال زيادة مشاركته مما يجعل العمل أكثر فعالية . (Swamy, et al,2015,p28)

واحتل التعليم الثانوي مكاناً متميزاً من السلم التعليمي فهو المرحلة المتوسطة حيث يأتي بعد مرحلة التعليم الأساسي (الابتدائي والمتوسط) وقبل التعليم الجامعي، وبذلك يلقي اهتماماً بالغاً وإقبالاً شديداً من الدارسين لما له من تأثير مباشر على مستقبلهم ويشكل شخصية الطالب في المستقبل. (خيرى، ٢٠٠٨، ص ٣١٢)

تمثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة ، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين في المدارس التي يعملون فيها.

(2018,Alejandro & Iglesia)

كما جاء في وليد اسعد (٢٠١٨) إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي ، وحسب دراسة هيتباليزد (٢٢٢ hitbullseye)،الرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد ، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام.

القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال توفير " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد" (أمبابي، ٢٠١٨: ١٨١)، لذلك فإن المنظمات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالمؤسسات التعليمية يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر.

"والقيادة المدرسية الضعيفة أو غير ذات الكفاءة تتسبب في مشكلات عديدة ترجع بالآثار السلبية على جودة العملية التعليمية وبالتالي مخرجاتها، والمتمثلة في سوء استخدام الموارد التعليمية والهدر التعليمي والتربوي وتدني مستوى الخريجين وعدم القدرة على تحقق انضباط المعلمين ففقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق الإدارة المعتمدة، يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة" (حويل، ٢٠١٢: ٣٨).

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه المراحل التعليمية تحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة، وخاصة عند القيادات التربوية وذلك لاعتبارات مختلفة، منها عدم الرضا عن العائد المادي أو عدم الولاء لمهنة التعليم أو لعدم معرفة أهداف المنهج والمقررات الدراسية وغيرها من الأخطاء التي تقع فيها المنظمات التعليمية إضافة إلى انخفاض مستوى الثقافة وعدم الاهتمام بمستويات الجودة" (حمدان، ٢٠٠٨، ص ٣٣)

وقد أكدت دراسة آل مداوي (٢٠٠٨) أن: "من المعوقات التي تقف أمام تطبيق متطلبات الجودة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات في المنظمات التعليمية، والافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، وضعف أساليب التقويم، وغياب التخطيط المستقبلي."

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات المحددة: على الرغم من وجود دراسات عديدة عن القيادة والإدارة، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بشكل مباشر ومحدد في سياق المدارس الثانوية.

- نقص التركيز على الأساليب الحديثة: معظم الدراسات التقليدية لم تتناول بشكل كافٍ الأساليب الحديثة في القيادة مثل القيادة التحويلية والتشاركية وتأثيرها على الأداء الإداري.

- تداخل المفاهيم: هناك تداخل بين مفاهيم القيادة والإدارة، مما يسبب غموضاً في تحديد دور القيادة الفعالة تحديداً.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم تطبيق النتائج: العديد من نتائج الأبحاث المتعلقة بالقيادة الفعالة لا يتم تطبيقها بشكل كامل في الممارسات اليومية في المدارس.

- التحديات الثقافية والتنظيمية: تواجه المدارس تحديات ثقافية وتنظيمية تعيق تنفيذ المبادئ القيادية الفعالة.

- قلة التدريب والتطوير: عدم كفاية برامج التدريب والتطوير لقادة المدارس لتبني أفضل الممارسات القيادية.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل للقيادة الفعّالة دور في تحسين جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين؟

١,٣. أهمية الدراسة

مثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين في المدارس التي يعملون فيها.

(Alejandro & Iglesia, ٢٠١٨)

١,٣,١. على المستوى النظري:

١- تحسين الأداء الإداري: من خلال فهم دور القيادة الفعالة، يمكن تقديم استراتيجيات وتوصيات لتحسين الأداء الإداري في المدارس الثانوية، مما يساهم في تحقيق أهداف تعليمية أعلى.

٢- أنها محاولة لإثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع والمؤسسات التعليمية في المدينة المنورة بمعلومات عن القيادة الفعالة وكيفية تحقيق الجودة في التعليم وتسلط الضوء على الأساليب التعليمية الإدارية المتبعة في هذا المجال.

٣- تعزيز الجودة التعليمية: القيادة الفعالة ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة التعليم والخدمات المقدمة، مما يعزز من مكانة المدارس الثانوية وقدرتها على تلبية احتياجات الطلاب.

٤- إثراء الأدبيات العلمية: يساهم البحث في سد الفجوات النظرية والتطبيقية الموجودة، ويوفر أساساً قوياً لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

١- تكمن فيما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري في قطاع التعليم والعمل على إيجاد الحلول لنقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق القيادة الفعالة.

٢- تأمل الباحثة استفادة وزارة التعليم من الدراسة في تقييم فعالية القيادات التعليمية ودورها في تحقيق جودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الأهلية والسعي إلى إعداد وتدريب قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير لمهام عملهم والارتقاء بمستواهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم وبين المرؤوسين.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما هو تأثير القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الثانوية الأهلية؟
٢. كيف تسهم ممارسات القيادة الفعالة في تحسين أداء الإداريين والمعلمين؟
٣. ما هي العوامل الأساسية التي تعزز القيادة الفعالة في مدارس درر المدينة؟
٤. كيف يمكن قياس تأثير القيادة الفعالة على التواصل وتحفيز ودعم الموظفين والقدرة على حل المشكلات؟

١,٥. أهداف الدراسة

١. تحديد تأثير القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري: تقييم كيفية تأثير أساليب القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري في المدارس.
٢. تحليل ممارسات القيادة الفعالة: دراسة الممارسات والأساليب القيادية التي تساهم في تحسين الأداء الإداري.
٣. تحديد العوامل المؤثرة في القيادة الفعالة: معرفة العوامل التي تساهم في تعزيز القيادة الفعالة في المدارس.

٤. قياس تأثير القيادة على رضا الموظفين والطلاب: تقييم مدى تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين والطلاب.

٥. تطوير استراتيجيات لتحسين القيادة: اقتراح استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة في مدارس درر المدينة الثانوية الأهلية.

١,٦. فرضيات الدراسة

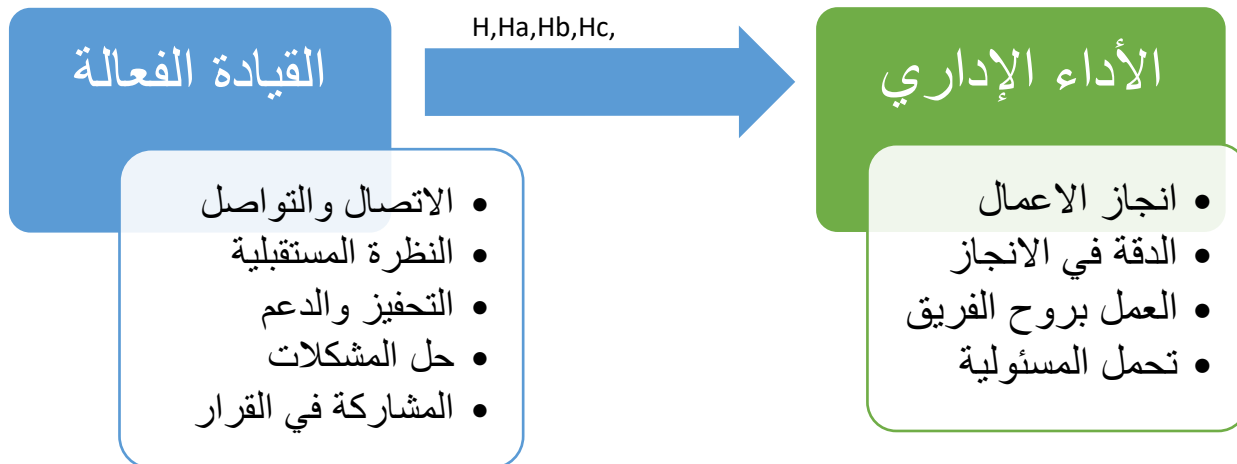
١. H هناك علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الثانوية الأهلية.

٢. Ha هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الفعالة وكفاءة انجاز اعمال الموظفين

٣. Hb هناك علاقة إيجابية بين تحفيز ودعم القادة الفعال للموظفين و الدقة في جودة الأداء الإداري .

٤. Hc هناك علاقة إيجابية بين قدرة القيادة الفعالة على اتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات وجودة الأداء الإداري للموظفين .

١,٧. نموذج الدراسة



شكل ١ – نموذج الدراسة

١,٨ . الدراسة الميدانية

تجرى دراسة البحث في احدى أفضل مدارس منطقة المدينة المنورة الخاصة للمرحلة الثانوية (مدارس درر المدينة الاهلية)، التي أنشئت منذ أكثر من عشرون عاما حيث تأسست في عام ١٤٢٥ هـ على يد أستاذات داعمات لرفع مستوى التعليم رؤيتهم تنشئة أجيال مبدعة مفكرة، ورسالتهم توفير بيئة تعليمية مناسبة للمعلمة والطالبة تكتسب فيها المهارات ذاتياً لينتج عنه جيل رائد ومفكر، وتجهيز المعلمة التربوية الخبيرة بطرائق التدريس المميزة لتكون معلمة فعالة تمتلك مهارات التعامل مع الجيل، وتوفير بيئة رقمية متطورة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

كما تهدف لإيجاد بيئة تعلم وتعليم رائدة وفق معايير الجودة العلمية، وتقييم التدريب وتوفير المواد اللازمة لتحسين الجودة في التعليم، وتوجيه عملية الإبداع في إعداد البرامج والمواد التدريسية لضمان التصميم المتميز للأنشطة والاستخدام الأمثل للتقنية، تقديم التقنيات الجديدة والمطورة المستخدمة في عملية التعليم، دعم أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على تفسير البيانات الخاصة بتقويم التدريس والمنهج وخبرات الطالب، واستقطاب المتخصصين ذوي المهارات التدريسية لتأصيل المشاركة المجتمعية.

كما تتميز المدرسة بتميز طالباتها وتفوقهم دراسيا وحصول العديد منهم على نسب عالية وارتفاع نسب الحاصلات على نسبة ١٠٠٪ وتميزهم في برنامج موهبة الإثرائي المهاري .

وتعتمد قيادة المدرسة على التقويم الذاتي الذي يكتسب أهميته من خلال أثره في عملية تحسين الأداء المدرسي لكونه يساعد على التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في كافة جوانب العمل المدرسي وبين المعايير المتكاملة للمدرسة الفعالة في ابعادها المختلفة والكشف عن جوانب القوة ونقاط الضعف في الأداء المدرسي في واقعه الحالي، وتحديد نقطة الإنطلاق في بناء خطة تطوير المدرسة الهادفة إلى تحسين الأداء والارتقاء بالعملية التعليمية .

١.١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل (٣) مخطط المشروع

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١ . المقدمة

إن للقيادة الإدارية الفعّالة أثر بالغ على أداء العاملين بالمنظمة، وبعبارة أشمل فإن للقيادة الفعّالة أثر سواء كان إيجابيا أو سلبيا على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة الأداء بالمنظمة. والأداء الإداري للمنظمة يتمثل في مجموع الإدارات الإدارية بها "وتبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري في كونه ينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمنظمة وهو ما يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كلاهما كما قد لا يكون أيهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتوجيه والرقابة وتسمى بالجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، من ناحية أخرى ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحيدهم وتحثهم على التغيير، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير. وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج والإدارة مع التغيير يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

٢,٢ . المتغير المستقل : القيادة الفعالة

٢,٢,١ . مفهوم القيادة

للقيادة عدة مفاهيم، فبعضهم يعرف القيادة على أنها فن الاداء وعملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الانساني واستمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطرق تضمن تماسك الجماعة فلي علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. عرف البدري (٢٠٠١) القيادة بأنها مجموعة من الصفات التي تتوفر في شخصية معينة قادرة على تفاعل طموحات المجموعة لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والعامة، فهي فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس عال تحت تأثير المدير في سلوك التابعين في موقف معين.

فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تربوية اجتماعية تحتاجها كل جماعة تريد أن تحقق تعاملًا اجتماعيًا ناجحًا بين أفرادها لتحقيق أهدافها، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساسًا بحاجاتها والاسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها.

ويتفق تعريف البدري (٢٠٠١) مع تعريف باس (Bass, ١٩٩٢) الذي يعرف القيادة بأنها العملية التي تؤثر في نشاط الفرد أو مجموعة من الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

فالتحدي للقائد أن تكون لديه المقدرة على تبني التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة. فالقيادة عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. والقيادة الفعالة تدفع الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

و يتفق غرفن (Griffin, ١٩٩٦) و الذي عرف القيادة أيضاً بأنها عبارة عن عملية استخدام التأثير الطوعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمجموعة وهي خلق رؤية للأهداف التي يتم تحقيقها وتوضيح الطرق الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف مع تعريف هرسى وبلنشر (Blanchard, 1993 & Heresy) بأن القيادة إنجاز العمل من خلال التأثير في الآخرين ليكافحوا وهم راغبون لتحقيق أهداف المجموعة وتطوير الأفراد من خلال النتائج، وتحويل العاملين إلى قادة، ومفكرين وجعل المنظمة مجتمعاً متكاتفاً يعمل من أجل أهداف واحدة. يرى القائد في المشكلات اليومية للعمل تربة خصبة للنمو والتجديد والابتكار. للقيادة تأثير على نشاطات الأفراد أو المجموعة لتحقيق هدف محدد من خلال العاملين وتتمثل كفاءات القائد التربوي في التشخيص والتكيف والتواصل.

ويعرف جرين فيلد (Greenfield, ١٩٩٥) القيادة بأنها ظاهرة اجتماعية وعملية تأثير بالآخرين وتهدف إلى إثارة واستخراج تحويلات وتغيرات طوعية من قبل الآخرين، وتهتم بالمستقبل أكثر من الوقت الحاضر، فهي مجموعة مفاهيم متكاملة تحتاج إلى مهارات فنية وإنسانية وإداركية لا بد من توافرها. إضافة إلى عوامل أخرى متكاملة. ويرى (كنعان، 1999) القيادة بأنها العلاقة بين الأشخاص و التفاعل بينهم و توجيه أداء العاملين نحو الانجاز وتشجيع الابداع والابتكار في العمل، في عملية تأثير بالتابعين للوصول بهم للموازنة بين العوامل الشخصية والاجتماعية والنظامية لتحقيق الأهداف المنشودة، فالقائد يقوم بإحداث التوازن بين أهداف التنظيم والهدف الشخصية للموظف.

القيادة لدى حسين (٢٠٠٦) هي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة. وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية، و القائد يقود الجماعة في عملية تحديد الأهداف

والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم في الاداء ووضع معايير يقاس بها هذا الاداء، ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الانجاز.

كما تُعرف القيادة الفعالة بأنها "قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروؤسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخ ت ول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المروؤسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة" (المدهون، ٢٠١٤: ٦٧).

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروؤسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة إنه تم التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مروؤسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمروؤسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

وترى الباحثة أن القيادة الفعالة هي العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً. فيقوم القادة بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق سماتهم القيادية، مثل المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية والمعرفة والمهارات.

١,١,٥ أهمية القيادة الفعالة

تعود أهمية القيادة الفعالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة "فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (أحمد، ٢٠٠٧: ٢٧ – ٢٨).

١,٢,٥ سمات ومهارات القيادة الفعالة

القائد الفعال لديه القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون و الالتزام، فارتباط الافراد العاطفي و العقلي بالعمل كفريق يعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الانتاج لدى المؤسسات التعليمية. القدرة على إحداث التغيير في المؤسسة و رفع مستواها لمواجهة التحديات، و خلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الافكار الجديدة، و يتوافر لدى القادة الفعالين أعلى مستويات التواصل و التعامل الرسمي و غير الرسمي مع أعضاء شبكات العمل مما يساعدهم على التغلب على التحديات التي تواجههم. (كنعان، ١٩٩٩)

القدرة على التخطيط الجيد و الاعداد لمواجهة المواقف ا لغير متوقعة والقدرة على التأثير بالآخرين من خلال مواقفهم في عمليات صنع القرارات، فالقائد يحدد استراتيجيات العمل التي تؤثر على الآخرين أو على إدراك الاهداف المنشودة، فقدرة الانسان و مهاراته الشخصية تؤثر في تنمية قدرات الفرد على التأثير في الافراد و الاحاطة بشبكات الاتصال بين الافراد و المجموعات في المؤسسة وفي القدرة على التعامل مع الاراء الناقدة، فقبول الافرد لهذه الانتقادات يساعد على الوصول إلى جوهر المشكلة و بالتالي تطور المؤسسة التعليمية. إن التكامل من أهم سمات القائد المعاصر، أي أن يكون عادلاً و أميناً و على خلق رفيع. فالقائد الفعال يحترم الافراد اللذين يعملون معه و يحترم قواعد المؤسسة و قيمها و يكون لديه مهارة إقناع الآخرين و كسب ثقتهم، و تعتبر القدرة على حل المشكلات و المرونة العقلية من أهم المهارات القيادية العملية. يتمتع القادة الفعالون بدرجة عالية من الوعي بالذات و ضبط النفس و التوجيه الذاتي و الاتزان الوجداني و تقدير الذات و القدرة على التعاطف والاحساس بمشاعر الآخرين؛ و هناك مقومات أساسية يجب أن تتوفر في القائد الفعال، وتعتبر الدعامة التي يستند إليها القائد في عمله ليصبح قائداً ناجحاً فعالاً. (كنعان، ١٩٩٩)

وبالاعتماد على المراجع السابقة تم تطوير الشكل رقم (٢) والذي يتناول المقومات الأساسية للقائد الفعال حيث انبثقت عنه محاور الدراسة الاربعة:- الاتصال و التواصل، و التمكين، واتخاذ القرار، و حل المشكلات. فيما يلي عرض لأهم الخصائص والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين: (رجب وآخرون، ٢٠٠٩ : ٧٢)

١. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

٢. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية...، ويتعرف على- تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.
٣. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.
٤. ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة.
٥. يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع رؤوسيه.

٣,١,٥ خصائص القيادة الفعالة

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (زايد، ٢٠٠٦ : ٢)

- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- مفهوم السلطة والقيادة ويمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.
- كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى: ﴿وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ﴾ (البقرة: ٢٥١).
- فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظام، فأهمية القيادة تكمن في (العجمي، ٢٠٠٨، ٦٦) :

١. إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
٢. إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
٣. إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
٤. تعميم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
٥. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا إنها الرأسمال الأهم u1608 والمورد الأعلى.
٧. مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (العجمي، ٢٠٠٨ : ٦٧) .

٤, ١, ٥ تطور نظريات القيادة

يعتبر تايلور Taylor الرائد الاول لنظرية الادارة العلمية التي تقوم على أسس فنية في طبيعتها، ويرى أن الادارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة، وأن العاملين يشاركون في العملية الادارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف المنظمة، ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أدائه، وأن من واجب المرؤوسين أداء ما يحدده المدير. ويمكن اعتبار التوجه التيلوري "Taylorism" وما سبقه في الادارة الصناعية بعداً للعملية وتطويراً للمهارات الفنية في العمل والاداء، إذا تم التركيز في تشكيل النظم وأدائها على اجتهادات منطقية دون الاهتمام الكافي بأثر العوامل النفسية والاجتماعية على العمل والاداء. إن الفاعلية في الأداء تتركز حول بعد الانتاج وكم المخرج وعلاقة ذلك بالتكلفة، لقد كان للحركة العلمية التي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر انعكاساً على الادارة التربوية أدى إلى الانتقال من إدارة تقليدية تقوم على الخبرات الشخصية إلى إدارة عملية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء. (حسين, ٢٠٠٦)

إن بعض الاداريين ما زالوا متمسكين بنمط الادارة المركزية كنمط فعال، ويعدون عملية الاتصال في حقيقتها أحادية المسرب، وأن العاملين يعملون جميعاً ضمن النظام بتكليف نشاطاتهم وسلوكهم وفق النظام المرسوم مسبقاً (كنعان, ١٩٩٩)، حيث اعتبر أن القائد هو الذي يؤثر على العاملين باتجاه واحد، وأن عملية الاتصال هي اتصال من أعلى إلى أسفل، واهتمت بالجانب الفني والانتاج، ولم تهتم بالجوانب الانسانية، فالمهم هو الإنتاج وزيادة الربح، فالقيادة الهرمية تتطور عندما تنمو المؤسسة وتتقدم وتصبح بحاجة إلى أفراد ذوي معارف وخبرات متنوعة. إن قوة القائد مرتكزة على موقعه من الهرمية وليس على سماته الشخصية، وهذا النفوذ مستمد من السياسات السائدة لاتخاذ القرارات في تلك المنظمة.

ولكن بشكل عام فإن قوة القائد قسرية. تستند الهرمية إلى المنطق والعقلانية والتحليل وتكون مهمة المنظمة فيها تحقيق القرار المتخذ بشكل فعال بقدر المستطاع.

إن الادارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات أما العامل فواجبه أن ينفذ. ففي العقود السابقة، في الثمانينات على وجه التحديد احتوت العديد من خطط الاصلاحات للمدارس على افتراضات هرمية حيث تم تصوير المدير على انه قائد توجيهي. (Lashway, ١٩٩٦)

يتصف القائد الهرمي بكونه يثق بنفسه وفي طريقه أدائه للعمل. مهاراته الرئيسية تتركز في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه. مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تكون تسويقاً لقراراته (Selling decisions) وهو بيع قراراته للموظفين عن طريق الترويج لها وإقناعهم بها قبل اتخاذها (كنعان, ١٩٩٩)

(فهو يحاول إقناعهم بقبول القرار. إن تركيز السلطة بيد القائد وانفراده في أداء مهامه واتخاذ قراراته يفرض عليه أن يكون خبيراً وملماً بكل الأمور، الأمر الذي يصعب عليه تحقيقه في الواقع العملي. إن اتجاه القائد إلى إصدار التعليمات المفصلة، وإصراره على تنفيذ المرؤوسين لها بتفصيلاتها الدقيقة، يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى الموظف، ويضعف روحه المعنوية، وبالتالي فهو يقوم بتفويض المرؤوسين أو تمكينهم خوفاً من انتقاص سلطته أو نفوذه.

أما نمط الاتصال والتواصل بين القائد الهرمي والمرؤوسين فإن يسير في اتجاه واحد، فهي اتصالات إلى الأسفل من القائد إلى مرؤوسيه، فينعدم الفهم المتبادل بين الطرفين مما يؤدي إلى تعطيل التغذية الراجعة للاتصالات من جانب مرؤوسيه. إن نتائج الدراسات أثبتت أن القائد الهرمي كثير الاتصال بمرؤوسيه وهذا يرجع إلى أنه يراجع أعمال مرؤوسيه ويتابعها دون أن يفوضهم بحل المشكلات التي يواجهونها أو يخلق فيهم روح المبادرة، فهم يرجعون إلى القائد لتخوفهم من اتخاذ أي قرار أو تحمل مسؤولية القيام بأي عمل قبل موافقته على كيفية إنجازه، هذا يجعل حريتهم في أداء العمل محدودة ومقيدة بموافقة القائد. (البوهي، 2001).

لقد جاءت حركة العلاقات الانسانية كرد فعل للإدارة العملية (١٩٢٠-1930) مستندة إلى دراسات علم النفس والتي تطورت بفعل التون مايو (Elton Mayo) حيث بدأ الاهتمام بعواطف وقيم ومعتقدات الفرد ومجموعة النزعات السلوكية والعاطفية له التي تؤثر

على الكفاءة الانتاجية للمنظمة، وركزت على إشباع حاجات المرؤوسين الاجتماعية ورضاهم الوظيفي، إذ يعطى العامل الفرصة للنمو وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.

لقد أصبح ينظر للعامل على أنه إنسان وليس طاقة يراد استخدامها، له تأثير على أداء المنظمة، ولم يعد التعامل معه كآلة، بل يتأثر بسلوك الجماعة ويتفاعل معها فأصبح يؤخذ في عين الاعتبار بعدا الفاعلية والانتاج في المنظمات. لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية التعاون والتفاهم الكاملين بين المرؤوسين داخل التنظيم إذ أصبحت العلاقات إنسانية تبين علاقة الظروف المحيطة بالمنظمة وكيف يؤثر كل منها على الآخر ولم تنظر إلى المنظمة كنظام مفتوح (Hersey & Blanchard, ١٩٩٣)

تطور مفهوم القيادة في الثلاثينيات والأربعينيات، حيث ظهر التوجه السلوكي (1930-1945) الذي بين وجوب توفر خصائص ومميزات لدى المدير ليصبح قائداً. وكانت نظرية السمات من أهم النظريات التي

دعت إلى ذلك، حيث ينظر هذا التوجه إلى القيادة على أنها فن لها علاقة وثيقة بسمات وقابليات شخصية خاصة يمتاز بها القائد ويتفرد بها عن غيره، وهذه السمات موروثية لا يمكن اكتسابها في الحياة، ولا يمكن تعليمها للأشخاص كي يصبحوا قادة (حسين، ٢٠٠٦) إن القادة يولدون ولا يصنعون، أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب، لقد ظهرت نظرية النظم العاملة كمحاولة لتجاوز الحدود الضيقة والمحددات التي فرضتها النظرية الكلاسيكية الإدارية، تعتبر الستينات من القرن العشرين فترة التفكير النظمي في الإدارة، حيث أصبح ينظر للمؤسسات من خلال مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، فكل نظام يتألف من عوامل وعناصر تعتمد على بعضها البعض مثل أفراد النظام وجماعته والتجاهلات السائدة فيه والدوافع وبناءه الرسمي والتفاعلات والاهداف والمركز والسلطة التي يشتمل عليها. فالنظام هو مجموعة من العناصر المترابطة والاجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق أهداف مرسومة، فهو كيان تربطه شبكة من العلاقات التي تتناغم والاهداف المرسومة لذلك النظام. فلقد ساعدت هذه النظرية في تكامل نظرية الإدارة.

يقوم مدخل نظرية النظم على مفهومات عامة كالكلية والتكامل والتفاعل، ويساعد هذا في زيادة المعلومات وردم الفجوات المعرفية التي تقف أمام التطور. إن هذا المدخل هو أسلوب لمعالجة المشكلات وحلها من خلال الإدراك والاهتمام بأثر القرارات أو الحلول على النظام الكلي للمشكلات وأثرها على العلاقات المتفاعلة بين مكونات النظام والبيئة الخارجية التي يتواجد ويتفاعل معها سبرولتيل وآخرون (Spruilletul et al, ٢٠٠١)، النظمي للإداري التربوي أن يركز بشكل مستمر على الاهداف والغايات وطريقة تحقيقها من خلال العمليات الادارية. تنظر الادارة التربوية من وجهة نظر التفكير النظمي إلى المؤسسة التربوية على أنها نظام يحول الموارد المتوفرة في المؤسسة من أموال وأجهزة وموهلين إلى إنتاج وعوائد.

إن عدم قدرة نظرية السمات التي وجدت في تلك الفترة على تحديد السمات التي يمكن أن تميز القائد الفعال من القائد غير الفعال، أدى إلى الانتقال في التركيز في الأبحاث على سلوك القائد في مواقع القيادة. لقد أجرى مركز البحوث في جامعة متشغن سلسلة من الدراسات في سلوك القيادة، وأكدت نتائج الدراسات على بعدين: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد، ثم ظهرت نظرية ليكرت في القيادة التي صنف القادة فيها إلى قسمين: قسم يركز على العمل وقسم يهتم بالعاملين، حيث استنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج

أفضل من القيادة الاتقراطية. من النظريات السلوكية في القيادة نظرية البعدين التي تسمى أيضاً دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث كان من نتائج هذه الدراسات تحديد بعدين لسلوك القيادة: البنية الهيكلية أو بعد التركيز على المهمة، والاعتبار أو بعد التركيز على مشاعر العاملين (حسين، ٢٠٠٦)

أن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد البنية الهيكلية أو التركيز على المهمة يقوم بتخطيط النشاطات المختلفة لمؤوسيه. ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبينهم. في حين أن القائد الذي يركز على بعد اعتبار مشاعر الآخرين يميل إلى تنمية جو من الصداقة والثقة بينه وبينهم، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم.

من النظريات السلوكية للقيادة نموذج بليك (Black & Mouton) حيث تمكنا من صياغة ما سمي بالشبكة الادارية حددا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة (حسين، ٢٠٠٦) وهما النمط الذي يهتم بالانتاج والاخر الذي يهتم بالعلاقات. وقد ركز على خمسة أنماط رئيسية و هي:

السلبية:

و يتميز أسلوب القيادة بقليل من الاهتمام بالانتاج والعلاقات الشخصية، والقادة لا يساهمون بتحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لان القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه.

الدكتاتورية:

ويتميز أسلوب القيادة باهتمام كبير بالانتاج واهتمام قليل بالعلاقات الشخصية، ويركز القائد على الانتاج العالي لتحقيق أهداف المنظمة ولا يهتم بإشباع حاجات الافراد مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والانتاجية.

العلاقات الانسانية:

ويتميز أسلوب القيادة باهتمام قليل بالانتاج واهتمام عالٍ بالافراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة ولكن الانتاج يكون ضعيفاً.

الموازنة:

ويتميز أسلوب القائد باهتمام معتدل بالافراد والانتاج، والقائد يوازن اهتمامه بالانتاج وعلاقات جيدة بين الافراد في المؤسسة ويتصف أسلوبه بالمرونة.

الادارة بالمشاركة:

حيث يهتم القائد بالانتاج والافراد ويركز على بناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، حيث يتم تشجيع الافراد على التجديد والابتكار بمشاركةهم في تخطيط وتنفيذ العمل، وفيها اتصال ديمقراطي (حسين، ٢٠٠٦).

إن القائد الفعال هو الذي يوازن بين المهمة والعلاقات الانسانية. بعد ذلك ظهرت منذ السبعينات للقرن الماضي القيادة الموقفية التي اعتمدت على انه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يستطيع أن يستخدمه القائد في جميع المواقف، وإنما يختلف الاسلوب باختلاف الموقف والقائد والتابع والظروف. إن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تعديل أسلوبه و تكييفه بما يتلاءم مع الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك فإن فعالية القائد تتأثر بشخصيته وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة Hersey & Blanchar, (1993) حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بل أن القيادة تكون نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها، وأن فعالية القائد تستند إلى قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الاسلوب المناسب لكل موقف.

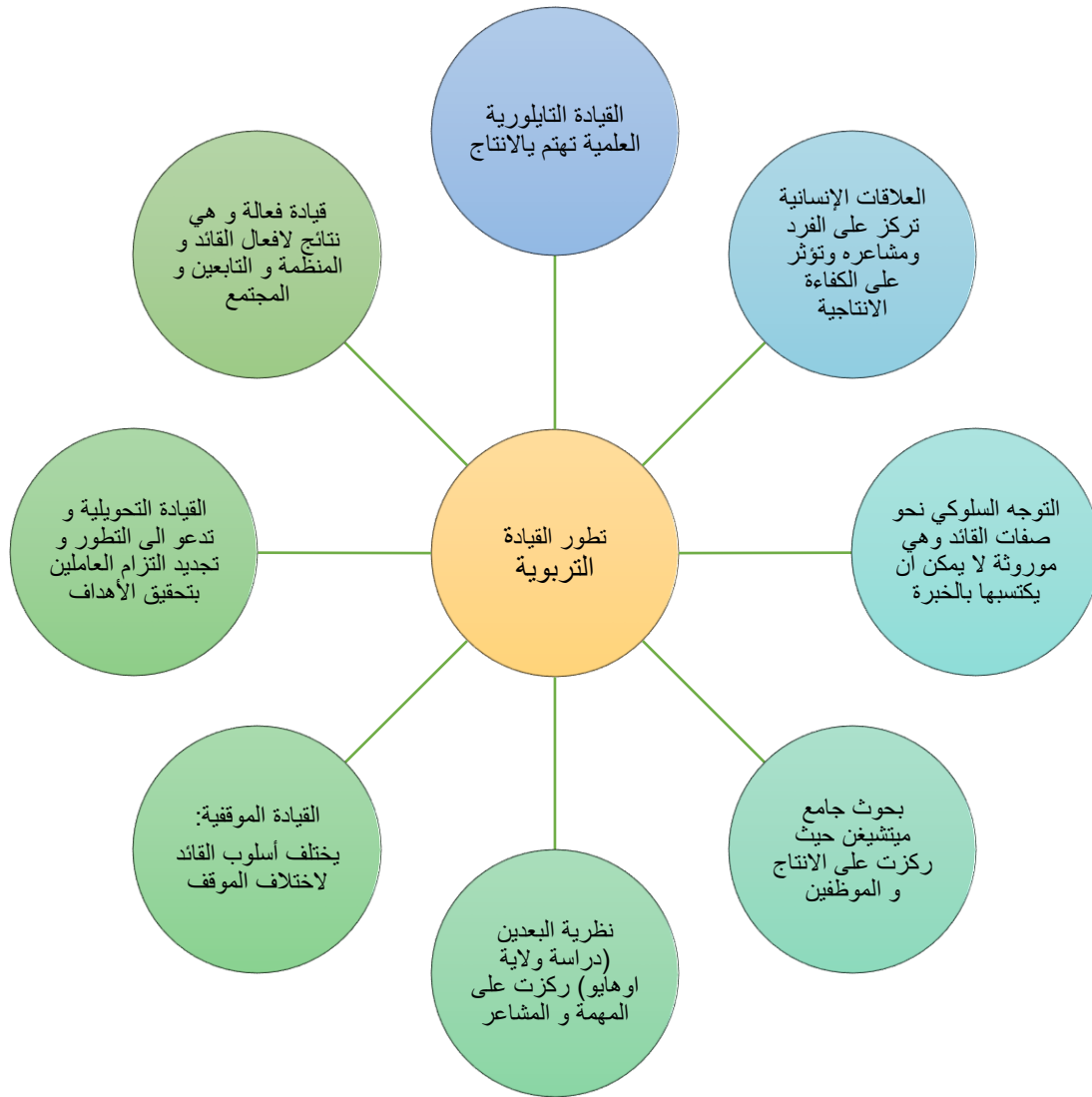
على الرغم من أن النظرية الموقفية قد أسهمت في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف إلا أن هناك انتقادات لها، منها أنه ليس هناك اتفاق بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال، إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف لان الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراك بعضهم بعضاً. (حسين, ٢٠٠٦)

أما المرحلة الاكثر حداثة في تطور القيادة فقد برزت في أواخر الثمانينات وقد أطلق عليها القيادة التحويلية، وهي القيادة التي تسهل إعادة تعريف مهمة الناس وصورتهم وتجديد الالتزام وإعادة تركيب أنظمتهم.

(Lashway, ١٩٩٧). لقد ظهر في أواخر الثمانينات وفي التسعينات اتجاه جديد نحو القيادة حيث وجد المديرون أنفسهم في ثقافة جديدة يجعل المعلمين وأولياء الامور في ادوار قيادية، ولم يعد المدير هو صانع القرار الوحيد. فالعملية التربوية تتطلب قيادة فعالة تعمل على خلق وتحقيق أفضل النتائج والمخرجات بتحسين المدخلات والعمليات، وبالتالي يتم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. إن فاعلية القيادة هي نتاج للتفاعل بين العناصر التالية: القائد والمنظمة والمجتمع. فالفاعلية الادارية لا تولد مع القائد، فهي ليست فطرية وإنما مكتسبة وينميها القائد من خلال الخبرة والتدريب. فالقادة الفعالون هم الذين يحصلون على النتائج من خلل الاقناع والتشجيع والتحفيز والتمكين ومشاركة التابعين في حل المشكلات واتخاذ القرار من خلال قنوات اتصال وتواصل فعالة. (Lashway, 1997)

وهكذا أصبحت القيادة الفعالة محور تركيز في الدراسات المتعلقة بإدارة المدارس.

الشكل رقم (٤) يلخص مراحل تطور القيادة التربوية



مر مفهوم القيادة بعدة مراحل منذ الفترة التaylorية (الإدارة العلمية) و حتى وقتنا الحاضر كما هو موضح في شكل رقم (٣). حيث كان القائد الهرمي الأوتوقراطي يؤثر و يتواصل باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل و يركز اهتمامه على الانتاج فقط ثم الاتجاه الانساني و العلاقات الانسانية ثم المنحنى السلوكي الذي يركز على توفر صفات معينة في القائد ثم الاهتمام بالعلاقات الانسانية و المهام بشكل متساوٍ ثم النظرية الموقفية، ثم التبادلية حيث تقوم علاقة تبادل و مقايضة بين المدير و التابع ثم القيادة التحويلية التي يشكل جوهرها الاتجاه نحو التطور و التغيير و التجديد و الابداع، ثم القيادة الفعالة التي تقوم على تحقيق التعاون و استنهاض الهمم للعمل.

أما خصائص القيادة الفعالة فهي القيادة القادرة على مواجهة المتطلبات الحديثة، القادرة على خلق بيئة تعليمية وجيل قادر على مواجهة التحديات العصرية من خلال إتاحة الفرصة للمعلم كعنصر فعال للعمل بنشاط وبرضا وظيفي وبالتالي تحسين المخرجات .(كنعان، ١٩٩٩)

أما صفات القائد الفعّال فهو القائد القادر على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد كما حددتها نظرية السمات وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة كما تقول نظرية الموقف ولكنها السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها، ويمتاز بالشجاعة والاستعداد للمناظرة وبالتحمل وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية، يحترم الافراد ويعمل جاهداً لزيادة ثقتهم بأنفسهم، ويعمل ما في وسعه لتمكينهم وتفويضهم، يتعلم مدى الحياة وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على انه تجربة استفاد منها، لديه القدرة على التعامل مع الغموض ومعالجة المشكلات بصورة تتكيف مع العالم المتغير فهو مبادر يهتم ليس فقط بتحسين الاداء ولكن بتطوير المنظمة عن طريق مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار، وتمكينهم وتحفيزهم بإثارة أسئلة افتراضية وتوليد حلول خلاقة للمشكلات. (كنعان، ١٩٩٩).

يقوم القائد الفعّال بتعزيز السلوك الاخلاقي و يبني ثقافة تحتوي على مستوى عال من الاخلاق تبني بالمشاركة والاتصال الفعال حيث يكون الاتصال تفاعلياً باتجاهات (من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى وباتجاه أفقي أيضاً) فهو يراعي استعداد العاملين لاستقبال الرسالة و يتيح المجال للمناقشة وردود الافعال، و يقوم بتهيئة الفرص المناسبة لاشراك المعلمين في رسم سياسة المدرسة، حتى يشعروا بأنهم جزء منها يتحملون

مسؤولياته عن رضا و ارتياح، ويكون مسؤولاً عن قيادة التجديد و التطوير للعملية التربوية في مدرسته و هو مسؤول عن حفز و تشجيع المعلمين على الخلق و الابتكار، كذلك يقوم بإقامة علاقات إنسانية مع المعلمين و العمل معهم بروح الفريق. فالفائد الفعال هو الذي يحدد أهداف العمل لمروؤوسيه و يتميز بإشراك مروؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة تشعر المروؤوسين بالرضا و الاعتزاز بأنفسهم. إنه يشجع و يرفع دافعية المروؤوسين لاتاحة فرص النمو المهني و الوظيفي لافراد المجموعة، كما أنه يعمل على إتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين معه بخلق روح الثقة بينهم، والتخلي بالحكمة و الذكاء و العقلانية في تصرفاته، يفوض جزء من سلطاته للموظفين حتى يشعروا بأهليتهم لهذا التفويض، كما أنه يعمل على إيجاد بيئة إبداعية في العمل و يتحسس مشكلات العاملين و يقدر حاجاتهم و آمالهم . (Tichy & Devanna, ١٩٩٠)

٢,٣. المتغير التابع : الأداء الإداري ٢,٣,١. مفهوم الأداء الإداري

عرف الأداء الإداري Managerial Performance بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات" (عبد ومنتهى، ٢٠٠٧ : ١٢٥).

ترى الباحثة أن الأداء الإداري يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويُقاس الأداء الإداري على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويعتبر مفهوم الأداء الإداري على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، فهو كل ما يبذله القادة والمديرين والعاملين بالمنظمة.

٢,٣,٢. عناصر الأداء الإداري

حدد (زايد , ٢٠٠٦) عناصر الأداء الإداري في الآتي:

١- تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة،

ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٢- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

٣- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الإنجاز.

٤- المثابرة والثوق.

٥- تقييم الأداء.

٦- التغذية العكسية للأداء.

العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق قوانين وأنظمة المنظمة، أخذين في الاعتبار الارتقاء بمستوى الأداء بها، هذا هو الأصل في العمل الإداري، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

١- المشاركة في الإدارة.

٢- اختلاف مستويات الأداء.

٣- ضرورة توافر أهداف محددة.

٤- مشكلات الرضا الوظيفي.

٥- التسبب الإداري:

أكد (جرادات , ٢٠٠٥ : ١٧٢) أن الأداء يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية من أهمها:

١- "عوامل إدارية تنظيمية مثل:

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.

- صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.

- عدم تحديد واجبات الموظف.

- ضعف في الهيكل التنظيمي.

- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

٢- العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، وطرائق وأساليب العمل. وإن الجوانب

الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

٣- عوامل بيئية خارجية مثل:

-صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

-الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

-تشريعات حكومية.

-سياسات النقابات.

-الاضطراب السياسي.

٤- عوامل تتعلق بالموظف نفسه مثل:

-نقص في رغبته ودافعيته.

-تغيب مستمر عن العمل.

-مشكلات عائلية.

-انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.

-نقص في التدريب والمهارة."

وترى الباحثة بأنه من الأمور المؤثرة في تحقيق جودة الأداء لدى المعلمات توطيد العلاقة بكافة المعلمين، ويشترك معهم في المناقشات الخاصة بالأمور المدرسية، وكل مدير يتعالى على معلميه، ويعزل نفسه عنهم فإن عمله هذا يؤدي إلى ضعف وانحلال الروابط بين المعلمين والإدارة، وبالتالي فشل المدرسة إذ أن الإدارة ما وجدت إلا لتسهيل وتنظيم عمليتي التربية والتعليم، والتي يكون المعلم فيها العامل الحاسم، فعليه والحالة هذه أن يمد يد العون والمساعدة للمعلم لتمكينه من أداء واجبه على الوجه الأكمل.

٢,٢,٤. دور القيادة الفعّالة في جودة الأداء الإداري

عرف (Edward, 2008, 3-4) الأداء الإداري بأنه: "ذلك الشيء المؤلف من السلوكيات المراقبة

التي يقوم بها الأشخاص في وظائفهم والتي تكون ذات صلة بأهداف المنظمة"، وعرفه (Jakleen, 2013) بأنه: "مجموع الإنجازات التي يحققها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة". ويرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره (أحمد، ٢٠٠٧ : ٢٨)

٢,٣. القيادة التعليمية الفعّالة

٢,٣,١. الإدارة التعليمية والمدرسية:

"الإدارة التعليمية: هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية، حيث تعرف بأنها: الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، حيث تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة، وبالطريقة التي توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء" (أبو علي، ٢٠١٠ : ٤٣)

الإدارة المدرسية: يتم تعريفها بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إدارة وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (المناعمة، ٢٠٠٥ : ٩).

٢,٣,٢. أهداف الإدارة المدرسية:

لقد "تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تستهدف تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة (وإن كان ذلك من بين أهدافها) بل أصبحت عملية إنسانية، تهدف لتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية في مغمى اجتماعي تحقيقها وظيفياً". (الدليل، ٢٠٠٨ ؛ والمناعمة، ٢٠٠٥)

ذكر أبو علي (٢٠١٠ : ٤٤) أن الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية تتمثل في عدة أمور منها ما يلي:

١- "بناء شخصية الطالب بناء متكامل، عملياً وعقلياً ونفسياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.

٢- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة "المدرسة" أحياناً.

٣- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد أو الولاية وتخصُّ بالذات الإدارة المدرسية.

٤- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

٥- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنديتها الثقافية، ومقصفاً، وجمعياتها.

وترى الباحثة بأن القيادة التربوية والتعليمية تتصف بعدد من الصفات المتميزة ذلك أنها تتعامل مع الطالبة والمعلمة والإدارية والفنية فهي قيادة جماعية تسعى إلى تماسكها وتوزيع الأدوار عليها، كما إنها تسعى إلى تعاون الجماعة من خلال مجالس الآباء والمعلمين واللجان المتعددة فالقائد التربوي يتصرف بوعي وتفهم وإدراك وبصورة منسجمة متناغمة في أدائه القيادي.

٢,٣,٣. مجالات الدور الإشرافي لمدير المدرسة

ويمكن أن تشمل مجالات متعددة والتي منها:

"التخطيط الفعال، إغناء المنهاج وتقويمه، التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين، الامتحانات والاختيارات، إدارة الصفوف، العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، تقويم العملية التربوية في مدرسته" (العقيل، ٢٠٠٨) يهتم القائد الفعال بالمشاركة مع المعلمين والمديرة مع المعلمات ولقد تغيرت أساليب القيادة.

فلم يعد المدير هو صانع القرار الوحيد فالعملية التربوية تتطلب قيادة فعالة تعمل على خلق وتحقيق أفضل

النتائج والمخرجات بتحسين المدخلات والعمليات وبالتالي يتم تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

كفايات مدير المدرسة الإشرافية

يرى أبو علي (٢٠١٠) أن: "كفايات مديرو المدرسة الإشرافية تتمثل في: الاتصال والتفاعل، الكفايات الفنية، التخطيط الدراسي، تنمية المعلمين، العمل مع الجماعات، التربية المستمرة، تطوير المناهج، التقويم، التغيير والتطوير، كفايات العلاقات الإنسانية، كفايات العلاقات العامة."

وترى الباحثة أنه إلى جانب ذلك يجب أن تتمتع القيادة التعليمية بقدرات شخصية منها الذكاء المرتفع والقدرة على التحليل واليقظة والطلاقة اللغوية والمرونة والأصالة والقدرة على إصدار الأحكام والقدرة على تقييم الأفكار والمثابرة والطموح، ومن الصفات الجسمية التمتع بالصحة الجيدة والمظهر الممتاز والقوام المتناسق ومن الصفات الشخصية القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والنشاط والتعاون، والدعابة والمرح، وتنمية قدرات وكفاءة العاملين ومن الصفات الخلقية أن يتصف القائد التربوي بالأمانة والإخلاص والكرامة والعدل والابتعاد عن التحيز والاستقامة والصدق والقدوة الحسنة وكذلك تميزه باحترام الآخرين والقدرة على التكيف مع الآخرين واحترامهم.

٢,٣,٤. دور المدرسة في التنظيم المدرسي الفعال

يلعب مدير المدرسة دوراً بارزاً في التنظيم المدرسي الفعال من أجل تأمين التنمية الصحيحة لطلبته وتوعيتهم على الاحتياجات والمسؤوليات الاجتماعية، فإذا قام المدير بتنظيم مدرسته وقيادتها بصورة فعالة، فإن الأهداف التربوية سوف تتحقق بصورة عفوية غير مرئية نتيجة للتنظيم الإداري الجيد في مدرسته. وإن من مهام الإدارة المدرسية ما يلي: (عطوي، ١٤٣٥ هـ : ٧٤ - ٧٥)

١- "إعداد جدول الدروس الأسبوعي.

٢- تنظيم الصفوف المتعددة والشعب من المستحسن أن يبين جدول الدروس أنشطة كل شعب، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على استعداد لتوجيه معلمي الصفوف متعددة الشعب ومساعدتهم بتقديم التسهيلات والإرشاد الفني لهم، وبخاصة في مجال التخطيط لهذه المواد وإعدادها بحيث تكون متوافرة عندما يحتاج إليها.

٣- الصفوف المزدحمة: يدرك مدير المدرسة إن معلميه في الصفوف المزدحمة هم الذين يواجهون المشكلة الكبرى في فرض النظام في صفوفهم، الأمر الذي يعد بال أهمية، قبل أن يمكن لعملية التعلم والتعليم أن تتم بصورة فعالة.

٤- تنظيم المختبرات.

٥- التربية الفنية.

٦- تنظيم متحف مدرسي.

٧- المواد التعليمية اللازمة.

٨- تحسين المنظمات المدرسية وصيانتها.

٩- تنظيم السجلات والملفات المدرسية.

١٠- معالجة الأمور المالية.

ترى الباحثة بأن للإدارة التعليمية واجب مهم في تلافي الأخطاء والتي قد تعيق سير العملية التربوية اليومية، فهي تتصل بالبيئة الخارجية للمدرسة وتنظم البيئة الداخلية، وإذا ما أهملت ذلك فأصبحت إدارتها إدارة عشوائية، تتخبط في قراراتها، وقد يقع الظلم على الطلبة أو المعلمين، مما يعطي انطبعا سيئا عن المدرسة، ويتراجع أداء المعلمين والطلاب على السواء، فبعض الإدارات تأخذ بمبدأ الاستبداد في قراراتها ولا تقوم على مبدأ الشورى في إدارة المدرسة، وقد تكون تلك الإدارة تنصيد الأخطاء للمعلمين وتحاسبهم عليها، ولا تساهم في حل مشاكلهم، وقد تنصيد الأخطاء للطلاب أيضا، ولكن تلك الإدارة الحكيمة التي توازن بين متطلبات المعلمين ومتطلبات الطلاب وتأخذ بالإدارة الحديثة، بحيث يكون العقاب للخطأ متوازنا ويتميز بالحكمة. فإن تلك الإدارة ستساهم بشكل فعال في حل المشكلة.

٢,٣,٥. متطلبات القائد الإداري التعليمي الفعّال

"يحتاج القائد الإداري التعليمي إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري التعليمي الفعّال على مهارته في بناء استراتيجيات وسياسات تعليمية، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري التعليمي الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات" (فبصوف، ٢٠٠٦)

"كما يحتاج القائد التعليمي الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعّالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد التعليمي الإداري المعاصر. وتكتمل مهارات القائد التعليمي

الفعّال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها". (المغربي، ٢٠٠٨)

ترى الباحثة بأنه من مهام القيادة التعليمية والإدارة المدرسية أن تحتفظ بسجل مخالفات الطلاب وسجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم وسجل تسليم ملفات الطلاب وسجل تلخيص التعاميم الهامة وسجل التعاميم الداخلية وسجل خروج الطالبات من المدرسة لحالات الطوارئ ، وسجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ التوصيات والتوجيهات وسجل ملحوظات مدير المدرسة على دفاتر إعداد الدروس.

٢,٤. العلاقة بين المتغيرات: دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري

دور القيادة في تحسين الأداء الإداري يعتبر حاسماً. فالقادة الفعالون يمكنهم تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. كما يمكن للقادة أن يساهموا في تطوير استراتيجيات جديدة وتحسين العمليات الإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقادة أن يكونوا نموذجاً يحتذى به للموظفين، ويمكنهم تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر في المؤسسة. بشكل عام، يمكن القول إن القيادة القوية والفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الإداري. (المستشارون العرب، ٢٠٢٣)

"تسعى القيادة التعليمية الفعالة إلى رصد التطورات الفكرية في مجال الإدارة ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة، وتعمل على تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار الإدارة وتبني منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها" (الأميري، ٢٠١٦)

كما تسعى القيادة التعليمية الفعّالة "إلى المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات الإدارة. كذلك تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة" (الودناني، ٢٠٠٩)

وترى الباحثة بأن القيادة التربوية الفعالة لها القدرة على تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة والإنجاز ولها القدرة على الاتصال المباشر بين جميع العاملين من المعلمات والطالبات

في المنظمة التربوية ومتابعة جميع الإجراءات التربوية وزيادة فعالية القيادة التربوية والتي تستطيع من خلالها تحقيق رؤية مشتركة للسعي لإحداث التغيير. كما إنها إسهامات في تطوير ومواهب العاملين والتغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، وتشترك في عملية صنع القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي المكون من المعلمين والطلبة، كما إن القيادة التعليمية الفعالة تسعى إلى تعزيز المجتمع المحلي والتعلم المستمر وتشجع النمو والتنمية في المجتمع المدرسي.

٢,٥ . الخاتمة

تصنيف الدراسات السابقة

في هذا المبحث ستقوم الباحثة بعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستها وفقا للتصنيف التالي:

الدراسات العربية: ومنها:

دراسة أبو مراد (٢٠١٨) بعنوان: "فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم".

هدفت هذه الدراسة التعرف على فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة الرشيد (٢٠١٦)، بعنوان: "المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل".

هدفت هذه الدراسة التعرف على المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف القيادية في جامعة حائل، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة أمين (٢٠١٦)، بعنوان: "القيادة الفعالة ودورها في تحسن أداء العاملين " بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الفعالة في أداء العاملين، ، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية العراقية وعددهم (٤٥) مدير، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

الدراسات الأجنبية: ومنها:

دراسة (Wilyam, 2007) بعنوان: "الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية."

هدفت هذه الدراسة التعرف على الواقع الفعلي لأداء مدراء المناطق التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن معايير الجودة لديهم بالإضافة إلى معرفة الممارسات الحقيقية لدى مدراء المناطق التعليمية من تخطيط وأساليب وبرامج تقييمية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل.

دراسة (Edward,2006) بعنوان: "علاقة الإبداع والقيادة لدى طلاب الأعمال من الجامعة"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة والإبداع ومختلف جوانب هذه العلاقة؛ (الصفات، السلوكيات، والمهارات) عند الطلبة في جامعة أريزونا الشمالية، وقد تم توزيع استمارة صممت لهذا الغرض من أجل قياس العلاقة بين القيادة والإبداع وتم الاعتماد على استبانة (The student leadership practices Inventory SLPI) Adjective Check List ACL تكونت عينة الدراسة من (١٢٢) طالب و (٦٩) طالبة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك إبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية. ومدى الاستفادة منها في دراستنا الحالية.

أولاً: أوجه الشبه:

في الدراسات العربية تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة أبو مراد (٢٠١٨) في تناولها متغير تقييم الأداء، ومع دراسة الرشيد (٢٠١٦) في تناولها متغير المتطلبات الخاصة بالقيادة، ومع دراسة أمين (2016) في تناولها موضوع القيادة الفعالة وكذلك دراسة المدهون (٢٠١٥)، ودراسة ابن سعيد (١٤٣٤ هـ)، ودراسة الحاضر (١٤٣١ هـ)، ودراسة أبو ختلة (٢٠٠٨)، ودراسة أحمد (٢٠٠٧) ودراسة الغامدي (٢٠٠٧)، وكذلك تشابهت مع دراسة المدهون (٢٠١٥) في تناولها فاعلية القيادة في الإدارة التربوية، وتشابهت مع دراسة سليم وآخرون (٢٠٠٩) فقد تناولت موضوع القيادة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ابن سعيد (١٤٣٤) في تطبيق الدراسة على المستشفيات، وكذلك دراسة الحاضر (١٤٣١) على القيادات الأمنية، أما دراسة سليم وآخرون (٢٠٠٩) فتناولت موضوع القيادة والإبداع في منظمات الاتصال.

أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت دراسة (Wilyam, ٢٠٠٧) الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس، أما دراسة (Edward, ٢٠٠٦) فقد تناولت العلاقة بين الإبداع والقيادة في حين تناولت دراسة (Jakleen, 2004) التوجهات الحديثة في تخطيط عمل مدراء المناطق التعليمية. بينما ركزت دراسة (Marlit, 2004) على خصائص المدراء في التربية والتعليم. وقد تنوعت الدراسة في تناولها موضوع القيادة وتطبيقاتها في إدارات التعليم.

ويتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- أكدت جميع الدراسات أن دراسة موضوع القيادة الفعالة ذات أثر فعال في تحسين أداء العاملين.
- ٢- تنوع الدراسات التي تناولت القيادة في تطبيقاتها على المنظمات الصحية أو الأمنية أو الإدارية مع تأكيدها على خصائص الإداريين أو القيادة الفعالة والتي تعمل على تحسين أداء وجودته.
- ٣- بالرغم من الاختلاف وتعدد وتنوع أهداف الدراسات السابقة والاختلاف فيما بينها إلا أنه لم تجر دراسة مشابهة للدراسة الحالية دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري.
- ٤- تشابهت نتائج بعض الدراسات في جانب القيادة الفعالة التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.

٥- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك الاطلاع على المناهج المستخدمة وكذلك الاستفادة من كيفية إعداد الاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. مواكبتها للتعبير الحادث المتمثل في تحويل مسمى المديرية إلى قande.
٢. من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية فإنه لم يصادف الباحثة أي

دراسة تتناول وتجمع بين المتغيرين: القيادة الفعالة بأبعادها (درجة تطبيق القيادات المدرسية للمهارات القيادية الفعالة، المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة لتحقيق معايير الجودة، دور القيادة الفعالة في الارتقاء بمستوى الأداء، المعوقات التي تحد من فعالية القيادة)؛ ومتغير تحقيق جودة الأداء الإداري (الجودة مع الهيئة التعليمية، الجودة مع البيئة المدرسية).

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في هذا البحث الذي يدرس (أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري) بالتطبيق في مدارس درر المدينة الأهلية للمرحلة الثانوية بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية ، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

القيادة الفعالة:

التعريف التشغيلي: هو ممارسة القائد لمجموعة من السلوكيات والمهارات لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية من خلال التأثير الإيجابي على الأفراد وتوجيههم لتحقيق الأداء المطلوب. ويقاس من خلال قدرة القائد على تحقيق الأهداف بكفاءة، بناء علاقات إيجابية ، وإحداث تأثير مستدام في العاملين والمؤسسة.

الأداء الإداري:

التعريف التشغيلي: هو القدرة على تنفيذ المهام الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تطبيق المهارات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، مع الالتزام بالمعايير المحددة والإنتاجية المطلوبة. ويقاس بناء على تحقيق الأهداف، رضا العاملين، تحسين العمليات، وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القالب، سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة (كما هو موضح في الشكل ٢). يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على "البصل البحثي".

فلسفة البحث (Philosophies) : الوضعية Positivism

منهج البحث (Approaches) : الاستنتاجي Deductive

استراتيجية البحث (Strategies) : دراسة الحالة Case study

نوع البحث (Choices) : الكمي Quantitatively .

الأفق الزمني (Time horizon) : المقطعية Cross sectional

التقنيات والإجراءات (Techniques procedures): الاستبيان والتحليل الإحصائي Data collection and analysis



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر الباحث

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

٣,٤,١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفات وموظفين مدارس درر المدينة الأهلية الثانوية بمنطقة المدينة المنورة من إداريات ومعلمات وعاملين والبالغ عددهم ٤٥

٣,٤,٢ عينة الدراسة:

تم اختيار العينات بالطرق العشوائية البسيطة تشمل الإداريين والمعلمين وبعض العاملين وتم إرسال الاستبيانات الالكترونية لهم وعددهم ٣٠

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
مدارس درر المدينة الاهلية	٤٥	٣٠

جدول (١) المجتمع وعينة الدراسة (المصدر الباحث ٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينة:

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي العشوائية البسيطة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. حيث تم استخدام مقياس ليكرت حيث ١ = موافق بشدة ، و ٥ = غير موافق بشدة . وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

٣,٥,١ المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

تم تحديد مكونات المتغير المستقل (القيادة الفعالة) من خلال الاعتماد على عدد من الاستبيانات التي تم تطويرها في دراسات سابقة لتحديد وقياس القيادة الفعالة وهي: استبيان القيادة الأخلاقية (يوكل وآخرون، ٢٠١٣) ومقياس الكفاءة الذاتية للقائد (بوبيو ومانجانيلي، ٢٠٠٩).

أ. التواصل الفعال الأسئلة (١-٤) (يوكل وآخرون، ٢٠١٣)

ب. البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل (الأسئلة ٥-٨) (يوكل وآخرون، ٢٠١٣)

ج. تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء (الأسئلة ٩-١٢) بوبيو ومانجانيلي (2009)

د. الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات (الأسئلة ١٣-١٥) (يوكل وآخرون، 2013)

هـ. مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال (الأسئلة ١٦-١٩) بوبيو ومانجانيلي (2009)

و. المصداقية والموثوقية والتمتع بالصفات الأخلاقية الحميدة (الأسئلة ٢٠-٢٣) بوبيو ومانجانيلي (2009)

ز. مشاركة الآخرين في التخطيط و صنع القرارات السؤال (٢٤-٢٩) بوبيو ومانجانيلي (2009)

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الفعالة	أ	٤	(يوكل وآخرون، ٢٠١٣)
	ب	٤	(يوكل وآخرون، ٢٠١٣)
	ج	٤	(بوبيو ومانجانيلي، ٢٠٠٩)
	د	٣	(يوكل وآخرون، ٢٠١٣)
	هـ	٤	(بوبيو ومانجانيلي، ٢٠٠٩)
	و	٤	(بوبيو ومانجانيلي، ٢٠٠٩)
	ز	٦	(بوبيو ومانجانيلي، ٢٠٠٩)
	العدد الكلي	٢٩	

جدول (١) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

المصدر: الطالب

٣,٥,٢ المتغير التابع (الأداء الإداري)

يحتوي هذا الجزء على ثلاثة ابعاد تضم ١٢ سؤالاً حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث
١ = موافق بشدة، و ٥ = غير موافق بشدة

٣,٦. أنواع البيانات

تم استخدام العديد من مصادر البيانات في الدراسة الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي
موضحة كالتالي:

٣,٦,١ البيانات الأولية:

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان الالكتروني حيث تم جمع البيانات وتحليلها
من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package For Social
Science) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات
الإحصائية المناسبة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية:

وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأدبية والمجلات والدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة
بموضوع البحث.

٣,٧. طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات
معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل
البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

وفي الختام تعتبر هذه الدراسة البحثية موضوعاً لدراسة أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري التعليمي في المدارس وقد تمت دراسة الحالة في إحدى مدارس منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية متمثلة في مدارس درر المدينة الأهلية للمرحلة الثانوية من خلال استخدام تصميم استنتاجي واستراتيجية مسحية تم تحليله احصائياً واستخراج النتائج لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة .

١. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار 28 . يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي، الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك القياسات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى ذلك تم إجراء اختبار لصدق وثبات الاستبانات المستخدمة في جمع البيانات بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم تطبيق اختبارات إحصائية مناسبة لهذه الغاية باستخدام البرنامج المذكور، بما في ذلك تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك. ومن أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة نموذج الدراسة وملاءمته تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسي عبر البرنامج SPSS الإصدار 28 . يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

٤,٢ . خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس – الفئة العمرية – المؤهل الدراسي – عدد سنوات الخبرة.
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشتمل على (ذكر، أنثى).
 - الفئة العمرية وتشمل (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٥٠ سنة، أكثر من ٥٠ سنة)
 - الدرجة العلمية ويشمل (ثانوي/جامعي/جامعي تربوي/دراسات عليا)
 - عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات/ من ٥ إلى ١٠ سنوات/ من ١٠ إلى ١٥ سنة/ أكثر من ١٥ سنة)
- الجدول، والرسومات، والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما يلي:

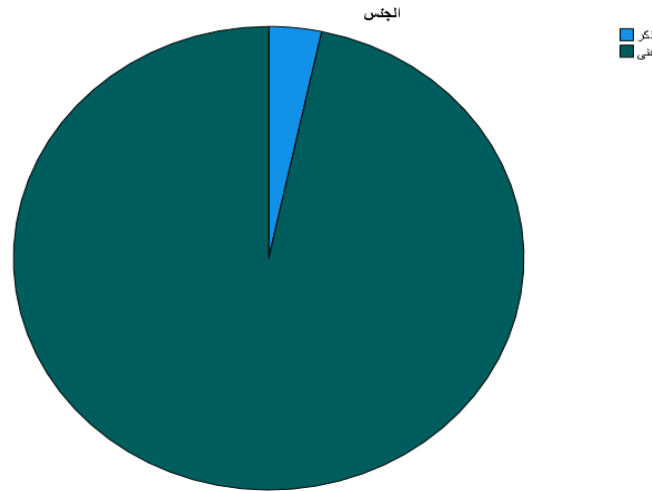
جدول (٢) توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	١. ذكر	١	٪٣٣,٣
	٢. أنثى	٢٩	٪٩٦,٧
	اجمالي	٣٠	٪١٠٠
الفئة العمرية	١. أقل من ٣٠ سنة	٧	٪٢٣,٣
	٢. من ٣٠ إلى ٥٠ سنة	١٩	٪٦٣,٣
	٣. أكثر من ٥٠ سنة	٤	٪١٣,٣
	اجمالي	٣٠	٪١٠٠
الدرجة العلمية	١. ثانوي	٥	٪١٦,٧
	٢. جامعي	١٥	٪٥٠
	٣. جامعي تربوي	١٩	٪٣٠
	٤. دراسات عليا	١	٪٣,٣
	اجمالي	٣٠	٪١٠٠
سنوات الخبرة	١. أقل من ٥ سنوات	١٠	٪٣٣,٣
	٢. من ٥ إلى ١٠ سنوات	٧	٪٢٣,٣
	٣. من ١٠ إلى ١٥ سنة	٨	٪٢٦,٧
	٤. أكثر من ١٥ سنة	٥	٪١٦,٧
	اجمالي	٣٠	٪١٠٠

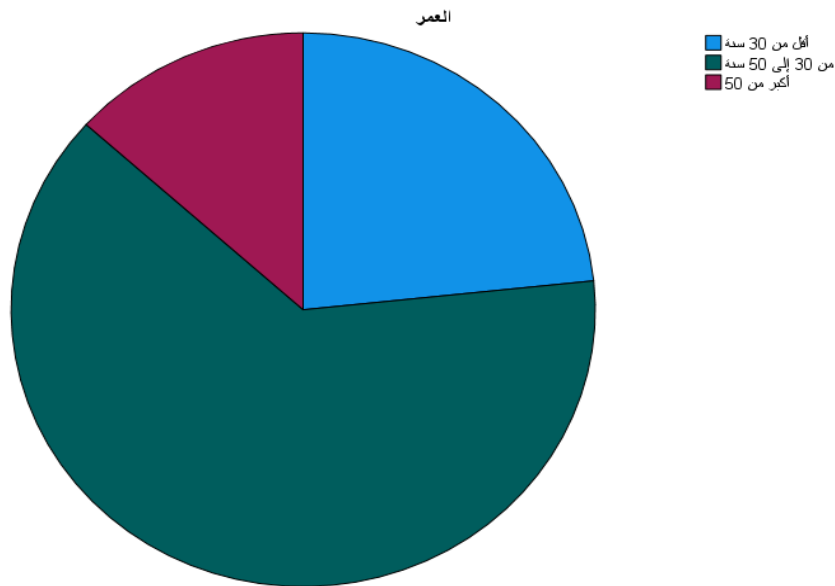
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم (٢) تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للتصنيف حسب الجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور بنسبة كبيرة، حيث بلغ عدد الذكور ١ مفردة بنسبة ٣٣,٣٪ من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث ٢٩ مفردة بنسبة ٩٦,٧٪ من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:

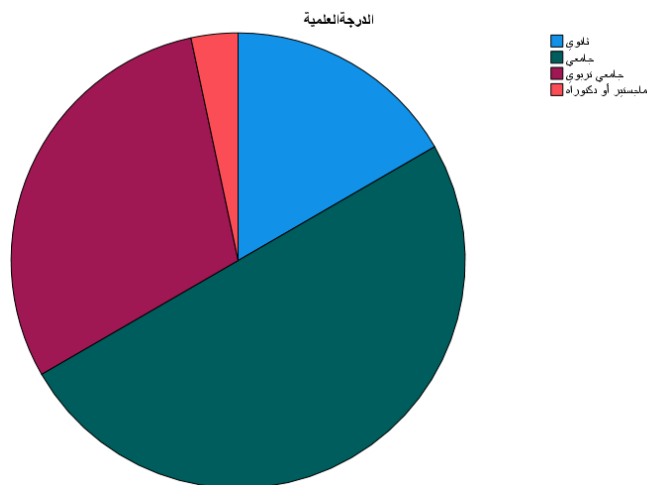


أما بالنسبة للتصنيف حسب العمر: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ٧ أشخاص من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٣٠ سنة، وهو ما يعادل ٢٣,٣٪ من إجمالي العينة. في حين أن ١٩ شخصاً تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٥٠ سنة أي ما يعادل ٦٣,٣٪ من العينة. كما أن ٤ أشخاص أعمارهم أكبر من ٥٠ سنة مما يمثل ١٣,٣٪ من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (٦) تصنيف العينة حسب العمر

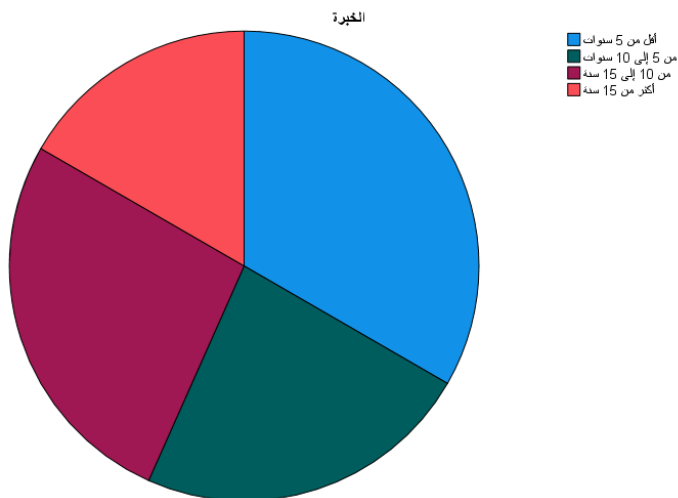
أما بالنسبة للتصنيف حسب الدرجة العلمية: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ٥ أشخاص من أفراد العينة حصلوا على الشهادة الثانوية، مما يمثل ١٦,٧٪ من إجمالي العينة. بينما هنالك ١٥ شخصاً قد حصلوا على الشهادة الجامعية، أي ما يعادل ٥٠٪ من العينة. وقد بلغ عدد الأشخاص الحاصلين على المؤهل الجامعي التربوي ٩ أشخاص وهو ما يمثل ٣٠٪ من العينة. وفيما يتعلق بالدراسات العليا فقد تبين أن هناك شخص واحد فقط قد حصل عليها، مما يمثل ٣,٣٪ من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (٧) تصنيف العينة حسب الدرجة العلمية

أما بالنسبة للتصنيف حسب عدد سنوات الخبرة: فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ١٠ أشخاص من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، مما يمثل ٣٣,٣٪ من إجمالي العينة. بينما هنالك ٧ أشخاص لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات، أي ما يعادل ٢٣,٣٪ من العينة. أما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين ١٠ إلى ١٥ سنة، فقد بلغ عددهم ٨ أشخاص، وهو ما يمثل ٢٦,٧٪ من العينة. وفيما يتعلق بمن لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة، فقد تبين أنهم ٥ أشخاص مما يشكل ١٦,٧٪ من إجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (٨) التصنيف حسب سنوات الخبرة



٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط حساب التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, و قيمة معامل rho-A, من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM), باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٤,٣,١ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدارسة (Kaiser, 1974) معامل الارتباط أقل من ٠,٥ يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي: Convergent Validity يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب أن تكون قيمتها أكبر من ٠,٥ وفقاً (Hair et al. 2006)

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط, الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير, لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات, وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS, كما يلي :

جدول (٣) نتائج SEM-PLS الخاصة باختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P- Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير
0.700	1.098	0.00	.740	0.743	0.625	A1	الاتصال والتواصل الفعال
		0.00	.837	0.802		A2	
		0.00	.834	0.536		A3	
		0.00	.871	0.665		A4	
	0.607	0.00	.913	0.762		B1	البصيرة والنظرة المستقبلية
		0.00	.691	0.535		B2	
		0.00	.999	0.638		B3	
		0.00	.819	0.493		B4	
	0.665	0.00	.868	0.763		C1	التحفيز والدعم
		0.00	.860	0.579		C2	
		0.00	.885	0.566		C3	
		0.00	.661	0.678		C4	
		0.00	.805	0.673		C5	
		0.00	1.474	0.730		C7	
	0.756	0.00	.761	0.780		D1	حل المشكلات والمصادقة والثقة
		0.00	.651	0.869		D3	
		0.00	1.448	0.662		D4	
		0.00	.913	0.721		D5	
		0.00	.691	0.794		D6	
		0.00	.648	0.787		D7	
		0.00	.885	0.647		D8	
		0.00	.758	0.874		D9	
		0.00	.669	0.672		D10	
	0.745	0.00	.761	0.742		E1	المشاركة في اتخاذ القرار
		0.00	.887	0.803		E2	
		0.00	.944	0.689		E3	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق القيادة الفعالة: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من 0.5. بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح أن قيمته لمتغير تطبيق القيادة الفعالة هو $0.700 > 0.5$ ، وفقاً لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P- Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.678	0.687	0.00	.740	0.743	0.683	H1	انجاز الأعمال	الأداء الإداري
		0.00	.837	0.802		H2		
		0.00	.834	0.536		H3		
		0.00	.871	0.665		H4		
	0.607	0.00	.913	0.762		J1	الدقة في الانجاز	
		0.00	.691	0.535		J2		
		0.00	.999	0.638		J3		
		0.00	.819	0.493		J4		
	0.647	0.00	.868	0.763		K1	العمل بروح الفريق	
		0.00	.867	0.579		K2		
		0.00	.885	0.566		K3		
		0.00	.661	0.678		K4		
	0.773	0.00	.761	0.780		L1	وضوح المسؤوليات	
		0.00	.761	0.780		L2		
		0.00	.651	0.869		L3		
		0.00	1.448	0.662		L4		

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق الأداء الإداري: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير الأداء الإداري (انجاز الأعمال، الدقة في الإنجاز، العمل بروح الفريق، وضوح المسؤوليات) قيمتها أكبر من 0.5 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربعة، كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير الأداء الإداري ككل الذي يساوي 0.678، وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

٢,٣,٤. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة،

في هذه الدراسة تم احتساب قيم ثبات الاستبيانات التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق احتساب ثلاثة مؤشرات رئيسية: قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب Composite reliability، وقيمة A-rho بواسطة نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM. وفقاً لـ (Hair et al (2010)، يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 7.0 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية PLS-SEM فيما يتعلق بالثلاث قيم قيمة ألفا كرونباخ، والثبات المركب Composite reliability، وقيمة A-rho مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول (٤) قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير Variable	
0.931	0.927	4	الاتصال والتواصل	القيادة الفعالة
	0.925	4	البصيرة والنظرة	
	0.929	7	التحفيز والدعم	
	0.929	10	حل المشكلات والمصادقية	
	0.926	3	المشاركة في اتخاذ القرار	
0.935	0.931	4	انجاز الاعمال	الأداء الإداري
	0.929	4	الدقة في الانجاز	
	0.932	4	العمل بروح الفريق	
	0.932	4	وضوح المسؤوليات	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- مقياس تطبيق القيادة الفعالة: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ) للمتغير ككل هي 0.931 ولأبعاد المتغير هي: 0.926- 0.929- 0.929- 0.925- 0.972- على الترتيب. مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر 0.7 وفقاً لـ (هير وآخرون، 2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.
- مقياس الأداء الإداري: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ) كالتالي

للمقياس ككل: 0.935، كذلك قيم (ألفا كرونباخ) لأبعاد متغير الأداء الإداري على الترتيب هي:
(0.932- 0.932- 0.929- 0.931) مما يشير إلى ان جميع القيم أكبر 0.7 وفقا لـ (هير وآخرون،
2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية،
مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في
إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

٤.٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (100 ÷ 5) المقياس
الخماسي= (20 %) يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول (٥) دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة)
من 1 إلى أقل من 1.80	موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	مرتفع جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	مرتفع
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	غير موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	منخفض
من 4.20 إلى أقل من 5	غير موافق بشدة	من 84 إلى 100 %	منخفض جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
القيادة الفعالة	1.82	0.646	موافق	مرتفع
	1.87	0.776	موافق	مرتفع
	2.05	0.519	موافق	مرتفع
	1.91	0.437	موافق	مرتفع
	1.81	0.762	موافق	مرتفع
	1.91	0.517	موافق	مرتفع

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	مستوى الأهمية
الأداء الإداري	1.46	0.383	موافق	مرتفع
	1.52	0.500	موافق	مرتفع
	1.61	0.590	موافق	مرتفع
	1.45	0.457	موافق	مرتفع
	1.51	0.432	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة مايلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (تطبيق القيادة الفعالة): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الفعالة لتحسين جودة الأداء الإداري في مدارس درر المدينة الثانوية بمنطقة المدينة المنورة وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة ككل هو (1.91) بنسبة موافقة عالية بلغت (21.82 %)، عند انحراف معياري (0.517) ، أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الفعالة أن الاتجاه العام

لجميع الأبعاد الخمسة (الاتصال والتواصل الفعال، البصيرة والنظرة المستقبلية، التحفيز والدعم، حل المشكلات والمصادقية والثقة، المشاركة في اتخاذ القرار) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس أثر مرتفع لتطبيق القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري لمدارس درر المدينة الثانوية الاهلية بالمدينة المنورة.

■ بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (الأداء الإداري): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.51) بنسبة موافقة بلغت (30.2 %) عند إنحراف معياري (0.432)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الأداء الإداري، أن الأبعاد الأربعة لمتغير الأداء الإداري (انجاز الأعمال، الدقة في الإنجاز، العمل بروح الفريق، وضوح المسؤوليات) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى قطاع التعليم، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد (انجاز الأعمال) هو (1.64) بنسبة موافقة (32.8 %) عند إنحراف معياري (3.83)، كما أن المتوسط الحسابي لبعد (دقة الإنجاز) هو (1.52) بنسبة موافقة حوالي (30.4 %) عند إنحراف معياري (0.500)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد (العمل بروح الفريق) (1.61) بنسبة موافقة (32.2 %) عند إنحراف معياري (0.590)، وأخيرا بلغ المتوسط الحسابي لبعد (وضوح المسؤوليات) (1.45) بنسبة موافقة (29 %) عند انحراف معياري (0.457). وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الفعالة) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في القطاع التعليمي في المدارس مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء الإداري) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في القطاع التعليمي في المدارس بشكل عام وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

٤,٥ . معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

جدول (٧) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المسؤوليات	وضوح	المتغير	الاتصال والتواصل الفعال	البصيرة والنظرة المستقبلية	التحفيز والدعم	حل المشكلات والمصادقية	المشاركة في اتخاذ القرار	انجاز الاعمال	الدقة في الإنجاز	العمل بروح الفريق	المسؤوليات
.493*	.280	.517**	.507**	.739**	.862**	.662**	.839**	1	Pearson Correlation	الاتصال والتواصل الفعال	
.006	.134	.003	.004	<.001	<.001	<.001	<.001		Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
.430*	.226	.350	.444*	.802**	.851**	.744**	1	.839**	Pearson Correlation	البصيرة والنظرة المستقبلية	
.018	.230	.058	.014	<.001	<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
.644**	.196	.396*	.512**	.572**	.815**	1	.744**	.662**	Pearson Correlation	التحفيز والدعم	
<.001	.300	.030	.004	<.001	<.001		<.001	<.001	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
.599**	.367*	.545**	.538**	.739**	1	.815**	.851**	.862**	Pearson Correlation	حل المشكلات والمصادقية	
<.001	.046	.002	.002	<.001		<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
.484*	.476*	.560**	.573**	1	.739**	.572**	.802**	.739**	Pearson Correlation	المشاركة في اتخاذ القرار	
.007	.008	.001	<.001	.739	.862	.662	.839	<.001	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	<.001	<.001	<.001	<.001	30	N		
.862**	.593**	.904**	1	.573**	.538**	.512**	.444*	.507**	Pearson Correlation	انجاز الاعمال	
<.001	<.001	<.001		<.001	.002	.004	.014	.004	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
.816**	.710**	1	.904**	.560**	.545**	.396*	.350*	.517**	Pearson Correlation	الدقة في الإنجاز	
<.001	<.001		<.001	.001	.002	.030	.058	.003	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
.597**	1	.710**	.593**	.476*	.367*	.196	.226	.280	Pearson Correlation	العمل بروح الفريق	
<.001		<.001	<.001	.008	.046	.300	.230	.134	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		
1	.597**	.816**	.862**	.484*	.599**	.644**	.430*	.493*	Pearson Correlation	وضوح المسؤوليات	
	<.001	<.001	<.001	.007	<.001	<.001	.018	.006	Sig. (2-tailed)		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N		

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الارتباط الخطي بين تطبيق القيادة الفعالة وابعادها (كمتغير مستقل) وتحسين جودة الأداء الإداري وأبعاده ه (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.549) بين تطبيق القيادة الفعالة كمتغير مستقل وجودة الأداء الإداري (إجمالي) كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01)
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق القيادة الفعالة كمتغير مستقل وبين ابعاد (الأداء الإداري) كمتغير تابع عند معامل ارتباط (0.568-0.520-0.343-0.600) كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (0.01).
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الفعالة وبين متغير القيادة الفعالة ككل، وبين بعضها البعض:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الفعالة وبين أبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، البصيرة والنظرة المستقبلية، التحفيز والدعم، حل المشكلات والمصادقية والثقة، المشاركة في اتخاذ القرار) عند مستوى دلالة (0.01).

٤,٦ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS ، SPSS V.28، على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الفعالة وتحسين جودة الأداء الإداري في مدارس قطاع التعليم .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

□ ف 1: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الفعالة وإنجاز الأعمال في الأداء الإداري.

□ ف 2: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والدعم من القيادة الفعالة والدقة في انجاز الاعمال في الأداء الإداري.

□ ف 3: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار من القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " - توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الفعالة وتحسين جودة الأداء الإداري في قطاع التعليم في الإدارة المدرسية.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين تطبيق القيادة الفعالة محل الدراسة كمتغير مستقل جودة الأداء الإداري (إجمالاً) كتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549 ^a	.301	.276	.367

a. Predictors: (Constant), معنبر_القيادة_الفعالة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.629	1	1.629	12.081	.002 ^b
	Residual	3.775	28	.135		
	Total	5.404	29			

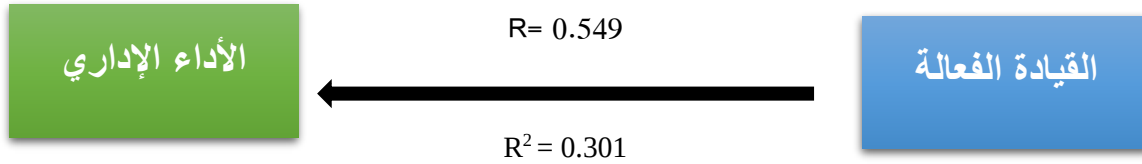
a. Dependent Variable: معنبر_الأداء_الإداري

b. Predictors: (Constant), معنبر_القيادة_الفعالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.630	.261		2.410	.023	.095	1.166
	معنبر_القيادة_الفعالة	.459	.132	.549	3.476	<.001	.188	.729

a. Dependent Variable: معنبر_الأداء_الإداري



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0

- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.549$) إلى وجود ارتباط موجب بين القيادة الفعالة وتحسين جودة الأداء الإداري إجمالاً.

- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن 30% من التباين الحاصل في الأداء الإداري إجمالاً يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق القيادة الفعالة.

- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الفعالة كمتغير مستقل و الأداء الإداري (إجمالاً) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الفعالة وإنجاز الأعمال في الأداء الإداري". يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تطبيق القيادة الفعالة محل الدراسة كمتغير مستقل, وإنجاز الأعمال في الأداء الإداري كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

.Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 ^a	.322	.298	.321

a. Predictors: (Constant), متغير_القيادة_الفعالة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.372	1	1.372	13.306	.001 ^b
	Residual	2.888	28	.103		
	Total	4.260	29			

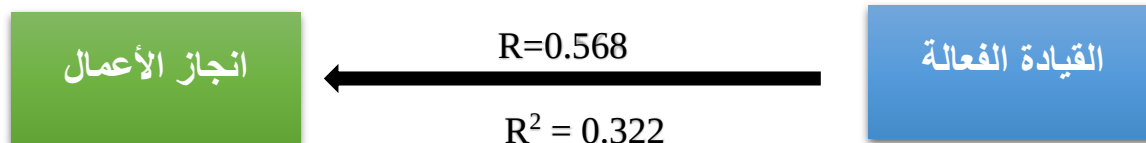
a. Dependent Variable: انجاز_الاعمال

b. Predictors: (Constant), متغير_القيادة_الفعالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.652	.229		2.852	.008	.184	1.121
	متغير_القيادة_الفعالة	.421	.115	.568	3.648	<.001	.185	.658

a. Dependent Variable: انجاز_الاعمال



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية

نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0

- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=586$) إلى وجود ارتباط موجب بين القيادة الفعالة ،

وكفاءة إنجاز الأعمال لدى الموظفين في الأداء الإداري.

- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن 32% من التباين الحاصل في كفاءة إنجاز

الأعمال يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق القيادة الفعالة.

- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β).، حيث أن مستوى

الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية

ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الفعالة كمتغير مستقل وإنجاز الأعمال كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والدعم من

القيادة الفعالة والدقة في إنجاز الأعمال في الأداء الإداري". يختبر هذا الفرض العلاقات

المباشرة بين التحفيز والدعم من القيادة الفعالة محل الدراسة كمتغير مستقل, والدقة في إنجاز

الأعمال في الأداء الإداري كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

.Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.127	.467

a. Predictors: (Constant), التحفيز والدعم

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.134	1	1.134	5.200	.030 ^b
	Residual	6.107	28	.218		
	Total	7.242	29			

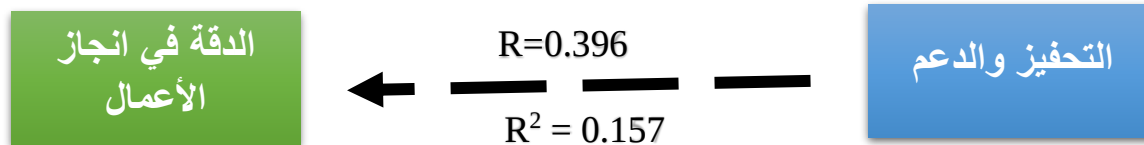
a. Dependent Variable: الدقة في الانجاز

b. Predictors: (Constant), التحفيز والدعم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.736	.353		2.088	.046	.014	1.459
	التحفيز والدعم	.381	.167	.396	2.280	.030	.039	.723

a. Dependent Variable: الدقة في الانجاز



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى عدم

معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0

- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=396$) إلى عدم وجود ارتباط موجب بين التحفيز والدعم من القيادة الفعالة ، والدقة في إنجاز الأعمال لدى الموظفين في الأداء الإداري.
 - يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن 39% من التباين الحاصل في دقة إنجاز الأعمال يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التحفيز والدعم من القيادة.
 - تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم عدم قبول صحة الفرض الثاني الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الفعالة كمتغير مستقل وإنجاز الأعمال كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه: " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار وجودة الأداء الإداري". يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل القيادة الفعالة محل الدراسة كمتغير مستقل, وجودة الأداء الإداري كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

.Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612 ^a	.375	.329	.354

a. Predictors: (Constant), المشاركة_في_اتخاذ_القرار, حل_المشكلات_والمصداقية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.026	2	1.013	8.094	.002 ^b
	Residual	3.378	27	.125		
	Total	5.404	29			

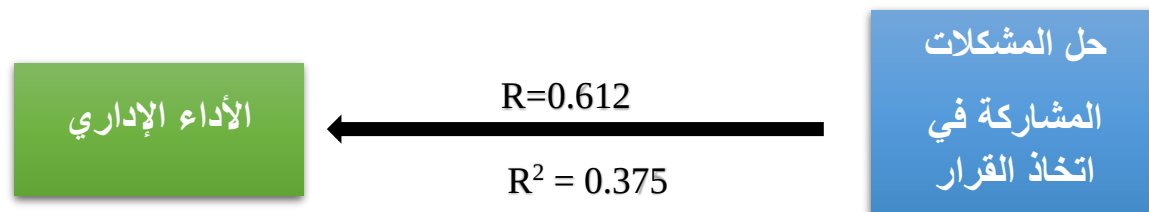
a. Dependent Variable: متغير_الأداء_الإداري

b. Predictors: (Constant), حل_المشكلات_والمصداقية, المشاركة_في_اتخاذ_القرار

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.583	.306		1.904	.068	-.045-	1.211
	حل_المشكلات_والمصداقية	.289	.223	.292	1.295	<.001	-.169-	.747
	المشاركة_في_اتخاذ_القرار	.206	.128	.364	1.611	<.001	-.056-	.469

a. Dependent Variable: متغير_الأداء_الإداري



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (01.0) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 01.0
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.612$) إلى وجود ارتباط موجب بين حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار، وجودة الأداء الإداري لدى الموظفين.

- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن 36% من التباين الحاصل في جودة الأداء الإداري يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق القيادة الفعالة لحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الثالثة الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرار كمتغير مستقل وجودة الأداء الإداري كمتغير تابع.

٤,٧ . الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي وموظفات مدارس درر المدينة الاهلية الثانوية للبنات بمنطقة المدينة المنورة، ومن أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS V,28 & SEM-PLS . فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بداء من البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة إلى تحليل المتغيرين التابع والمستقل وابعادهما المختلفة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي والفروض الثلاث الفرعية التابعة.

ومن خلال هذه النتائج يمكن تقديم التوصيات التي يمكن عرضها في الفصل الأخير والتي توضح تأثير القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري بشكل عام وعلى قطاع التعليم ممثلا في المدارس بشكل خاص .

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو علي، عبدالقادر خالد رباح (٢٠١٠ م) *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، فلسطين.*
- أبو ختلة، غسان محمد (٢٠٠٨). *مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.*
- أبو مراد، سجي محمد (٢٠١٨). *فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*
- أحمد، أحمد إبراهيم. (١٩٩٥)، *أهم الممارسات السلوكية و الادارية التي يقوم بها مدير المدرسة الاساسية بمحافظة الاسكندرية، دراسة ميدانية غير منشورة، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية.*
- أسعد، وليد (٢٠٠٤)، *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.*
- الأميري، وليد حميد رشيد (٢٠١٦). *تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.*
- أمين، محمد عبد الله (٢٠١٦). *القيادة الفعالة ودورها في تحسن أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية.*
- البدر، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١). *الاساليب القيادية و الادارية في المؤسسات التعليمية، عمان الأردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.*

-البوهي، فاروق شوقي. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية. عمان- الأردن : دار قباء للطباعة والنشر.

-الدايل، عبد الرحمن بن سليمان (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية مفهومها و دورها في العملية التعليمية والتربوية، التوثيق التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض
-الرشيدي، شيخة بنت ناري النفعي (٢٠١٦). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

-حسين، سلمة عبد العظيم. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية و الصفية المتميزة: الطريق على المدرسة الفعالة، عمان_ الاردن: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.

-بن سعيد، خالد سعد (١٤٣٤ هـ). مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، جامعة الكويت.

-حمدان، دانا لطفي (٢٠٠٨)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الفلسطينية، نابلس، فلسطين.

-جرادات، عزت (٢٠٠٥). القيادة في الإدارة التربوية، مجلة التربية، العدد (٧٠)، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.

-خيرى، حمد محمود (٢٠٠٨)، ملامح مستقبلية لتطوير الثانوي، المؤتمر القومي لتطوير التعليم وسياسات القبول بالتعليم العالي وزارة التربية والتعليم بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي الجزء الأول (هيكله التعليم الثانوي في الفترة من ١٠ - ١٢ مايو)، القاهرة.

- زايد، عادل (٢٠٠٦). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية، القاهرة.

-سليم، يحيى والشيخ، فؤاد نجيب والشرقي، حامد الشرفي (٢٠٠٩). القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (٢٣ (العدد) ١.

-سلوم، طاهر عبد الكريم (٢٠٠٩)، جمل، محمد جهاد، التربية الأخلاقية القيم مناهجها وطرائق تدريسها، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

-عطوي، جودت عزت. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية، عمان الردين: دار الثقافة للنشر و التوزيع.

-كنعان، نواف. (١٩٩٩). القيادة الادارية. عمان – الاردن مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر،

الإصدار السادس

-منصور، محمد إبراهيم (٢٠١٦)، جودة حياة العمل لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الزكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

-المستشارون العرب (٢٠٢٣)، دور القيادة في تحسين الأداء الحكومي والإداري – المستشارين

العرب(arab-coaching.com)

- hitbullseye. (2022). *Personality Basics*. Retrieved from Learning Home-
- Swamy, D., et. (2015) Al.: *Quality of Work life: Scale Development and- Valide International Journal of Caring Sciences*, 8, (2)..
- Hersey, P & Blanchard. K H. (1993).*Management of organization behavior: Utilization human resources*. 6th ed. Prentice –Hall: New Jersey.
- Lashway, L (1996). Leadership styles and strategies. In Stuart C. Smith & Philip K. Piele (Eds). *School leadership: Handbook for excellence*, Eric Clearinghouse on Educational Management, 39-71.
- Lashway, L. (1997b). Visionary leadership.In Stuart C. Smith &Philip K. Piele (Eds). *School leadership: Handbook for*
- Spruilletul, N. K & Conard, L. (2001). Community development-and systems thinking: Theory and practice. *National Civic Review*. 90(1). 105-117.excellence Eric Clearinghouse on Educational Management, 131-156
- Edward E, Ackerley (2008). *An investigation of the relationship of creativity and leadership in univ-ersity business students*, A dissertation Submitted in partia fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may.
- Jakleen, Olnd (2004). Recent trends in planning the work of directors of

school districts in the UK to improve the effectiveness of their performance, *Dis. Abs. Int Vol* 47. No. 7.

-Marlit, (2004). *Characteristics of education managers who are effective educational leaders in California*, California, U.S.A.-Whyte, William (2000). *Man and organization*, Homewood, 111, Richard, Irwin Inc.

-Wilyam, Tomas (2007). Indeed, the actual performance of the director of the school district in the state of Texas in the United States of America, *Dis Abs. Int Vol*, 41, no12.

٦ الملاحق

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

تحية طيبة وبعد ،

نقدم بين يديكم استمارة استبيان بحث عن أثر القيادة الفعالة في تحسين جودة الأداء الإداري في المدارس في منطقة المدينة المنورة.

لذا يسعدنا أن نطلب منكم التكرم بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال اجابتم الصادقة عن أسئلة هذا الاستبيان، كما نؤكد أن الإجابات التي تدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وراجين من المولى أن يجعل جهودكم في ميزان حسناتكم.

الرجاء وضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

السن:

أقل من ٣٠ ☐ من ٣٠ إلى ٥٠ ☐ أكثر من ٥٠ ☐

الدرجة العلمية: ثانوي ☐

جامعي ☐ جامعي تربوي ☐

الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐

من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐

أكثر من ١٥ ☐

استبيان القيادة الفعالة

م	المحور الأول: القيادة الفعالة					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الاتصال والتواصل الفعال										
التواصل الفعال	١	يتمتع مديري بالقدرة على الانصات								
	٢	يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهمّات								
	٣	يمتاز مديري بأنه يعني (يقصد) ما يقول								
	٤	يشجع مديري الجميع على التعبير عن آريه								
البعد الثاني: البصيرة والنظرة المستقبلية										
البصيرة والنظرة	٥	يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها								
	٦	يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية								
	٧	يتمتع مديري بالقدرة على الابداع وإيجاد الحلول الابداعية								
	٨	يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية								
البعد الثالث: التحفيز والدعم										
التحفيز	٩	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء								
	١٠	أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء								
	١١	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة								
	١٢	يشعرنني مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه								
الدعم	١٣	مديري مستعد دائماً لتقديم الدعم من خلال المشورة والارشادات اللازمة والدعم المعنوي								
	١٤	مديري يثني على عملي وإنجازاتي بشكل مستمر								
	١٥	مديري يساعدني على تطوير نفسي وقد ارتي في العمل بشكل مستمر								
البعد الرابع: حل المشكلات والمصادقية والثقة										
حل المشكلات	١٦	مديري يثق بي وينتدبني لاتخاذ القرارات وتنفيذها								
	١٧	يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية عالية								
	١٨	يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهة المشكلات والتحديات								
	١٩	يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات								
المصادقية والثقة	٢٠	يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف								
	٢١	تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته								

					مديري يأخذ قراراته بناءً قيمه ومعتقداته		٢٢
					يتوقع مني مديري أن أتصرف بناءً على قيمتي الأخلاقية		٢٣
					مديري يأخذ القرارات الصعبة بناءً على المعايير الأخلاقية العالية		٢٤
					أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والإدارة		٢٥
البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرار							
					يتمتع مديري بالقدرة على الحصول على موافقة ودعم الجميع لقراراته	المشاركة في اتخاذ القرار	٢٦
					يتمتع مديري بالقدرة على القيادة بدعم والتزام من الجميع من خلفه		٢٧
					يشجعني مديري على المشاركة بالأراء والمساهمة في صنع القرارات		٢٨

استبيان الأداء الإداري

م	المحور الثاني : الأداء الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: انجاز الأعمال						
١	أحرص على تقديم المبررات التي تسهم في تحسين الأداء ضمن فريق عملي.					
٢	أحرص على إنجاز العمل الموكل في الوقت اللازم.					
٣	أتبع القيم والسلوكيات المشجعة على إنجاز المهام					
٤	قدرتي في الإنجاز تتوافق مع العمل المطلوب مني					
البعد الثاني: الدقة في الإنجاز						
٥	أحاول دائما معرفة وفهم مضمون العمل					
٦	أؤدي واجباتي الوظيفية بدقة وإتقان					
٧	هناك تنسيق وتعاون بين جميع العاملين معي لإنجاز الأعمال بدقة وإتقان					
٨	يعتمد فريق عملي على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله.					
البعد الثالث: العمل بروح الفريق						
٩	أقوم بمناقشة مشاكل الأعمال مع أعضاء الفريق في العمل					
١٠	يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من أجل تحسين أدائي					
١١	أقوم مع زملائي بإنجاز الأعمال المعقدة في فريق عملي					
١٢	يعد فريق عملي دافع لبذل مزيد من الجهد.					
البعد الرابع: وضوح المسؤوليات						
١٣	تتوافق مهامتي مع معارفي ومهاراتي					
١٤	أتمكن من إنجاز المهام الموكلة لي					
١٥	امتلك القدرة على تحمل مسؤولياتي					
١٦	تتناسب السلطة الممنوحة لي مع المسؤوليات والواجبات					

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin		0.683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	532.058
	df	120
	Sig.	0.000