

علاقة القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية

The relationship of transformational leadership in improving job performance in the framework of the institutions project among primary school principals

بو طالب جهيد^{1*}، جاب الله سليم²

¹ المعهد الوطني للبحث في التربية (الجزائر)، boutalebdjahid@gmail.com

² المعهد الوطني للبحث في التربية (الجزائر)، salimdjaballah2@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/05/02

تاريخ الاستلام: 2022/10/08

ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على علاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة، حيث تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من العينة التي تم تحديدها بطريقة العينة العشوائية البسيطة والتي قدرت بـ 38 مدير، وقد تم توزيع الاستبانة بطريقة المسح الافتراضي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، وقد تم استخدام برنامج SPSS ومجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وتحليلها (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والتفلطح، معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، اختبار t test للعينة الواحدة) توصلت نتائج الدراسة التطبيقية لوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، بالإضافة لوجود مستوى مرتفع للقيادة التحويلية بأبعادها في إطار مشروع المؤسسة ووجود مستوى مرتفع للأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ مشروع المؤسسة؛ التأثير المثالي؛ الدافع الملهم؛ التحفيز الفكري؛ الاعتبارات الفردية؛ الأداء الوظيفي.

تصنيف JEL: M12؛ P47

Abstract:

This study aims to identify the relationship of transformational leadership with job performance within the framework of the institution's project for primary school principals in M'sila, where the questionnaire was relied on to collect data from the sample that was identified by a simple random sample method, which was estimated at 38 Directors and the questionnaire was distributed by the virtual survey method through social media, The spss program and a set of statistical methods were used for data processing and analysis (arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha stability coefficient, skewness and flatness coefficients, coefficients of variance inflation and tolerance variance, t-test per sample).

The results of the applied study found a statistically significant correlation at the level ($\alpha=0,05$) of transformational leadership within the framework of the institution's project with its dimensions (ideal influence, inspirational motivation, intellectual motivation, individual considerations) with the job performance of primary school directors, the existence of a high level of Transformational leadership with its dimensions within the framework of the institution project and the presence of a high level of job performance

Keywords: Transformational Leadership; intuition project; ideal effect; inspirational motivation; intellectual stimulation; individual considerations; job performance..

Jel Classification Codes :M12 ; P47

تتجه المنظمات في مختلف دول العالم بشكل متزايد لتبني فكرة مشروع المؤسسة كطريقة للعمل فهي مجاليؤكد القدرة على إدارة المشاريع المعقدة مع التركيز على القيمة التي سيحلبها المشروع للمؤسسة، فمشروع المؤسسة مجال متميز جدا عن الإدارة التقليدية والمديرون في مواجهة تحديات جديدة تماما والبيئة التنظيمية في تغير مستمر، (nusari, al falasi, ghosh, & isaac, 2018, p. 38) والمؤسسة التربوية التعليمية مثلها مثل باقي المنظمات تتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية وبالتالي لا بد من تبني مفاهيم إدارية حديثة تتماشى والتحديات الجديدة، ومشروع المؤسسة يعتبر من أهم المفاهيم التي تساهم في إحداث نقلة نوعية في الإدارة التربوية والمساهمة في تحسين أداء الاساتذة وتحقيق مخرجات ذات جودة ونوعية عالية في قطاع التربية، كما أن أسلوب القيادة الذي تنتهجه القيادات في مختلف المنظمات يلعب دورا مهما في التحكم في القوى البشرية وتوجيه جهودها لتحقيق الأداء المطلوب خاصة كما ذكرنا سابقا في إطار التحديات الراهنة وبالتالي تعتبر القيادة التحويلية من أهم التوجهات الحديثة التي تساهم في التكيف مع هذه التغيرات والتحكم فيها لأنها تعتمد على إشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق الأداء المتميز والمساهمة في تطوير مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية وتجديدها باستمرار، كما أن نجاح المنظمة مرهون أيضا بممارسات الإدارة العليا ومدى تبنيتها للمفاهيم الإدارية الحديثة من خلال إدخال أساليب قيادية جديدة وطرق حديثة في التسيير من أجل الاستفادة من القدرات التي يملكها المورد البشري في هذه المنظمات على جميع المستويات الإدارية.

● مشكلة الدراسة

لقد ضاعفت الجزائر في السنوات الأخيرة جهودها من أجل الرقي بقطاع التربية والتعليم من خلال إدخال عدة تحسينات وتعديلات من أجل تدارك النقائص ومعالجة المشكلات التي يعاني منها القطاع وتحقيق تعليم ذو جودة عالية (بالإمكان الاستشهاد بدستور 2020)، حيث يعتبر مشروع المؤسسة من أهم الآليات الرئيسية التي اعتمدها الوزارة الوصية من أجل تفعيل الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية باعتباره إطارا منهجيا وطريقة عمل فعالة لتحسين العملية التعليمية وتشجيع النشاطات اللاصفية، كما أن أسلوب القيادة في الوقت الراهن يعتبر من بين أهم الركائز الأساسية لإحداث نقلة نوعية في أداء أساتذة التعليم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض والتشجيع على الابداع والتحسين المستمر، وعليه نسعى من خلال هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟

يتفرع السؤال الرئيسي للأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ فيما يتمثل مفهوم القيادة التحويلية، مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي؟
- ✓ ما مستوى إدراك القيادة التحويلية من خلال مشروع المؤسسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟
- ✓ ما مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟
- ✓ ما أثر أبعاد القيادة التحويلية من خلال مشروع المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؟

● فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى ممارسة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛

- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بأبعادهما (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

• أهداف الدراسة

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة لمعرفة علاقة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية، بالإضافة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ **التعريف** بمفهوم القيادة التحويلية، مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي؛
 - ✓ **التعرف** على مستوى ممارسة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
 - ✓ **معرفة** علاقة أبعاد القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.
- #### • أهمية الدراسة

تتأني أهمية هذه الدراسة من خلال المتغيرات المبحوثة، فالقيادة التحويلية تعتبر من أهم التوجهات الإدارية الحديثة في الإدارة والتي من خلالها تسعى المنظمة لتحقيق التميز والنجاح من خلال التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتحفيزهم ودعمهم المستمر والعمل على تنمية قدراتهم، هذا بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة لمشروع المؤسسة في المؤسسات التربوية ومدى قدرته على الرقي بالمدرسة الجزائرية وتجويدها، كما تتجلى أهمية الدراسة في البحث عن كيفية تحسين الأداء الوظيفي والذي يعتبر موضوع مهم جدا للعمل عن كيفية إيجاد الطرق والوسائل اللازمة لتحسين أداء مدير المدرسة الابتدائية بما ينعكس بالإيجاب على أداء المدرسة ككل.

أما من الناحية النظرية فتعتبر هذه الدراسة في نظر الباحثين إضافة حقيقية إلى الرصيد المعرفي في مجال التربية والتعليم والإدارة المدرسية، حيث حضى موضوع القيادة التحويلية ومشروع المؤسسة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والأكاديميين بالإضافة لعلاقتهم بتحسين الأداء الوظيفي لمدير المدرسة الابتدائية.

- **حدود الدراسة:** تمثلت الحدود الموضوعية لدراستنا في اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة، أما الحدود المكانية فقد أحرقت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة، وفيما يخص الحدود الزمنية فقد تم بداية العمل في الموضوع بداية شهر جويلية من خلال جمع الدراسات وانجاز الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم انجازه خلال الفترة 20 أوت الى 20 سبتمبر سنة 2022، أما فيما يخص الحدود البشرية فقد شملت الدراسة مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة.

• الدراسات السابقة

- ✓ **دراسة حياة عبد الباقي وسفيان كوديد، سنة 2020، بعنوان:**

أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين تيموشنت، تم الاعتماد على الاستبيان أداة لجمع البيانات من أفراد العينة كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث يمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بعين تيموشنت والبالغ عددهم 195 فرد ، وقد تمثلت عينة الدراسة في 172 موظف.

توصلت نتائج الدراسة التطبيقية لوجود علاقة طردية موجبة بين الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية والأداء الوظيفي والمتمثلة في التأثير المثالي و الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والحفز الإلهامي.(عبد الباقي و كوديد، 2020)

✓ دراسة (شاربي بلقاسم وقاسمي أحمد توفيق) سنة 2018 بعنوان:

مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى استطاع مشروع المؤسسة تغيير وتطوير إدارة المؤسسة التربوية وخلق جو ملائم للمشاركة في اتخاذ القرارات واحداث نقلة في العلاقة بين الأساتذة والإدارة، من خلال استكشاف دور أسلوب القيادة المعتمد والاتصال ومشاركة الاساتذة في إدارة مؤسستهم، من أجل تحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلات والملاحظة لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموع الثانويات مدينة الجلفة في حين تمثلت عينة الدراسة في 130 أستاذ في أربعة ثانويات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة المعتمد هو النمط الأوتوقراطي والذي يؤثر سلبا على مشروع المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى أن مشروع المؤسسة لا يتم إنجازه فعليا على أرض الواقع بالمؤسسات التربوية عينة الدراسة، بالإضافة لعدم إشراك الاساتذة في إدارة مؤسستهم.(شاربي و قاسمي، 2018، صفحة 08، 22)

✓ دراسة(JeevanJyoti and Sonia bhau) سنة 2016 بعنوان:

Transformational leadership and job performance : a study of higher education.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي في مقاطعتي كشمير وجامو شمال الهند، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين الدائمين ورؤساء الأقسام في المقاطعتين، حيث تم استخدام مجموعتين من الاستبانات لجمع البيانات، كما تم التأكد من صحة البيانات باستخدام تحليل العوامل المؤكدة (CFA) واختبار الفرضيات بواسطة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM).

أشارت النتائج المتوصل إليها أن تبادل القيادة بين العضو والقائد تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وبالتالي يجعل المرؤوسين يعملون بكفاءة أكبر لأنه يخلق تفاهما أكبر بين القادة والمرؤوسين.(jeevan & sonia, 2015)

✓ دراسة(Syed Muhammad javediqbal et al) سنة 2015 بعنوان:

Moderating effect of top management support on relationship between transformational leadership and projects success.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة التأثير التفاعلي لدعم الإدارة العليا على العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المشاريع ونجاح المشروع، تم الاعتماد على الاستبيان أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي شملت 198 استاذ جامعي وهم مديري مشاريع في نفس الوقت حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة وتم استرجاع 125 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، حيث تم الاعتماد على برنامج PLS- SEM لتحليل بيانات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة أنه يمكن تعزيز نجاح مشروع المؤسسة من خلال العلاقة بين القيادة التحويلية لمديري المشاريع ودعم الإدارة العليا.(syed muhammad, choi sang, goh chin, & syed muhammad labib, 2015)

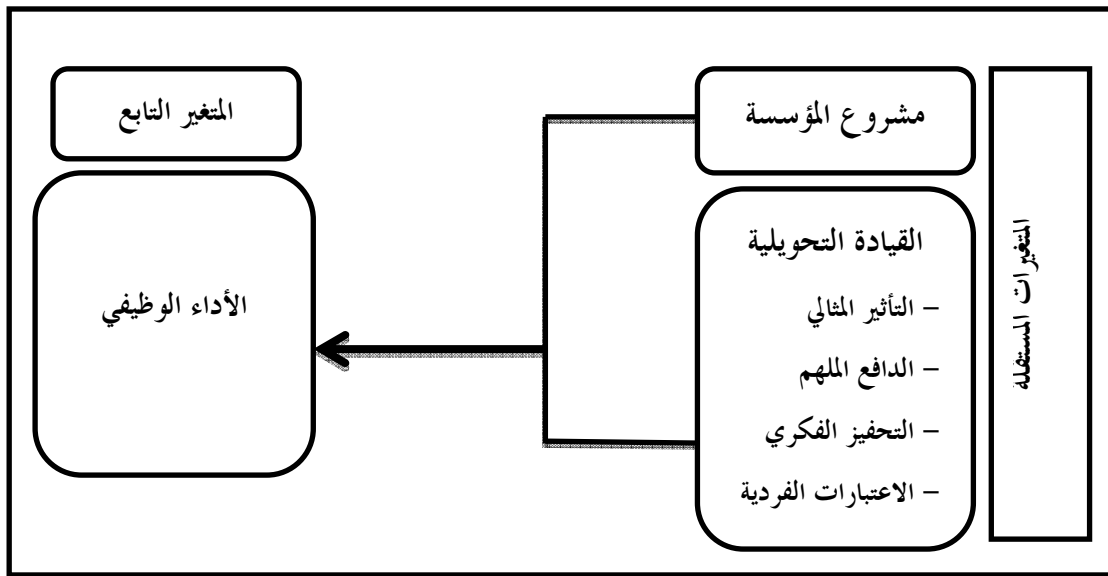
✓ التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثين على مضمون الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعنا يتضح أنها قليلة نوعا ما على حسب حدود البحث الذي قمنا به، كما أننا لم نصادف دراسات تطرقت للمتغيرات معا وهي القيادة التحويلية ومشروع المؤسسة والاداء الوظيفي، حيث تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا كونها تناولت أحد متغيرات الدراسة أو متغيرين معا، كما تتشابه في كونها اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، أما أوجه الاختلاف فكما ذكرنا سابقا تعتبر من بين الدراسات القليلة التي تناولت المتغيرات معا، كما تختلف من حيث المجال البشري الخاص بالدراسة التطبيقية ولبي تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس الابتدائية.

✓ نموذج الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة تم إعداد وتطوير نموذج الدراسة الحالي، حيث تضمن متغيرين مستقلين الأول هو مشروع المؤسسة والثاني هو القيادة التحويلية الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد متمثلة في (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) وهذا من أجل اختبار أثرهم في المتغير التابع المتمثل في الأداء التنظيمي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على الدراسات السابقة

المحور الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية ومشروع المؤسسة والأداء الوظيفي

أولاً: القيادة التحويلية

1- تعريف القيادة التحويلية

تعتبر القيادة أحد عوامل النجاح الحاسمة للمنظمات اليوم لأن القائد هو الشخص الذي يتحرك مبكراً ويقوم بالمبادرة ويفكر في رأي الآخرين ويوجه ويقود ويحشد الآخرين من خلال التأثير فيهم، وبالتالي فالمنظمات اليوم في حاجة ماسة لقائد قوي وإدارة قوية لضمان الفعالية، فالقيادة هي القدرة على التأثير على مجموعة من الناس لتحقيق الأهداف، حيث يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها "أسلوب القيادة حيث يعمل القائد مع الفرق لتحديد التغيير المطلوب وخلق رؤية لتوجيه التغيير من خلال الإلهام والتنفيذ والتغيير جنباً إلى جنب مع الأعضاء

المتزمين في المجموعة" (faiza , longbao, mohammad, qazi, syed irshad, & samaher, 2019, p. 02) ومن ناحية أخرى يرى (Follet) أن القيادة لها اتجاهان الأول أن القائد لا يقود المرؤوسين بالشخصية ولكن من خلال المعرفة المتعلقة بالموقف، وثانيا القيادة ليست صفة فطرية فحسب بل هي مهارة يمكن تعلمها، هذا الاختلاف في تحديد المفهوم المتعلق بالقيادة لا زال مستمرا إلى غاية اليوم وبغية الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به تم طرح عدة تعارف واسعة حيث عرف (Antonakis, et al) القيادة بأنها العملية المؤثرة والنتائج المترتبة عنها والتي تحدث بين القائد والتابعين وكيف يتم تفسير عملية التأثير من خلال نزعة القائد والخصائص والسلوكيات وتصورات المرؤوسين والسياق الذي تحدث فيه عملية التأثير. (william j, alisha d, & phillip a, 2008)

والقيادة التحويلية تحدث عندما يقوم القادة بتوسيع الصلاحيات للمرؤوسين والمساهمة في توليد الوعي والالتزام بهذا الغرض، وكذلك عندما يتمكن المرؤوسون من تجاوز المصالح الشخصية لتحسين الأداء الكلي للمنظمة بحيث يعمل القادة على تقديم رؤية مشتركة لجميع الأطراف، وتمثل الأبعاد الرئيسية والمتفق عليها للقيادة التحويلية في أولا التأثير المثالي/ الكاريزما بحيث يكون القائد كنموذج يتم الاقتداء به، ثانيا الدافع الملهم أي قيام القائد بشرح وتوضيح رؤية المنظمة بشكل واضح ومفهوم، ثالثا التحفيز الفكري بحيث يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين على اتخاذ القرارات والمبادرة للابتداع والتطوير المستمر، وأخيرا الاعتبار الفردي والذي من خلاله يعمل القائد كمدرّب وموجه. (karina, raymond , joanna, & sten , 2008, p. 17)

2- أبعاد القيادة التحويلية

وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية حسب (mohammed, othman bin ab, & mahazan , 2018, p. 324) في

العناصر التالية:

التأثير المثالي: يتم إطلاق أيضا اسم الكاريزما السلوكية على هذا البعد والقائد في هذا السياق نموذج يقتدى به بحيث يوفر إحساسا بالهدف من خلال العمل على غرس رؤية واضحة ومشتركة الأهداف بالإضافة الى احترا القائد باعتباره المسير الرئيس، كما أن القائد المثالي يسبق أتباعه بخطوات ويعملون على غرس الشعور بالإيمان من أجل المستقبل.

الدافع الملهم: يؤثر القائد ذو البعد التحفيزي على شخصية أتباعه من خلال تحفيزهم المستمر لتقديم جهودهم في العمل والقيام بأعمال أكثر من المتوقع، كما يوفر أهداف ملهمة ومشجعة ويعمل على إيصالها بدقة وسهولة مما يسهل عليهم فهمها وإدراكها كما يعمل على كسب ثقة المرؤوسين واحترامهم من أجل دفعهم للعمل أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.

التحفيز الفكري: يشير هذا البعد إلى القادة الذين يلهمون ويحفزون المرؤوسين من خلال تشجيع التطوير والإبداع لديهم، بالإضافة لدفع الموظفين للتفكير بطرق ملهمة وجديدة كما أن القائد ذو التحفيز الفكري يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات واستخدام العقل والتفكير الجيد قبل التنفيذ بما يساهم في إنتاج أفكار جديدة وحلول للمشكلات بالتعاون مع المرؤوسين.

الاعتبارات الفردية: يتم التركيز في هذا البعد على الطرق والاجراءات التي يستخدمها القائد لمراقبة مرؤوسيه من أجل تحقيق الأداء المستهدف، حيث يلعب القائد التحويلي دورهم في هذا السياق كمدرّب ومستشار لتنمية العمال وتطويرهم.

ثانيا: مشروع المؤسسة

1- تعريف مشروع المؤسسة

تم تعريف مشروع المؤسسة في القرار الوزاري رقم 17 المؤرخ في 6 جوان 2006 الذي يتضمن تأسيس مشروع المؤسسة

والمصلحة وتنظيم العمل بما كما يلي " يعتبر مشروع المؤسسة أسلوبا ومنهج عمل في تسيير المؤسسة التعليمية ، وخطوة ترسم معالم وأهداف المؤسسة وتحدد منهجية وأدوات تحقيقها في فترة زمنية معينة، يضعها أعضاء الجماعة التربوية بمساهمة جميع الشركاء مع

المؤسسة، ويعملون على تطبيقها لتحقيق الأهداف التي سطرها المؤسسة لنفسها وفقا لأولوياتها وخصوصياتها والإمكانيات المتوفرة لديها، أو التي تبادر بالحصول عليها في حدود ما يسمح به القانون.

كما تم تعريف مشروع المؤسسة بأنه "آلية لتسيير المؤسسة التربوية وأداة لعملها من خلال كل الأطراف المتدخلة في المؤسسة وتتفق من أجل إنجاز أهداف تخص نوعية التعليم وفعاليتها". (شاربي و قاسمي، 2018، صفحة 13)

2- أهداف العمل بمشروع المؤسسة في المؤسسة التربوية:

يعتبر العمل بمشروع المؤسسة ذو نتائج إيجابية بالرغم من أنه مفهوم حديث في المدرسة الجزائرية ويساهم في تغيير النظرة التقليدية للمدرسة إلى نظرة تواكب التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة وقد ساهم العمل بهذا التوجه بتحقيق عدة أهداف أهمها: (الشارف، شيكر، و بروبة، 2016، صفحة 07)

- ✓ التقييم والتقييم في جميع العمليات التربوية من تدريس وإدارة وغيرها؛
- ✓ تحسين أداء الأساتذة وتحسن النتائج المدرسية للتلاميذ؛
- ✓ العمل على إشراك وإدماج جميع الفاعلين في الأهداف التربوية؛
- ✓ تنظيم العلاقات بين المتعاملين وتحديد الأدوار والمسؤوليات؛
- ✓ جعل المؤسسة التربوية فضاء تربويا حقيقيا.

ثالثا: الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي

لقد حضي مفهوم الأداء الفردي بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين على مدى السنوات السابقة لأنه مفهوم متعدد الأبعاد ويتضمن جانبين الأول هو الجانب السلوكي ويشير هذا الجانب إلى ما يقوم به الأفراد في العمل ويشمل سلوكيات معينة مثل المحادثات مع العملاء ، أما الجانب الثاني فهو جانب نتيجة الأداء والذي يشير إلى نتيجة سلوك الفرد. (sabine, judith, & anne, 2008, p. 427) ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وتتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة مستقبلا" (عبد الباقي و كوديد، 2020، صفحة 44)

2- أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لدى المنظمة لأنه المكون الأساسي لعملية تحقيق أهداف المنظمة وهو الجزء المرتبط بالإنسان والذي يحول المواد في شكلها الخام إلى مواد مصنعة ونصف مصنعة وخدمات ذات قيمة ملموسة، كما أن الأداء الوظيفي هو أهم محددات نجاح المنظمة وتقدمها والأداء الوظيفي المرتفع والجيد يعكس قدرات ودوافع المرؤوسين والقادة معا، فالأداء الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بدورة حياة المنظمة ومراحل تطورها ويعتمد تطورها أساسا على مستوى الأداء الوظيفي بها. (ارفيس، 2018، صفحة 482)

رابعا: علاقة القيادة التحويلية ومشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي للأستاذ

القيادة التحويلية لها أهمية كبيرة لدى الباحثين لما لها من آثار كبيرة وإيجابية على الأداء التنظيمي، كما يمكن أن تؤثر على الأداء التنظيمي بطريقتين، الأولى يمكن للقيادة التأثير مباشرة على الأداء حيث أشارت (koechet al) أن القيادة هي المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل منظمة أو جماعة أو حتى مجتمع، فالمنظمة تميل إلى التركيز على القيادة لأنها تعتبر تقنية لتحسين الأداء والتعامل مع المواقف الاندفاعية، أما الطريقة الثانية فالقيادة تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء من خلال المسؤوليات الاجتماعية للشركات والتي يمكن تعريفها بأنها الالتزام المستمر من قبل المنظمة بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة، حيث اعتمدت المنظمات عددا من تقنيات الأعمال والقرارات الإدارية لضمان البقاء وتحقيق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى تحسين مكانة المنظمة. (faiza , longbao, mohammad, qazi, syed irshad, & samaher, 2019, p. 02)

وقد بينت الدراسات عن وجود بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تحسين خصائص العمل وتعديلها، وفي هذا الإطار يعتبر مشروع المؤسسة وسيلة فعالة لتسهيل العمل بالقيادة التحويلية لتحسين جودة التعليم من خلال المساهمة في ترقية ممارسات الإدارة، فالقادة التحويليون لهم تأثير عميق على تصورات الرؤوسين لخصائص العمل وكيفية تزويدهم بالطرق الجديدة للعمل وحل المشكلات وتقديم التدريب والتشجيع لممارسة وتبني سلوكيات معينة من خلال التحفيز الفكري (karina, raymond , joanna, & sten , 2008, p. 19).

كما تعتبر القيادة التحويلية من أهم أنواع القيادة والنماذج الرائدة في مجال الإدارة التربوية وهي تشمل وضع المعايير التعليمية وإعطاء الدافع للتعليم من خلال إرساء مبدأ مشروع المؤسسة الذي يركز على الدعم والمساندة وتشجيع الموظفين، وتقديم الحوافز لهم وتشجيع المعلمين على فهم الفعالية والشعور بالمتحم، كما تعمل القيادة التحويلية في سياق مشروع المؤسسة بالإدارة المدرسية والسياق التعليمي من خلال إلهام موظفي المدرسة لبناء شعور بالنجاح يؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب في نفس الوقت فإن تطبيق القيادة التحويلية بين قادة المدارس مهم جدا لتعزيز أداء المعلمين من خلال تطوير المعرفة. (mohammed, othman bin ab, & mahazan , 2018, p. 326)

كما ان مشروع المؤسسة باعتباره أداة للتسيير يساهم في تحسين أداء الأستاذ من خلال إشراكه في التسيير ومعالجة المشاكل من خلال المساهمة في وضع استراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف التربوية، كما أن مشروع المؤسسة يساهم في تفعيل دور الأستاذ اتخاذ القرارات ورسم الأهداف المستقبلية للمؤسسة التربوية، وبالتالي يعتبر مشروع المؤسسة آلية فعالة ومتناسقة لتحقيق الأهداف المشتركة للفاعلين التربويين من أساتذة وتلاميذ إدارة... (شاربي وقاسمي، 2018، صفحة 14)

المحور الثاني: أدوات الدراسة التطبيقية واختيار جودتها

أولاً: الطريقة والأدوات

1-منهج الدراسة التطبيقية: من أجل جمع البيانات المتعلقة بعلاقة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية تم الاعتماد في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها لجميع البيانات من أفراد العينة ومعالجتها وتحليلها خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتضمنة في برنامج spss وتفسيرها.

2-الأدوات الإحصائية: من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تمت الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والمتمثلة في (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والتفريطح، معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، اختبار t test للعينة الواحدة).

3- وصف أداة الدراسة: لمعرفة علاقة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية تم تطوير استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة تطرقت لمتغيرات الموضوع والذي تضمن أبعاد القيادة التحويلية وعبارات مشروع المؤسسة بالإضافة لعبارات تقيس الأداء الوظيفي، ويمكن توضيح المصادر المستعملة في تطوير الاستبانة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): مصادر تطوير استبانة الدراسة

المتغيرات	العبارات	المصدر
القيادة التحويلية مشروع المؤسسة	17-01	(nusari, al falasi, ghosh, & isaac, 2018) (قاسمي، 2010، صفحة 171)
الأداء الوظيفي	33-26	(منال فالخ شلمان، 2017، صفحة 75)

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

حيث تم تقسيم هذه الاستبانة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

✓ **المحور الأول:** تضمن المحور الأول البيانات الشخصية لأفراد العينة من حيث الجنس والعمر و الشهادة المتحصل عليها والرتبة الوظيفية وكذلك سنوات العمل.

✓ **المحور الثاني:** المحور الثاني تضمن العبارات التي تقيس القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة من وجهة نظر المديرين حيث تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد وهي التأثير المثالي والذي تم قياسه بالعبارات 01 - 04 والبعد الثاني هو الدافع الملهم تضمن العبارات 05 - 08 والبعد الثالث يتمثل في التحفيز الفكري وتضمن العبارات 09 - 12، والبعد الرابع هو الاعتبارات الفردية تضمن العبارات 13 - 16.

✓ **المحور الثالث:** في هذا المحور تم التطرق إلى لعبارات التي تقيس الاداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية عينة الدراسة وتضمن هذا المحور 07 عبارات من العبارة 17 الى العبارة 23.

4- **مقياس ليكرت الخماسي:** تم تدرج عبارات الاستبيان على سلم Likert ذو الخمس درجات الذي يعتبر من أهم المقاييس المستعملة في بحوث العلوم الانسانية والاجتماعية لمعرفة اتجاهات أفراد العينة حول موضوع معين، حيث يتدرج من: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما تم منحها أوزان متدرجة من 1 لغير موافق بشدة إلى 5 لدرجة موافق بشدة (t croasmun & lee, 2011, p. 20) ، التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس Likert الخماسي.

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

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: (t croasmun & lee, 2011)

وقد تم تحديد فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالة الفئات
1	غير موافق بشدة	1	من 1 لأقل من 1.80	منخفضة جدا
2	غير موافق	2	من 1.80 لأقل من 2.60	منخفضة
3	محايد	3	من 2.60 لأقل من 3.40	متوسطة
4	موافق	4	من 3.40 لأقل من 4.20	عالية
5	موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على سلم Likert الخماسي.

5- وصف مجتمع وعينة الدراسة: لاختبار علاقة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي تم إجراء الدراسة التطبيقية على مديري المدارس الابتدائية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في كل مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة والبالغ عددهم 689، ونظرا لصعوبة الوصول لجميع المدراء تم استخدام أسلوب المسح بالعينة من أجل جمع البيانات، وقد تم الاعتماد على تقنية المسح الافتراضي في توزيع الاستبانات (عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي)، وبعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 38 استجابة من قبل الأساتذة، وبناء على دراسة sekaran فإن حجم العينات التي تتراوح بين 30 و 500 مفردة يعتبر ملائما لمعظم أنواع البحوث.(نجيمي و بولحية، 2021، صفحة 141)

ويمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(04): خصائص أفراد عينة الدراسة

الجنس	ذكر		أنثى		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	100	38	-	-	
العمر	من 30 سنة فأقل		من 41 سنة الى 50 سنة		51 سنة فأكثر
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	-	-	18,4	07	44,7
الشهادة	خريج معهد تكنولوجيا		ماستر		أخرى
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	28,9	11	23,7	09	15,8
الخبرة	من 6 الى 10 سنوات		من 11 الى 15 سنة		16 سنة فأكثر
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	10,5	04	10,5	04	78,9

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss v21.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل افراد العينة من فئة الذكور، حيث بلغت نسبة مديري المدارس الابتدائية عينة الدراسة من الرجال 100%، كما أن أغلب أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 41 سنة بنسبة مئوية بلغت 81,5% حيث تعكس هذه النسبة التسلسل المنطقي للترقية لمدير المؤسسة الابتدائية بحث يجب أن تتوفر في المدير مجموعة من الشروط من بينها الخبرة المهنية، حيث يتضح من خلال نتائج الخبرة المهنية أن أكثر من 89% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أكثر من 11 سنة، كما يتبين من خلال النتائج أنه هناك تنوع في الشهادات التي تحصل عليها أفراد العينة ويتبين أن ما نسبته 28,9% لديهم شهادة خريج معهد تكنولوجيا، أما أفراد العينة الذين يجوزون شهادة ليسانس فقد بلغت نسبتهم 31,6% في حين بلغت نسبة الحائزين على شهادة ماستر 23,7% وباقي أفراد العينة لديهم شهادات أخرى ليست واردة في الاستبانة.

ثانيا: اختبار جودة الإستبانة

1- اختبار ثبات الاستبانة

يعتبر معامل ألفا كرونباخن أهم الاختبارات وأكثرها انتشارا في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية كمؤشر للتأكد من جودة أداة الدراسة، حيث يوصي (yurdugul H (2008 أنه يجب أن يكون حجم العينة أكبر من 30 مستجيب لقياس الموثوقية، كما تم الاستشهاد بأن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون تساوي أو تزيد عن 0,6 أو يكون محصور بين 0,6 و 0,8 حسب الباحث (wim et al,2008) بالرغم من أن أغلب الباحثين اعتمدوا قيمة 0,7 كقيمة مقبولة للاتساق، (farahiyah , tambi, samat, & wan, 2020, p. 23) كما تم وضع أربعة نقاط فاصلة لاعتماد موثوقية الأداة كما يلي:

الجدول رقم (05): درجات قياس موثوقية معامل ألفا كرونباخ

درجة الموثوقية	قيمة معامل ألفا كرونباخ
موثوقية ممتازة	0,90 وما فوق
موثوقية عالية	0,90-0,70
موثوقية متوسطة	0,70-0,50
موثوقية منخفضة	0,50 وأقل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (farahiyah , tambi, samat, & wan masnieza, 2020, p. 23)

كما يمكن توضيح نتائج اختبار معامل ألف كرونباخ لمتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التأثير المتالي	04	0,824
الدافع الملهم	04	0,632
التحفيز الفكري	04	0,837
الاعتبارات الفردية	04	0,706
القيادة التحويلية	16	0,900
الأداء الوظيفي	07	0,800

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 21.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha تراوحت بين (0,632) و(0,900)، بدرجات موثوقية محصورة بين عالية وممتازة تأسيسا على دراسة (farahiyah , tambi, samat, & wan masnieza, 2020) يتبين أن جميع العبارات المكونة لأبعاد القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي تتمتع بثبات مرتفع وممتاز.

2- اختبار الصدق البنائي للاستبانة

يتم التأكد من الصدق البنائي لاستبانة الدراسة من خلال اختبار معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، حيث أشار (Melike s deniz, 2013, p. 499) أن قيمة معامل بيرسون إذا كانت تساوي الصفر لا يوجد ارتباط، وكلما اقتربت من القيمة 1 كان الارتباط قوي ومرتفع، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل بيرسون

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.669**	0.000	13	0.712**	0.000
02	0.652**	0.000	14	0.597**	0.000
03	0.590**	0.000	15	0.797**	0.000
04	0.661**	0.000	16	0.792**	0.000
05	0.646**	0.000	17	0.606**	0.000
06	0.565**	0.000	18	0.828**	0.000
07	0.695**	0.000	19	0.676**	0.000
08	0.686**	0.000	20	0.671**	0.000
09	0.580**	0.000	21	0.616**	0.000
10	0.635**	0.000	22	0.633**	0.000
11	0.758**	0.000	23	0.741**	0.000
12	0.676**	0.000			

** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01. * : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم 07 أن كل قيم مستوى الدلالة لعبارات الاستبانة أقل من مستوى المعنوية 0.01، كما أن قيم معامل الارتباط بيرسون الخاص بكل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع عبارات المتغير الذي تنتمي إليه كانت موجبة ومرتفعة حيث تراوحت بين 0,565 و 0,828، ويمكن تفسير هذه النتائج بأنه يوجد ارتباط قوي بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وعليه فهذه الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي تأسيسا على دراسة (Melike s deniz, 2013, p. 499)

3- اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم حساب معاملي الالتواء والتفرطح والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معاملي الالتواء والتفرطح.

المتغيرات	الالتواء (asymetric)	التفرطح (kurtosis)
التأثير المثالي	-0,183	-0,157
الدافع الملهم	-0,602	-0,206
التحفيز الفكري	-0,559	-1,013
الاعتبارات الفردية	-0,774	-0,198
الأداء الوظيفي	-0,426	-0,558

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 21.

تشير دراسة (Ewan & ahmad, p. 692) أنه يجب أن يكون معامل الالتواء أقل من 2 ومعامل التفرطح أقل من 7 لكي تخضع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، حيث يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن معامل الالتواء (Asymetric) محصور بين (-0,774) و 0,183 وهو أقل من القيمة 2، كما يتضح أيضا أن معامل التفرطح (Kurtosis) يتراوح بين (-1,013) و (-0,157) وهو أقل من القيمة 7، وتأسيسا على دراسة (Ewan & ahmad, 2020) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية

يتم في هذا المحور التطرق للتحليل الوصفي لمتغيرات الاستبيان وكذلك اختبار فرضيات الدراسة.

1- التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة واختبار الفرضية الأولى

يتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد القيادة التحويلية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيادة الاستراتيجية
02	مرتفعة جدا	0,491	4,348	التأثير المثالي
04	مرتفعة جدا	0,488	4,289	الدافع الملهم
01	مرتفعة جدا	0,460	4,546	التحفيز الفكري
03	مرتفعة جدا	0,534	4,434	الاعتبارات الفردية
	مرتفعة جدا	0,415	4,404	القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 21.

يتبين من خلال الجدول رقم 09 أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحويلية مرتفع جدا حيث قدر بـ 4,404 وهو ما يشير لأن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة جدا نحو عبارات متغير القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة حيث بلغ قيمته 0,415، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين كذلك أن المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة جاءت بدرجات مرتفعة وكانت محصورة بين 4,289 و 4,546، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بعد التحفيز الفكري بمتوسط حسابي بلغ 4,546 ما يشير لدرجة الموافقة المرتفعة جدا نحو عبارات هذا البعد كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في الإجابات حيث بلغ 0,460، أما في المرتبة الثانية فقد جاء بعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي بلغ 4,348 والذي يشير لدرجة موافقة مرتفعة جدا نحو عبارات هذا البعد، كما بلغ الانحراف المعياري 0,491 وهو ما يشير لدرجة تناسق في الإجابات مقبولة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاء بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي يساوي 4,434 وهو ما يشير لدرجة موافقة مرتفعة جدا نحو مضمون عبارات هذا البعد بدرجة تشتت منخفضة حيث بلغ الانحراف المعياري 0,534، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الدافع الملهم بمتوسط حسابي يساوي 4,289 وانحراف معياري يساوي 0,484، حيث تشير هذه القيم لدرجة متوسطة من الموافقة نحو مضمون عبارات هذا البعد.

يتم اختبار صحة الفرضية الأولى من خلال حساب اختبار معامل T للعينة الواحدة (One samples t-test)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار T_test للفرضية الأولى.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة	4,404	0,415	20,850	1,685	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 21.

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لمتغير القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة تساوي 20,850 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,685، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، كما أن المتوسط الحسابي بلغ 4,404 وهو ينتمي للمجال الخامس من مجالات مقياس ليكرت والموافق لدرجة موافقة مرتفعة جدا، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الأولى للدراسة "مقبولة" والتي تنص على: مستوى ممارسة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة مرتفعة لدى مدرّاء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛

كما يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار T_test للفرضيات الفرعية.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	4,348	0,491	16,911	1,685	0,05	0,000
الدافع الملهم	4,289	0,488	16,285	1,685	0,05	0,000
التحفيز الفكري	4,546	0,460	20,682	1,685	0,05	0,000
الاعتبارات الفردية	4,434	0,534	16,529	1,685	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 21.

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التأثير المثالي في إطار مشروع المؤسسة 4,348 وهو ينتمي للمجال الخامس لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة جدا، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 16,911 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,685، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $sig= 0,000$ وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على وجود توجه استراتيجي ولكن بدرجة موافقة متوسطة وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة والتي تنص على: " مستوى التأثير المثالي مرتفع في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية".
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الدافع الملهم في إطار مشروع المؤسسة 4,348 وهو ينتمي للمجال الخامس لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة جدا، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 16,285 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,685، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $sig= 0,000$ وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على وجود الدافع الملهم بدرجة مرتفعة وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة والتي تنص على: " مستوى الدافع الملهم مرتفع في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية".
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده التحفيز الفكري في إطار مشروع المؤسسة 4,546 وهو ينتمي للمجال الخامس لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة جدا، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 20,682 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,685، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $sig= 0,000$ وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على وجود التحفيز الفكري في إطار مشروع المؤسسة وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة والتي تنص على: "مستوى التحفيز الفكري مرتفع في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية".
- بلغ المتوسط الحسابي لبعده الاعتبارات الفردية في إطار مشروع المؤسسة 4,434 وهو ينتمي للمجال الخامس لمقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة مرتفعة جدا، كما يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 16,529 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,685، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $sig= 0,000$ وهو أقل تماما من مستوى المعنوية، وعليه فإن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة جدا نحو عبارات هذا البعد، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة والتي تنص على: "مستوى الاعتبارات الفردية في إطار مشروع المؤسسة مرتفعة لدى مديري المدارس الابتدائية".

2- التحليل الوصفي لمتغير الأداء الوظيفي واختبار الفرضية الثانية

يتم اختبار الفرضية الثانية للدراسة من خلال حساب اختبار T للعينة الواحدة (One samples t-test) لمتغير الأداء

الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار t-test لمتغير الأداء الوظيفي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	4,345	0,394	21,013	1,685	0,05	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss 21.

من خلال الجدول رقم 12 يتضح أن قيمة T المحسوبة تساوي 21,013 وهي أكبر تماماً من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,685، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي $\text{sig} = 0,000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن أفراد العينة موافقين على عبارات متغير الأداء الوظيفي حيث يؤكدون بأنهم يعملون على تقديم مقترحات مفيدة تساهم في رفع مستوى المدرسة و ينجزون مهامهم الإدارية في الوقت المناسب بالإضافة لامتلاكهم القدرة على حل المشاكل التي تواجههم في إدارة المدرسة، كما أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الوظيفي بلغ 4,345 وهو بذلك ينتمي للمجال الخامس لقياس ليكرت الحماسي والذي يقابله درجة موافقة مرتفعة جدا وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة والتي تنص على: "مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة".

3- اختبار الفرضية الثالثة

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار بيرسون لعلاقة القيادة التحويلية بالأداء الوظيفي في إطار مشروع المؤسسة.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار بيرسون للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة وابعادها بالأداء الوظيفي

سلوك التشارك المعرفي			المتغير التابع
القرار	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	المتغيرات المستقلة
مقبولة	0,020	0,375*	التأثير المثالي
مقبولة	0,000	0,740**	الدافع الملهم
مقبولة	0,004	0,457**	التحفيز الفكري
مقبولة	0,000	0,739**	الاعتبارات الفردية
مقبولة	0,000	0,693**	متغير القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss 21.

من خلال نتائج الجدول رقم 13 يتبين أن قيمة مستوى الدلالة بين ممارسة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي بلغ $\text{sig} = 0,000$ وهو أقل من مستوى المعنوية، كما أن معامل الارتباط بيرسون بلغت قيمته 0,693 وهو يشير لارتباط قوي بين المتغيرين، وبالتالي الفرضية الرئيسية البديلة مقبولة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة.

كما يتبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0,020$ بين بعد القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي وهو أقل من مستوى المعنوية كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,375 وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين بعد التأثير المثالي في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي، وتأسيساً على قاعدة القرار الفرضية البديلة مقبولة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) للتأثير المثالي في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0,000$ بين بعد اختيار المواهب والابداع التنظيمي وهو أقل من مستوى المعنوية كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,740^{**}$ وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين الدافع الملهم في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي، وتأسيساً على قاعدة القرار الفرضية البديلة مقبولة والتي تنص على "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0,05$) للدافع الملهم في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

- بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0,004$ بين بعد التحفيز الفكري في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي وهو أقل من مستوى المعنوية كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,457$ وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وتأسيساً على قاعدة القرار الفرضية البديلة مقبولة والتي تنص على " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$ للتحفيز الفكري في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0,000$ بين بعد الاعتبارات الفردية في إطار مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي وهو أقل من مستوى المعنوية كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $0,739$ وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين الاعتبارات الفردية في إطار مشروع المؤسسة والأداء الوظيفي، وتأسيساً على قاعدة القرار الفرضية البديلة مقبولة والتي تنص على " توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$ للاعتبارات الفردية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

4. تفسير نتائج الدراسة

يمكن تفسير نتائج الدراسة كما يلي:

➤ توصلت نتائج الدراسة لأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة مرتفع لدى مدراء المدارس الابتدائية: حيث هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة حياة عبد الباقي وسفيان كوديد، سنة 2020، حيث أشارت النتائج التي تحصلنا عليها أن كل أبعاد ممارسة القيادة التحويلية في إطار اعتماد مشروع المؤسسة كانت مرتفعة جدا وما يؤكد ذلك ه قيمة المتوسط الحسابي لمتغير القيادة التحويلية الذي بلغ $4,404$ ، ويمكن تفسير هذا ان مديري المدارس الابتدائية يعملون على تبني المدخل القيادي التحويلي في تطبيق مشروع المؤسسة والتخلي عن الممارسات البيروقراطية التي تقلل دور المعلمين، وبالتالي نجاح مشروع المؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى للممارسات المدير وكيفية تعامله مع مختلف الفاعلين التربويين، هذا الاتجاه القيادي الجديد يتم العمل به في مختلف المنظمات الاقتصادية وحققت تحسن ملحوظ في أداءها، وتطبيق مثل هذه التوجهات في القطاع التربوي هو إضافة حقيقية نحو تحقيق الأداء الجيد والجودة خاصة في إطار تبني مشروع المؤسسة كوسيلة لتحسين أداء المدرسة الجزائرية.

➤ توصلت الدراسة لأن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى مديري المدارس الابتدائية: حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (JeevanJyoti and Sonia bhu) سنة 2016، وما يؤكد ذلك هو درجة الموافقة المرتفعة نحو عبارات هذه المغير والذي بلغ متوسطه الحسابي $4,345$ وبالتالي فمدير المدرسة الابتدائية هو أعلى سلطة في المدرسة حيث يجب أن يكون هو المثل الأعلى لجميع الفاعلين التربويين من معلمين وموظفين وحتى التلاميذ وهو المسؤول عن تحسين وتطوير المدرسة والمساهمة في تحقيق نسب نجاح مرتفعة وتحسين جودة التعليم بها، ويتجلى ذلك من خلال مساهمته في تقديم مقترحات مفيدة تساهم في رفع مستوى المدرسة والعمل على إنجاز مهامه الإدارية في الوقت المناسب بالإضافة لحرصه على احترام إجراءات وقواعد المدرسة والتي من شأنها أن ترفع أداء المدرسة الابتدائية.

➤ توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha=0,05)$ للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية) بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية: حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Syed Muhammad javediqbal et al) سنة 2015 ويتم تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الابتدائية عينة الدراسة يتميزون بامتلاكهم لمهارات القيادة التحويلية ويسعون باستمرار ليس فقط لتطبيقها وممارستها ف تسيير المدرسة بل في تنفيذ مشاريع المؤسسة بالمدرسة من خلال التأثير في مختلف الفاعلين التربويين والعمل على غرس الفخر في الاساتذة لارتباطهم به من خلال مشروع المؤسسة كما يتجاوز المدير المصلحة الذاتية لصالح الاساتذة من خلال فلسفة مشروع المؤسسة ويشعرهم بالحماس حول ما يجب تحقيقه في المستقبل لنجاح مشروع المؤسسة كما يقترح المدير طرقا جديدة للأساتذة للنظر في كيفية اكمال المشروع.

الخلاصة:

يعتبر مشروع المؤسسة من أهم الآليات الرئيسية التي تم اعتمادها من قبل الوزارة الوصية لتجسيد الإصلاح داخل المؤسسة التعليمية باعتباره إطاراً منهجياً وطريقة عمل فعالة لتحسين العملية التعليمية التعلمية والارتقاء بنتائج المنظومة التربوية، كما أن أسلوب القيادة في الوقت الراهن يعتبر من بين أهم الركائز الأساسية لإحداث التحسينات المستمرة في أداء مديري المدارس الابتدائية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والتفويض والتشجيع على الإبداع والتحسين المستمر، وفي هذه الدراسة تم التطرق لموضوع أثر القيادة التحويلية في الأداء الوظيفي وهذا في إطار تطبيق مشروع المؤسسة، حيث تم إجراء الدراسة التطبيقية على عينة من مدراء المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة، وبعد جمع البيانات ومعالجتها وتفسيرها توصلنا للنتائج التالية:

➤ نتائج الدراسة

- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة مرتفعة لدى مدراء المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- مستوى كل من التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري، الاعتبارات الفردية مرتفع في إطار مشروع المؤسسة لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للقيادة التحويلية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للتأثير المثالي في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للدافع الملهم في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للتحفيز الفكري في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بولاية المسيلة؛
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للاعتبارات الفردية في إطار مشروع المؤسسة بالأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية.

➤ اقتراحات الدراسة

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحثين الاقتراحات التالية:
- تعزيز الاهتمام بموضوع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الابتدائية نظراً لأهمية هذا المدخل القيادي في توجيه المعلمين وتحسين أدائهم؛
- تعزيز الممارسات الإدارية الحديثة لدى مديري المدارس خاصة في إطار مشروع المؤسسة الذي يتوقف نجاحه على مشاركة جميع الفاعلين التربويين؛
- العمل على تنمية ثقة مديري المدارس الابتدائية والاساتذة من أجل تحقيق أهداف مشروع المؤسسة، وأن العمل التعاوني والتشاركي يؤدي إلى نجاح مشروع المؤسسة؛
- ضرورة إشراك المعلمين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعالة في إطار تنفيذ مشروع المؤسسة؛
- توصلت النتائج إلى أن ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية في إطار مشروع المؤسسة، وبالتالي يجب منح المديرين مرونة أكبر في تسيير هذه المشاريع وكيفية تنفيذها، بالإضافة لتكوينهم على الأساليب القيادية الداعمة لمشاريع المؤسسة والتي تبني على المشاركة.

1. Ewan , m. m., & ahmad, z. h. (2020). the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (A Q) for normality testing,. *international journal of future generation communication and networking*, 13(01).
2. Ewan , m. m., & ahmad, z. h. (s.d.). the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (A Q) for normality testing,. *international journal of future generation communication and networking*, 13(01).
3. faiza , m., longbao, w., mohammad, n., qazi, a., syed irshad, a., & samaher, f. (2019). the impact of transformational leadership on job performance and csr as mediator in smes. *journal sustainability*(11), 2.
4. farahiyah , a., tambi, a., samat, m., & wan masnieza, w. (2020). a review on the internal consistency of a scale: the empirical example of the influence of human capital investment on malcom baldridge quality principles in tvet institutions. *asian people journal*, 03(01), 23.
5. james t croasmun , ostrom lee .(2011) .using likert- type scales in the social sciences *journal of adult education*.20 ،(01)40 ،
6. jeevan, j., & sonia, b. (2015). Transformational leadership and job performance : a study of higher education. *journal of services research*, 15(02), 77,110.
7. karina, n., raymond , r., joanna, y., & sten , o. (2008). the effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. *work and stress*, 22(01), 17,19.
8. Melike s deniz, a. a. (2013). Assessing the validity and reliability of a questionnaire on dietary fibre-related knowledge in a turkish student population. *journal of health population and nutrition*(04), 499.
9. mohammed, a., othman bin ab, r., & mahazan , a. (2018). the effect of the dimension of transformational leadership on the teachers performance in the yemeni public schools. *european scientific journal* , 14(25), 324,326.
10. nusari, m., al falasi, m., ghosh, a., & isaac, o. (2018). impact of transformational leadership on project management assets. *international journal of management and human science*, 02(04), 38,45.
11. sabine, s., judith, v., & anne, s. (2008). job performance. *sage handbook of organizational behavior*, 01, 427.
12. syed muhammad, j., choi sang, l., goh chin, f., & syed muhammad labib, a. (2015). Moderating effect of top management support on relationship between transformational leadership and project success. *pakistan journal of commerce and social sciences*, 09(02), 540, 567.
13. william j, s., alisha d, y., & phillip a, f. (2008). in investigation into the antecedent experiences of transformational leaders: research approach and initial findings. *an investigation into the antecedent experiences of transformational leaders: research approach and initial findings*, (p. 1161).
14. أحمد توفيق قاسمي . (2010). مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة. رسالة ماجستير، 171. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر.
15. السرحان منال فالح شلمان. (2017). درجة الاستقرار الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في قسبة المرقق وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، 75. كلية العلوم التربوية، الأردن.
16. بلقاسم شاري، و أحمد توفيق قاسمي. (2018). مشروع المؤسسة ودوره في تفعيل مشاركة الأساتذة في إدارة المؤسسة التربوية، دراسة ميدانية لثانويات مدينة الجلفة. مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، 01، 09، 22، 08.
17. جوان فاضل مهدي. (2016). الثقافة التنظيمية والابداع الإداري العلاقة والتأثير. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8(العدد 3)، 175:173:160.
18. حسين حريم، رشاد الساعد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2(العدد 2)، 232-237.
19. حياة عبد الباقي، و سفيان كوديد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي لدى العاملين. مجلة الابتكار والتسويق، 07(01)، 38.
20. عيسى نجيمي، و الطيب بولحية. (2021). علاقة الشفافية الادارية في الجامعة الجزائرية بالأمراض التنظيمية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس". المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 04(03)، 141.
21. قنوز الغول الشارف، عبد القادر شيكر، و عبد القادر بروبة. (2016). مشروع المؤسسة ، كيفية تنشيط وتفعيل ومتابعة مشروع المؤسسة. الجزائر: وزارة التربية الوطنية.
22. محمد الحارشة، صلاح الدين المهيبي. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 33(العدد 2)، 249-253.
23. مريم ارفيس. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-. مجلة التغيير الاجتماعي، 03(02).
24. نور الدين حامد، و نور الهدى بورغدة. (2017). أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول -سوناطراك سكيكدة-. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية(02)، 193.