

## أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه

علااء شافع عبادي

تاریخ القبول : 2022/03/10

تاریخ الاستلام: 2022/02/01

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه، وتكون مجتمع الدراسة من (189) عنصراً من المديرين العاملين في المدارس الثانوية في اللواء البالغ عددها (27) مدرسة. وقد قامت الدراسة بمسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأدلة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتكونت من (25) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى القيادة التحويلية في المدارس الثانوية لما له من أثر في زيادة مستوى فعالية هذه المنظمات.

### الكلمات الافتتاحية:

القيادة التحويلية، الفعالية التنظيمية، المدارس الثانوية.

## The Impact of transformational leadership on organizational effectiveness at High Schools at Russifah Municipality

Alaa Shafea Abbadi

### **Abstract:**

The study aimed to measure and analyzes the impact of transformational leadership on organizational effectiveness at high schools at russifah municipality.

The study population consisted of (189) individuals working in the High schools in the district, which numbered (27) schools. The study conducted a comprehensive survey of all elements of the study population. The study used a descriptive-analytical method. The questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample and consisted of (25) items. The study concluded that there is a statistically significant impact at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the transformational leadership and its dimensions combined with organizational effectiveness at High schools at russifah municipality. The study recommended the need to enhance the level of transformational leadership in the researched organizations because of its impact on increasing the level of effectiveness of these organizations.

**Key Words:** Transformational Leadership, organizational effectiveness, high schools.

## خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة:

يعتمد بقاء المنظمات واستمرارها في ظل بيئة الأعمال الحالية على جاهزيتها وقدرتها على التعامل مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة، ومن أهم الركائز التي تستند إليها المنظمات وجود قيادة ذات رؤية واضحة قادرة على التعامل مع معطيات الأحداث واستيعابها والاستجابة لها ببرود فعل سريعة ورشيقه، وتعاني المؤسسات التعليمية على اختلافها من مدارس (ثانوية واعدادية وابتدائية) ومعاهد وكليات وجامعات من غياب عنصر القيادة الفعال الذي يسهم ببناء فاعلية تنظيمية في هذه المؤسسات، والقيادة التحويلية أحد انماط القيادة التي تؤثر في العاملين وتحفزهم نحو بذل المزيد من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وإشاعة جو من الثقة، وتلعب الفاعلية التنظيمية دوراً هاماً في تعزيز استجابة المنظمة لهذه المتغيرات، وفي عالم اليوم انخفضت قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، مما جعلها تسعاً إلى الوصول إلى الفاعلية التنظيمية في عملياتها الإدارية الداخلية وتعزيزها من خلال دعم قدرة المنظمة على تطوير قابلياتها ومهاراتها والمعرفة التي تمتلكها من أجل تطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق الأهداف.

### مشكلة الدراسة:

إن دور المعلم حيوي ومهم؛ لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة؛ لذا لابد أن يدرك المدراء أهمية تمكين المعلمين للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم بفعالية أكثر، وأن تمكين المعلمين مؤشر لنجاح المؤسسة التربوية وزيادة فاعليتها التنظيمية

ولا تزال الإدارة المدرسية تسيطر عليها البيروقراطية في كثير من المؤسسات التربوية التي تؤثر بدورها على اتخاذ القرار وعدم المشاركة فيه، فالسلطة متمرکزة في يد مدير المدرسة التي لا تتيح للمعلمين المشاركة في حل مشكلاتهم؛ مما يجعلها منفردة في اختيار القرارات متاجلة مشاركة المعلمين في صنع القرار؛ مما يؤثر على جديتهم في تنفيذ القرار، وعدم ملائمة التدريب لاحتياجات الفعلية للمعلمين، فالحالة النفسية للمعلم تؤثر على فاعليته في تعليم الطالب، فالتعلم على احتكاكه المباشر مع الطالب يعد أقرب من مدير المدرسة وغيره من الوظائف الإدارية العليا لمشاكل الطالب والأقدر على التعامل معها. دراسة (Kaouache and Yaish, 2020).

وتعد القيادة التحويلية مطلباً ملحاً لرفع مستوى الأداء وتجاوز المصالح الذاتية للأفراد من أجل المصلحة العليا في أي منظمة، والمشاركة في اتخاذ إجراءات لزيادة الوعي بما هو مهم وصحيح، فالقيادة التحويلية تعمل على تحسين الأداء لدى العاملين واقناع الآخرين للسعى في تحقيق مستوى أعلى من الانتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتغيير أدوار الإداريين والقياديين بما ينعكس على المنظمة وعلى المجتمع ككل (hamdan, 2016; Toufaili, 2017).

عند مراجعة الأدب والدراسات السابقة، لوحظ وجود نقص أو عدم وجود دراسات سابقة ضمن حدود نتائج الباحث التي جمعت بين المتغيرات والأبعاد التي اعتمدتها هذه الدراسة ضمن نطاق تحليلي واحد في بيئة الأعمال الأردنية. أو في الخارجية، سواء في قطاع التعليم أو في القطاعات الأخرى. بمعنى آخر، وبشكل أكثر تحديداً، تظهر أصالة هذه الدراسة من خلال اعتبارها واحدة من الدراسات القليلة التي تتبنى وجهة نظر شمولية في استكشاف التأثير المباشر للقيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية سواء بشكل مشترك أو فردي في بيئة الأعمال الأردنية (بما في ذلك قطاع التعليم) أو في قطاعات أخرى.

نظراً للفجوة البحثية المذكورة أعلاه، تتركز مشكلة الدراسة في تحديد أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيف.

#### **أسئلة الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلين التاليين:

ما درجة تصورات المبحوثين لتوافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في المدارس الثانوية في لواء الرصيف؟

1. ما درجة تصورات المبحوثين لتوافر الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيف؟

#### **2. أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيف، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى مدى توافر القيادة التحويلية بأبعادها وأهميتها لدى المدارس الثانوية في لواء الرصيف، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها.

2. التعرف إلى مدى توافر الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيف، وتوضيح المفاهيم المرتبطة بها.

3. التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن تعليمها على المؤسسات، والجهات المعنية بقطاع التربية والتعليم في لواء الرصيف بشكل خاص والمؤسسات التعليمية في العاملة في المملكة، للاستفادة منها في عمليات التحديث والتطوير.

#### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بالقيادة التحويلية والفعالية التنظيمية.

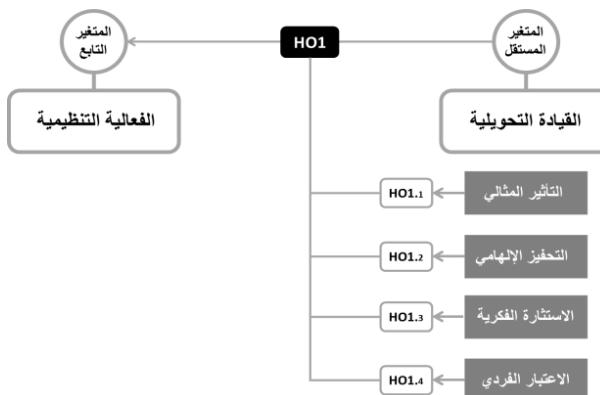
2. تعد الدراسة إضافة جديدة ضمن البيئة التربوية الأردنية، وخاصة قطاع المدارس الثانوية، إذ تبين من خلال مراجعة الأدباء الإدارية السابقة، أن هناك عدداً قليلاً من الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المدارس الثانوية في المملكة.

#### **أنموذج الدراسة:**

يصور الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة موضحاً المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، وكما يلي:

#### **الشكل رقم (1)**

#### **أنموذج الدراسة**



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات التالية:

**- المتغير المستقل (القيادة التحويلية):**

(Cekmecelioglu et al., 2017; Savovic, 2017; Masa'deh et al., 2015; Charkhabi & naami, 2014; Omar & hussin, 2013)

**- المتغير التابع (الفعالية التنظيمية)****التعريفات الإجرائية**

**القيادة التحويلية:** يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها عملية التأثير على التغييرات الرئيسية في مواقف وافتراضات أعضاء المنظمات الفاعلة في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه وبناء الالتزام بمهمة هذه المنظمات وأهدافها واستراتيجياتها، إذ إن القيادة التحويلية تؤثر في كل المراحل في عملية الإدارة الاستراتيجية.

تم اختيار أربعة أبعاد لتمثل القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وحسب التعريفات الآتية:

- **التأثير المثالي:** يمكن تعريفها بأنها ذلك الإحساس القوي الذي يمتلكه قادة المدارس الثانوية برسالة منظماتهم العليا ورؤيتها، وقدرتهم على خلق الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس موظفيهم، مما يمكنهم من كسب ثقتهم وتأييدهم.

- **التحفيز الإلهامي:** ويمكن تعريفها بأنها عملية تركيز الموظفين العاملين في المدارس الثانوية على تصرفات وسلوكيات قادتهم مما يخلق لديهم شعوراً بحب التحدى والتطور.

- **الاستثارة الفكرية:** ويمكن تعريفها على أنها امتلاك قادة المدارس الثانوية القدرة على قيادة موظفيهم، والرغبة في جعلهم دائماً على أبهة الاستعداد لمواجهة المشكلات على اختلافها.

- **الاعتبار الفردي:** ويمكن تعريفها بأنها ذاك الاهتمام الذي يوليه قادة المدارس الثانوية لموظفيهم واراكمهم لاختلافاتهم الفردية، وتعاملهم مع كل منهم بطريقة واسلوب خاص يتناسب مع الموظف وشخصيته.

**الفعالية التنظيمية:** ويمكن تعريفها أنها قدرة المدارس الثانوية على تحقيق نتائجها التي تطمح لها من جراء تطويرها لمواردها ومعرفتها مما ينعكس على ادائها و يجعلها أكثر رشاقة.

**فرضيات الدراسة :**

**الفرضية الرئيسية الأولى H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه. وللحصول على تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى المدراء العاملين في المدارس الثانوية للواء الرصيفه، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وكما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى H01.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.

- **الفرضية الفرعية الثانية H01.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.

- **الفرضية الفرعية الثالثة H01.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.

- الفرضية الفرعية الرابعة H01.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة.
- محددات الدراسة:**

- قلة الدراسات الرابطة بين متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، على حد علم الباحث، وهو ما شكل صعوبة في البحث بين متغيرات الدراسة، وربطها بنتائج الدراسة الحالية.
- عدم وجود أقسام متخصصة أو أشخاص متخصصين في المدارس الثانوية في مجال الدراسات والأبحاث، ليتم الاستعانة بها تسهيلاً لعملية جمع البيانات.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في عام 1978 واعتبرت أساساً للتميز ما بين الإدارة والقيادة، وأشار إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بمشاعر العاملين، وتعد القيادة المحرك الرئيس لممارسات واستراتيجيات المنظمة، ونجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على قيادتها وقدرتها على إدارة المنظمة، وتعبر القيادة عن قدرة إدارة المنظمة على التأثير بالأفراد وكيفية حثهم على انجاز الأعمال المطلوبة منهم (Burns, 1978).

وتعتبر القيادة التحويلية أحد الانماط القيادية الحديثة التي تقوم على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الانجاز وفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وتتميز القيادة التحويلية بقدرة عالية على التغيير وينعكس على جميع ممارسات المنظمة وتعزز مدى ثقة العاملين في المنظمة وتعزز وتطور الإبداع والإبتكار (Aldajani & Alfara, 2013).

ويمكن تحديد عدد من تعريفات القيادة التحويلية وفق آراء الباحثين، والكتاب ووجهات نظرهم، في مجال الإدارة الإستراتيجية، كما في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1): تعريفات القيادة التحويلية

التعريف	المؤلف
القيادة القادرة على الرفع من شعور العاملين والإيحاء لهم للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لمصلحة المنظمة.	Al-Amiri & Algalibi (2015)
القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين من خلال احداث القائد للتغييرات في أدائهم وحثهم على زيادة ولائهم وانتقامهم وتقضيهم للمصلحة العامة للمنظمة	Zoubi & Batainah (2014)
القدرة على قيادة العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة	Marshall & Broome (2017)
القيادة القادرة على تحفيز والهام العاملين ومساعدتهم في تنمية قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتهم معاً	Bass & Riggo (2014)
هي قيادة استراتيجية، وتعتبر اهم النماذج الحديثة للقيادة، وهي من طراز خاص تأخذ على عاتقها عملية التغيير والتحول بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة وبما يؤمن تحقيق اهداف المنظمة بأبعادها الكمية والتوعية وال زمنية المحددة	Qaisi & Taie (2014)
ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو اتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة.	Sudani (2013)
عملية قائمة على تحفيز الاتباع من أجل تجاوز المصلحة الشخصية على حساب مصالح الجماعة او المنظمة.	Smith & Bell (2013)

**أهمية القيادة التحويلية**

تكمن أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على الاستجابة والتكيف مع متغيرات البيئة وإجراء ما يلزم من تغييرات وتحولات في سبيل ذلك وبما يمكنها من تجاوز الحالة الراهنة، وتعمل القيادة التحويلية على تعزيز قدرة المنظمة التنافسية (Najm, 2015).

وتكمن أهميتها في المنظمة من خلال المهام والوظائف التي تؤديها والتي تركز على رفع مستوى أداء المنظمة وتمكنها من زيادة نسبة رضا عملائها وولائهم والمحافظة عليها، وتعمل على إشاعة جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (Al-amiri & al-Ghalibi, 2015).

**وظائف القائد التحولي:**

من أهم وظائف القائد التحولي في المنظمة وهي ما يلي (Hammad, 2011).

1. إدراك الحاجة للتغيير، إذ يدرك القائد التحولي الحاجة للتغيير ومن خلال جاذبيته وشخصيته الالهامية قادر على اقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بضرورة التغيير.
2. صياغة الرؤية والرسالة: القائد التحولي يشجع العاملين في المنظمة لتبني والالتزام برؤيته المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها.
3. اختيار نموذج التغيير المستقبلي: يختار القائد التحولي نموذج التغيير الملائم لمنظمه من بين النماذج الفكرية المتاحة.
4. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: اهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحولي هو إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئه الالتزام بالرؤية الجديدة.

**أبعاد القيادة التحويلية:**

1. **التأثير المثالي:** يعبر التأثير المثالي عن السلوكيات التي يمارسها القائد والتي يعمل من خلالها على تعزيز ثقة العاملين وجعلهم فخورين بالعمل معه ومشاركته تحقيق أهداف المنظمة، ويستخدم القائد التحولي سلطته وقدرته للتأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتهم (Al-Qaisi and Al-Taie, 2013).

ويعبر التأثير المثالي عن قدرة القائد التحولي على تشكيل يمتاز بالثقة من قبل العاملين، ليتمكن القائد من التأثير فيهم لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (Anderson & Ackerman-Anderson, 2010).

ويعكس القائد التحولي صورة مثالية أمام أفراد المنظمة من خلال سلوكياته وأفكاره وعاداته التي يستثير من خلالها مشاعر التابعين لديه ليكون قدوة ومثالاً إيجابياً لهم.

**البعد الثاني: التحفيز الالهامي:** يتجسد التحفيز الالهامي من خلال بث القائد روح الحماس لـ العاملين لديه وبما يعزز من عزيمتهم وبما يمكن من تحقيق أهدافها وغاياتها (Al-Fatlawi, Al-Karawi, and Al-Rafi'i, 2019).

ويعمل القائد التحولي على الهم الأفراد وتعزيز روح الحماس لديهم وإتاحة المجال أمامهم للمشاركة في صياغة رؤية وسالة المنظمة، ويركز القائد على تشجيع العاملين على الجماعية في العمل وتوجيه جهودهم نحو الانجاز والإيمان والالتزام برؤية المنظمة.

**البعد الثالث: الاستثارة الفكرية:** وتعني الاستثارة الفكرية قدرة القائد التحويلي على استثارة مشاعر العاملين لديه لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى مواجهة المشاكل والعقبات التي تواجههم في بيئة العمل والبحث عن حلول مناسبة لها (Al-Siyadeh, Mosaada and Al-Zaabi, 2015).

يمكن النظر إلى الاستثارة الفكرية على أنها دفع العاملين وتوجيههم لنقديم المقترنات والحلول في بيئة العمل لحل المشكلات وتطوير سير العمل، وينجلي دور القائد التحويلي في مشاركة العاملين وتشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم واستثارة الجوانب العاطفية لديهم لتمكينهم من تحقيق النتائج المرغوب بها (Mazhouda and Karazah, 2017).

**البعد الرابع: الاعتبارات الفردية:** يمنح القائد التحويلي الانتباه والاهتمام لمروءوسيه ويعامل مع كل منهم بطريقة خاصة ويقدم النصائح والمشورة (Harem, 2017)، ويعبر الاعتبار الفردي عن توجه القائد التحويلي نحو مروءوسيه وتقديره لاحتياجاتهم وتقديمه النصائح والمشورة لهم مع مراعاته للفروق الفردية فيما بينهم (Santala, 2009)، وتعمل الاعتبارات الفردية على الدخول إلى أعمق كل فرد لمعرفة قدراته ومهاراته التي يتميز بها للوصول إلى كيفية بناء جسور الثقة والتواصل ما بين القائد ومروءوسيه لإنجاز المهام والنشاطات التي تحقق أهداف المنظمة وتعلقاتها (Ba le & Iei, 2019).

#### الفعالية التنظيمية

##### مفهوم الفعالية التنظيمية

يعد تعريف الفعالية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنَّه معيار تحديد نجاح أو فشل المنظمة، وبقدر تحديد هذا المفهوم وأهميته هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح وواضح ومقبول له، حيث يُعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة حيث تعتبر الفعالية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها، ولذِّ نجد العديد من الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها، وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات، وتعدد مداخل دراساتها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، مما يجعل البحث في هذا الموضوع من أصعب البحوث والدراسات (Sultaniyah and Ibn Turki, 2013).

ويمكن تحديد عدد من تعريفات الفعالية التنظيمية وفق آراء الباحثين، والكتاب ووجهات نظرهم، في مجال الإدارة الإستراتيجية، كما في الجدول رقم (2):

جدول رقم (2): تعريفات الفعالية التنظيمية

التعريف	المؤلف
قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحددة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وضمان بقاء وتطور المؤسسة.	(redawe, 2003)
قدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ومقارنة الوسائل بالأهداف بكفاءة.	jaradat and alazzam, (2012)
قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وقدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب.	(almaani, 2013)
فعل المنظمة للأشياء الصحيحة، عن طريق سعيها لتكامل المعلومات والهيكل التنظيمي وأفرادها مع بعضها البعض.	(zarchi et al., 2011)

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر المبينة أعلاه.

والكثير من الباحثين والكتاب كانوا ينظروا إليها على أنها بُعد واحد تُقاس بمؤشر واحد في البداية كان مؤشر الإنتاجية، ثم مستوى النفعية والأهمية، ثم الربح، وكل هذه المؤشرات تدل على بعد اقتصادي مادي، ومع تعدد المنظمات وظهور أنماط جديدة، برزت بعض الاختلافات في الرؤى والطموحات والتطلعات الاجتماعية لأفراد المنظمة، وهذا ما أضفي أهمية بالغة للبعد الاجتماعي وال النفسي الاجتماعي لمفهوم الفعالية.

ومن خلال التعريف أعلاه يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: قدرة التنظيم على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في محیطه وبیئته، والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضا بيئته بما ينتجه من سلع أو خدمات.

### **أهمية الفعالية التنظيمية**

تنشأ المنظمات وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليه في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي يبقيها على قيد الحياة ويساعدها على النمو والتطور (Holbeche, 2016)، وإذا ما عجزت المنظمات عن القيام بدورها وأهملت في تأدية رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل؛ إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المنظمات العاملة فيه (Whetten and cameron, 2013).

ويعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمنظمة، لذا تعمد بعض المنظمات إلى قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها. فالفعالية التنظيمية بمثابة مقياس إداري يقيس مدى نجاح المنظمة وتقوتها.

### **مداخل تحقيق الفعالية التنظيمية:**

1- مدخل تحقيق الهدف: وتعرف الأهداف التنظيمية بأنها: النتيجة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن فترة زمنية معينة، فالآهداف التي تحدد الطرق والتي بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك فلا يكفي تحديد الهدف للوصول إليه، بل يجب وضع خطة لتحديد الطرق والاستراتيجيات التي تؤدي إليه (Albrecht et al., 2015).

2. مدخل موارد المنظمة: ويعرف بأنه قدرة المنظمة، سواء من الناحية المطلقة أو النسبية، على استغلال بيئتها في اكتساب الموارد القيمة والنادرة، وينظر هذا المدخل إلى المدخلات اللازمة للعمليات التحويلية، ويرى أن المنظمات يجب أن تتجه في الحصول على الموارد الثمينة وإدارتها لكي تكون فاعلة (Janabi, 2017).

3. مدخل العملية الداخلية: يهتم هذا المدخل بوجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقاً لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وكذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باعتماده بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساسي في تنظيم، إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدرية (naser & deoB, 2016).

4. مدخل أصحاب المصلحة: ويمثل قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، وهي مجموعة تقع خارج أو داخل بيئه المنظمة، التي لها منفعة في أداء المنظمة، مثل: الدائنين، الموردين، العاملين، العملاء، المساهمين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة، وهيئات حماية البيئة والمستهلك (Hisrich et.al, 2017).

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية

هدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مفهوم القيادة التحويلية وممارسة المنظمة المتعلمة في جامعتي الخليل وبوليتكنك فلسطين من وجهة نظر الأكاديميين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتطوير استبانة لغایات جمع البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين في الجامعتين المبحوثتين والبالغ عددهم (329) أكاديمياً وتم اختيار عينه عشوائية من ضمن مجتمع الدراسة بلغ (130) أكاديمياً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة يتم ممارستهما بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وأوصت الباحثة بأنه على الموظفين الأكاديميين في كل الجامعتين العمل على استثمار الأخطاء التي تقع ضمن العمل والاستفادة منها وتطوير خطط لتجنب وقوع المشكلات والمعيقات.

دراسة (Kaouache and Yaish, 2020) بعنوان: القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق بن يحيى - الجزائر

هدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد الصديق، الجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة من مجتمع أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى توافر القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وجاء بعد الدافعية الالهامية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وأوصت الدراسة بضرورة إدراج عناصر القيادة التحويلية ضمن معايير انتقاء رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة.

دراسة (Al-Shawabkeh et al., 2018) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية

هدف الدراسة إلى التعرف إلى مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة تم توزيعها على مجتمع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في الدائرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الدائرة بتبني العاملين الذين لديهم سمات قيادية، والأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، توافر خصائص القيادية التحويلية المختلفة فيهم.

دراسة (Abu hussain, 2017) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتم تصميم استبيان لغایات توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من المدراء العاملين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 53 شركة، وتم اختيار أكبر 15 شركة منها من

حيث عدد العاملين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على جميع أبعاد الفاعلية التنظيمية وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة العدالة التوزيعية بأنظمة الأجور والحوافز المالية وغير المالية والترقيات اعتماداً على مبدأ الكفاءة والجدراء ومستوى الأداء.

**دراسة (Aljaraaidah et al., 2018) بعنوان:** درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس في ولاية السويس بمحافظة الباطنية شمال في سلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس في ولاية السويس العمانية، وتم تصميم استبانة لغایات توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مدراء المدارس العاملين في هذه المدارس والبالغ عددها 100 مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الفاعلية التنظيمية للمدارس يعود لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المدرسة بإشراك الطلبة في القيام ببعض المسؤوليات الإدارية.

**دراسة (masnoua and qwaider, 2020) بعنوان:** دور القيادة التبادلية في تعزيز الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية / الجزائر

هدفت الدراسة إلى بحث أثر دور القيادة التبادلية في تعزيز الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية / الجزائر، وتم تصميم استبانة لغایات توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مؤسسة سونلغاز البالغ عددهم 121 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائجأهمها بأن مستوى ممارسة القيادة التبادلية متوسط ومستوى الفاعلية التنظيمية متوسط، وإلى وجود أثر قوي للقيادة التبادلية والفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير نظام الحوافز والمكافآت بمؤسسة سونلغاز بالشكل الذي يسهم في تعزيز إمكانية تحسين مستويات أدائها.

#### الدراسات باللغة الانجليزية

**دراسة (Burawat 2019) بعنوان:**

**The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in thai smes manufacturing industry**

العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة والصناعات الرشيقه والأداء المستدام في شركات التصنيع التايلاندية

هدف الدراسة إلى مناقشة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة والأداء المستدام في الصناعات الخفيفة ضمن الشركات الصناعية المتوسطة والصغرى في تايلاند، ولغايات تحقيق تطلعات الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وتشكل مجتمع الدراسة من كبار المدراء ومدراء الإدارة المتوسطة في جميع شركات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في تايلاند وتم اخذ عينة الدراسة من (374) شركة تصنيع وبلغ حجم العينة (598) مدير من مدراء الإدارة العليا والمتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تحتاج إلى اهتمام كبير في عمليات الإنتاج والتصنيع تهتم في نموذج القيادة التحويلية وبأن القيادة التحويلية لها اثر كبير في تحسين أداء العاملين وتحفيزهم وحثهم على الإنتاج وهذا ما ينعكس على نتائج الأداء المالي لهذه الشركات وتعزيز الأداء التشغيلي والمالي والاجتماعي، وأوصت الدراسة بوجوب قيام الشركات تأهيل المدراء وزيادة معرفتهم حول أساليب القيادة الناجحة وحول أساليب القيادة التحويلية والقيادة المستدامة لضمان رفع كفاءة العمليات الإنتاجية التي تمارسه الشركات.

دراسة (2019) Afsar, Masood and Umrani, (2019) بعنوان:

### **The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior.**

دور صناعة الوظيفة ومشاركة المعرفة في تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل الابتكاري في العمل

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري للعاملين من خلال صناعة وتصميم الوظائف التي يعملون بها بالإضافة إلى استكشاف الأثر الوسيط لمشاركة المعرفة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري للأفراد العاملين ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لغایات جمع البيانات اللازمة وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين في مجال الفنادق في باكستان حيث تم تقسيم عينه الدراسة إلى جزئين، الجزء الأول توزيع استبانة على العاملين في الفنادق وقد بلغ حجم العينة (325) من الموظفين والجزء الثاني بلغ (126) من الوظائف الإشرافية في هذه الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك الابتكاري لدى الأفراد العاملين يرتبط ارتباط وثيق في استخدام أسلوب القيادة التحويلية لدى المدراء والقادة في المنظمة وهو من أكثر أساليب وأنماط القيادة المستخدمة لدى الإشرافيين في الفنادق في باكستان، كما بينت النتائج أن هنالك دور وسيط لمشاركة المعرفة في الأثر المتحقق من أسلوب القيادة التحويلية على السلوك الابتكاري لدى العاملين، وأوصت الدراسة في ضوء النتائج انه من الضروري على الفنادق المبحوثة التركيز على القادة لكي يصبحوا أكثر ممارسة لأساليب القيادة التحويلية كما انه من المهم تدريب بشكل اكبر ليصبحوا أكثر تشاركيه مع الأفراد العاملين ويعزز من جوانب الاستثارة الفكرية لديهم.

دراسة (2019) Ba Le and Lei (2019) بعنوان:

### **Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support.**

محددات القدرة على الابتكار: دور القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة والدعم المنظمي الملموس

هدفت الدراسة إلى قياس مدى قدرة القيادة التحويلية بإبعادها في تعزيز جانب الابتكار سواء الابتكار في المنتجات والعمليات كذلك بيان الدور الوسيط لمشاركة المعرفة ومدى الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة، وقامت الدراسة باستخدام استبانة لغایات جمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في عدد من الشركات في الصين وبلغ عدد الشركات (22) شركة وقد تم اختيار عينه عشوائية من موظفي هذه الشركات بلغ حجمها (690) مفردة وتم استرداد (465) استبانة كان منها (394) استبانة صالحة للتحليل، وبينت النتائج الرئيسية للدراسة وجود اثر للقيادة التحويلية وممارساتها في تعزيز القدرة على الابتكار لدى العاملين في الشركات المبحوثة كما أن عمليات مشاركة المعرفة تزيد من القدرة على الابتكار بالإضافة إلى الدعم التنظيمي من قبل إدارة الشركات وان هذا الدعم يجعل هنالك حالة من التشجيع لدى العاملين لتحقيق المزيد من الابتكار والتبادل والمشاركة المعرفي، وأوصت الدراسة بوجوب قيام الشركات المبحوثة العمل بتعزيز جوانب الابتكار وتنمية عوامل الإبداع لدى العاملين.

دراسة (2006) Erkutlu (2006) بعنوان: The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case

أثر القيادة التحويلية على القيادة التنظيمية والفعالية التنظيمية

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر القيادة التحويلية على القيادة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وتم إعداد استبانة خاصة لهذه الغاية؛ لجمع البيانات من مجتمع العاملين في الفنادق التركية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (772) من مدیري وموظفي هذه الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية

والقيادة التنظيمية والفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة انتهاج المدراء في هذه الفنادق نمط القيادة التحويلية عوضاً عن أنماط القيادة الأخرى.

### **دراسة (Ali and anwar 2021)عنوان: Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness**

#### **فعالية القيادة الاستراتيجية وأثرها على الفعالية التنظيمية**

هدفت الدراسة إلى فعالية القيادة الاستراتيجية وأثرها على الفعالية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان/العراق، وتألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين التنفيذيين ومديري الأقسام والموظفين في هذه المنشآت البالغ عددها 175 منشأة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستيعابية كأحد أبعاد القيادة الاستراتيجية له الأثر الأكبر على الفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام هذه المنشآت بالقيادة الاستيعابية كأحد أنماط القيادة الاستراتيجية وما له من أثر كبير في مستوى الفعالية التنظيمية.

#### **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كان تناولها لمتغيرات الدراسة القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية على عكس الدراسات السابقة التي جاءت بمتغيرات الدراسة منفردة، إضافة إلى أنها تعد من الدراسات الحديثة التي جمعت المتغيرات وأبعادها مجتمعة.

#### **المنهجية والتصميم**

##### **منهجية الدراسة**

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ومن ثم فإن تصميم الدراسة الحالية يعتمد على المنهج الوصفي في البحث الإنسانية، وذلك بعرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة، والتي تتمثل في القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً، والفعالية التنظيمية متغيراً تابعاً، كما تستخدم الدراسة المنهج التحليلي (السيبي) بعرض تحديد تأثير القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما تتناول الدراسة البيانات المطلوبة ومصادرها، وأداة جمع البيانات، وتقسيم صلاحية النموذج، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

#### **مجتمع الدراسة وعيتها**

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارء في جميع المدارس الثانوية في لواء الرصيفة، وشملت وحدة التحليل الخاصة بالدراسة المدارء الموظفين في الإدارة العليا في القطاع، البالغ عددهم (224) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة والسميات الوظيفية هي (مدير مدرسة، مساعد مدير مدرسة، سكرتير، المرشد التربوي، أمين المكتبة، مشرف مختبر)، وقد اعتمد الباحث أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة؛ للحصول على معلومات دقيقة من خلال توزيع الاستبيانات على أفراد وحدة التحليل، ويبيّن الجدول (3) توزيع مجتمع الدراسة الموظفين في الإدارة العليا في المدارس الثانوية:

**جدول رقم (3): الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة موزعاً حسب المسمى الوظيفي**

مدير مدرسة	مساعد مدير مدرسة	سكرتير	امين مكتبة	مرشد تربوي	مشرف مختبر
27	42	27	27	27	39

المصدر: مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة.

#### **3.3 وحدة التحليل:**

وشرحت وحدة التحليل للدراسة المدارء الموظفين في إدارة المدارس، وتشمل المسميات التالية: مدير مدرسة، مساعد مدير، سكرتير، مشرف تربوي، أمين مكتبة، مشرف مختبر، وتم اختيار أفراد وحدة التحليل والمعاينة عمداً وذلك بوصفهم المسؤولون عن مستقبل هذه المدارس، ولرؤيتهم بعيدة المدى وتصوراتهم الواسعة لنشاط مدارسهم.

والجدول رقم (4) يوضح إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة على إدارة المدرسة، وعدد الاستبيانات المستردّة، وعدد الاستبيانات الصالحة للتحليل.

جدول رقم (4): إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة وعدد الاستبيانات المستردّة، وعدد الاستبيانات الصالحة

النوع	النوع	النوع	النوع
النوع	النوع	النوع	النوع
النوع	النوع	النوع	النوع
النوع	النوع	النوع	النوع
النوع	النوع	النوع	النوع

## جدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة

النسبة	النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي	المسماي الوظيفي	عدد سنوات الخبرة
51%	ذكر			
49%	أنثى			
7%	30 سنة فأقل			
30%	30 سنة - أقل من 40 سنة			
28%	40 سنة - أقل من 50 سنة			
36%	50 سنة فأكثر			
76%	بكالوريوس			
22%	ماجستير			
2%	دكتوراه			
15%	مدبر مدرسة			
24%	مساعد مدبر			
14%	سكرتير			
%15	مشرف تربوي			
%8	أمين مكتبة			
23%	مشرف مختبر			
%12	أقل من 5 سنوات			
15%	5 سنوات - أقل من 10 سنوات			
39%	10 سنوات - أقل من 15 سنة			
35%	15 سنة فأكثر			
100%	المجموع			

أساليب جمع البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على نوعين من البيانات الازمة، وهي الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الدراسة الحالية من تقارير ونشرات، وكذلك المراجع العربية والأجنبية والمجلات والدوريات ذات العلاقة ب موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى البيانات الأولية، حيث تم الاعتماد على البيانات التي تم استخراجها من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والموجهة إلى المسؤولين في المدارس الثانوية محل الدراسة، وتضمنت الاستبيان النهاية (مرفقه) أسئلة تحقق

أهداف الدراسة الحالية.

**أداة الدراسة:**

اعتمد هذا البحث بصفة رئيسة على تصميم الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم الدراسة وأهدافها، وطلب التعاون في استيفاء المعلومات المطلوبة، أما الأقسام الأخرى فكانت كما يلي:

**القسم الأول:** تضمن القسم الأول الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وشملت (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

**القسم الثاني:** تضمن القسم الثاني بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس تصورات المسؤولين في المدارس الثانوية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وخصصت الفقرات من (1-20) لقياس هذا المتغير.

**القسم الثالث:** تضمن القسم الثالث بيانات عن المتغيرات والأبعاد التي اعتمدها الباحث لغايات هذه الدراسة لقياس تصورات المسؤولين في المدارس الثانوية محل الدراسة نحو مستوى تطبيق أبعاد الفاعالية التنظيمية، وخصصت الفقرات من (21-25) لقياس هذا المتغير وأبعاده.

وتتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جمع الاستبيان باستخدام طريقة الزيارة المباشرة لتسليم الاستبيان باليد لعينة الدراسة، وبعد تجميعها تم إدخالها على حزمة الأساليب الإحصائية المتخصصة للبحوث الاجتماعية (SMART- PLS.3)، وتمثلت الخطوة الأولى في تحليل بيانات هذه الدراسة بتقييم ثبات أدلة الدراسة التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية.

**صدق أداة الدراسة**

لقد تم قياس صدق المحتوى للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمختصين في المجال الإداري وأساتذة الجامعات القطبية والأردنية وعددهم (8) محكماً للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعات آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضمون الاستبانة وفقراتها.

**ثبات أدلة الدراسة:**

تم استخدام كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) بوصفه أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة التنساق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس المستخدم، ووفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2019)، فإن الحدود المقبولة لمعامل الارتباط ألفا هو ( $\alpha \geq 0.70$ ), وتم تطبيق هذا الأسلوب على مقياس ممارسات القيادة التحويلية، ومقياس الفاعالية التنظيمية، وأظهرت نتائج التحليل أنَّ قيمة معامل كرونباخ ألفا لمقياس أبعاد القيادة التحويلية قد تراوحت بين (0.788 - 0.885)، ولمقياس متغير الفاعالية التنظيمية، فإن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت (0.852)، وهذا مؤشر لدرجة عالية من الاعتمادية، والجدول رقم (6) يوضح درجة الاتساق الداخلي لمحتويات المقاييس التي استخدمتها الدراسة:

**جدول رقم (6):** تقييم درجة معامل ثبات الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة

الفرقات	البعد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Alpha)
5-1	التأثير المثالي	5	0.885
10-6	التحفيز الإلهامي	5	0.788
15-11	الاستشارة الفكرية	5	0.883
20-16	الاعتبار الفردي	5	0.875
25-21	الفعالية التنظيمية	5	0.852

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمستخرجات (SmartPLS 3.0).

وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وقدرتها على تحقيق أهداف هذه الدراسة، وإمكانية الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

#### تحليل نتائج الدراسة:

##### وصف إجابات أفراد وحدة التحليل عن متغيرات الدراسة:

هدف هذه الفقرة للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول:** ما تصورات الإداريين العاملين في المدارس الثانوية للواء الرصيفية لمستوى تبني القيادة التحويلية، بأبعادها: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي؟

ويهدف وصف مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، تم استخدام المتواسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وأهمية البعد، كما هو موضح بالجدول رقم (7).

جدول رقم (7): المتواسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وواقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية

المقدرات	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1-5	التأثير المثالي	3.865	0.800	3	مرتفع
6-10	التحفيز الإلهامي	3.903	0.900	2	مرتفع
11-15	الاستشارة الفكرية	3.792	0.510	4	مرتفع
16-20	الاعتبار الفردي	4.044	0.206	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي	3.901	0.668	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7)، أن المتوسط الكلي الواقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية قد جاء بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.901)، وبانحراف معياري (0.668)، وتراوحت المتواسطات الحسابية بين (3.792 – 4.044)، وهذا يشير إلى واقع المستوى المرتفع لتطبيق ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها؛ إذ جاء في المرتبة الأولى بُعد "الاعتبار الفردي" بمتوسط حسابي بلغ (4.044)، وبانحراف معياري بلغ (0.206)، فيما حصل بُعد "الاستشارة الفكرية" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.792)، وبانحراف معياري (0.510)، وكذلك أظهر الجدول التقارب في قيم المتواسطات الحسابية، والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول أبعاد القيادة التحويلية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية.

**السؤال الثاني:** ما تصورات الإداريين العاملين في المدارس الثانوية للواء الرصيفية لمستوى تطبيق الفعالية التنظيمية؟

ويهدف وصف مستوى تطبيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، حيث تبين ان المتوسط الحسابي لمقياس مستوى تطبيق الفعالية التنظيمية قد جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.934)، والانحراف المعياري (0.514)، وهذا يؤكد التقارب والتشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مقياس مستوى تطبيق الفعالية التنظيمية، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول واقع توافر الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية.

#### مؤشرات جودة النموذج:

**أولاً: تقييم نموذج القياس:** إن التوصل إلى نماذج أكثر صلاحية للاستخدام، وأكثر ملاءمة لبيئة بحثية يعني بالضرورة أن تلك النماذج تتمتع بصدق، وموثوقية عاليين، تتيح للدراسات اللاحقة استخدامها، ومن هنا تظهر أهمية كل من الصدق التقاري، والصدق التمييزي.

**- الصدق التقاري (Convergent Validity):**

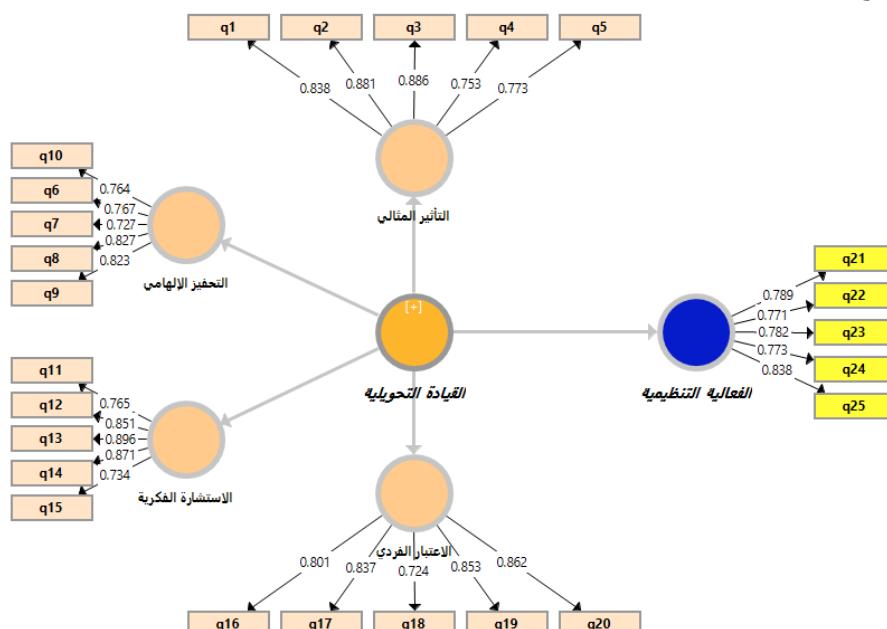
يبين الجدول رقم (8) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الصدق التقاري، وسيتم اختبار البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية SmartPLS 3.0.

**جدول رقم (8): مؤشرات الصدق التقاري**

Cronbach Alpha	الثبات المركب Reliability (CR)	معدل التباين المستخرج (AVE)	الأبعاد
0.70<	0.70<	0.50<	
0.897	0.916	0.686	التأثير المثالى
0.809	0.855	0.545	التحفيز الإلهامى
0.898	0.914	0.682	الاستشارة الفكرية
0.882	0.909	0.667	الاعتبار الفردى
0.857	0.893	0.625	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً لمستخرجات SmartPLS 3.0.

يتضح من الجدول أعلاه، أن كل متواسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من (0.50)، ولذلك فهي مقبولة من الناحية الإحصائية لكافة الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة (Sarstedt et al., 2019)، كما يتضح أن جميع معاملات الثبات المركب (CR) معنوية، ومقبولة من الناحية الإحصائية في البحوث الإنسانية والاجتماعية؛ لأنها أكبر من (0.70) (Sarstedt et al., 2019)، إضافةً إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من (0.70)، وضمن المعدلات المسموحة بها (hair et al., 2019)، كما تم استخراج معاملات التشبّع (Factor Loading) لكافة فقرات الدراسة، والموضحة في الشكل رقم (2) الذي يشير إلى أن قيم معاملات التشبّع لفقرات الدراسة كانت أكبر من 0.70، وهي ضمن المعايير المقبولة، وبذلك يتحقق أعلى درجة من الصدق التقاري لنموذج الدراسة.

**شكل رقم (2): معاملات التشبّع لفقرات الدراسة، بحسب النموذج البني****:Discriminant Validity (الصدق التميزي):**

ويشير الصدق التميزي إلى تباعد الفقرات لمتغير ما، وعدم تكرارها، وتدخلها مع متغيرات أخرى، ويمكن الحصول عليه من خلال اختبار مصفوفة الصدق التميزي بين متغيرات، وأبعاد الدراسة الذي يقيس أن الفقرة المعينة تقسّي المتغير الذي بُنيت من أجله، ولا تقسّي متغيرات أخرى، وحسب ما هو موضح في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9): مؤشرات الصدق التمييزي

الفعالية التنظيمية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي	الاعتبار الفردي	الاستشارة الفكرية	البعد
				0.826	الاستشارة الفكرية
			0.817	0.533	الاعتبار الفردي
		0.828	0.631	0.441	التأثير المثالي
	0.738	0.513	0.647	0.409	التحفيز الإلهامي
0.791	0.682	0.537	0.740	0.361	الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمستخرجات (SmartPLS 3.0).

يتضح من خلال الجدول أعلاه، بأن جميع معاملات الصدق التمييزي (DV) معنوية ومقبولة إحصائياً؛ حيث إن قيمة تقاطع كل بعد مع نفسه أكبر من تقاطعه مع أي بُعد آخر في المصفوفة، وهذا يدل على عدم تداخل وتشابك بين أبعاد الدراسة ومتغيراته (Henseler et al., 2015).

كما تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم البيانات (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعات عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05) (Hair et al., 2019).

جدول رقم (10): اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

Skewness	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به (Tolerance)	الأبعاد
0.078	1.266	0.603	الاستشارة الفكرية
0.584	1.276	0.670	الاعتبار الفردي
0.616	1.731	0.428	التأثير المثالي
0.579	2.354	0.804	التحفيز الإلهامي
0.413	1.453	0.711	الفعالية التنظيمية

يُظهر الجدول رقم (10)، أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10)، وتترواح ما بين (1.266 – 2.354)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05)، وتترواح ما بين (0.428–0.804)؛ ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة حقيقة تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، كما أشارت النتائج إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت معاملات (Skewness) منخفضة جداً ولم تتجاوز في حدتها الأعلى (0.616).

ثانيًا: تقييم النموذج البنائي: يتم تقييم النموذج البنائي للدراسة؛ باستخدام مجموعة من المعايير والأساليب الإحصائية المبنية في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

المسار	معامل التحديد $R^2$	القوة التفسيرية $f^2$	القدرة التنبؤية $q^2$
القيادة التحويلية -> الفعالية التنظيمية	0.830	0.157	0.401
التأثير المثالي -> الفعالية التنظيمية	0.714	0.264	0.382

0.299	0.200	0.727	التحفيز الإلهامي -> الفعالية التنظيمية
0.350	0.602	0.649	الاستشارة الفكرية -> الفعالية التنظيمية
0.398	0.206	0.804	الاعتبار الفردي -> الفعالية التنظيمية

يُستخدم معامل التحديد ( $R^2$ ) لقياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي استطاع النموذج تفسيرها، وقد كان معامل التحديد للمسار الأول: **القيادة التحويلية -> الفعالية التنظيمية** في النموذج ( $R^2=0.830$ )، وهذا يشير إلى أن (83.0%) من التباين في مقياس الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة، كما وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الثاني: **تأثير المثالي -> الفعالية التنظيمية** في النموذج ( $R^2=0.714$ )، وهذا يشير إلى أن (71.4%) من التباين في مقياس الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات القيادة التحويلية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، أما قيمة معامل التحديد للمسار الثالث : **التحفيز الإلهامي -> الفعالية التنظيمية** في النموذج ( $R^2=0.727$ )، وهذا يشير إلى أن (72.7%) من التباين في مقياس الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الرابع : **الاستشارة الفكرية -> الفعالية التنظيمية** في النموذج ( $R^2=0.649$ )، وهذا يشير إلى أن (64.9%) من التباين في مقياس الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات الاستشارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبلغت قيمة معامل التحديد للمسار الخامس : **الاعتبار الفردي -> الفعالية التنظيمية** في النموذج ( $R^2=0.804$ )، وهذا يشير إلى أن (80.4%) من التباين في مقياس الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، قد تم تفسيره من خلال ممارسات الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية.

وكذلك تم استخدام اختبار (Blindfolding)، لبيان قدرة المتغير المستقل على التنبؤ في التغييرات الحاصلة في المتغير التابع ويرمز له ( $q^2$ )، ويشير الجدول رقم (11) إلى أن قيمة ( $q^2$ ) للمسار الأول قد بلغت (0.401)، وهذا يشير إلى أن لممارسات القيادة التحويلية قدرة بدرجة كبيرة على التنبؤ في التغيير الحاصل في مقياس الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، وقيمة ( $q^2$ ) للمسار الثاني قد بلغت (0.382)، وللمسار الثالث قيمة ( $q^2$ ) بلغت (0.299)، وللمسار الرابع قيمة ( $q^2$ ) بلغت (0.350)، وللمسار الخامس قيمة ( $q^2$ ) بلغت (0.350)، وهي ضمن القيم المقبولة من الناحية الإحصائية بحسب (Henseler et al., 2015).

وأخيراً تم استخراج معامل (GOF)؛ للتحقق أيضاً من جودة النموذج الدراسة، وبلغت قيمته (0.729)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، فيما أنها تفوق (0.360)؛ فهذا يدل على جودة النموذج المقترن ككل (Sarstedt et al., 2019). ولتحديد حجم تأثير ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، تشير النتائج إلى أن حجم التأثير قد بلغ (0.157) بحسب معامل ( $f^2$ )، ويصنف بدرجة (تأثير متوسط)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات **تأثير المثالي** كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية (0.264) بحسب معامل ( $f^2$ )، ويصنف بدرجة (تأثير متوسط)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية (0.200) بحسب معامل ( $f^2$ )، ويصنف بدرجة (تأثير متوسط)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات الاستشارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية (0.602) بحسب معامل ( $f^2$ )، ويصنف بدرجة (تأثير كبير)، كما بلغ حجم تأثير ممارسات الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في

المدارس الثانوية للواء الرصيفية (**0.206**) بحسب معامل ( $f^2$ )، ويُصنَّف بدرجة (تأثير متوسط)، علمًا بأنَّ حجم التأثير يُصنَّف بالدرجة الكبيرة إذا كانت قيمة ( $f^2$ ) أكبر من ( $0.350$ )، ويُصنَّف بالدرجة المتوسطة إذا كانت قيمة ( $f^2$ ) تتراوح بين ( $0.15-0.350$ )<sup>(70)</sup>، وجميع ما ذُكر يؤكد دور تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، وأثرها في القدرة على التنبؤ، وتقسيم التباين في الفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، وبناءً على ذلك يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

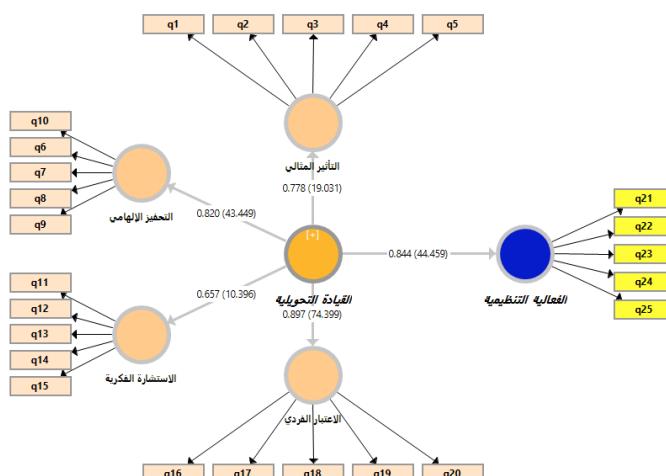
#### اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكُّد من عدم وجود تداخل بين أبعاد المتغير المستقل، والتأكُّد من أنَّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والتأكُّد من صلاحية، وجودة نموذج الدراسة؛ فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة؛ تم استخدام تحليل المربيعات الصُّغرى (PLS)، والاعتماد على الرزمة الإحصائية (**SmartPLS 3.0**)؛ لتحليل التأثير المباشر بين متغيرات هذه الدراسة، وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى H<sub>01</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية. وللحصول على تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية لدى الراداريين العاملين في المدارس الثانوية للواء الرصيفية.

جدول رقم (12): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفة.

مستوى الدلالة (p)	T	خطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.000	44.459	0.019	0.844	القيادة التحويلية -> الفاعلية التنظيمية
Coefficient of Deamination. R <sup>2</sup> = 0.830				
p<.001, based on two-tailed test; t (p<.001) = 3.29; t (p<.01) = 2.58; t (p<.05) = 1.96. pc; *** path coefficient				



شكل رقم (3): الأنماذج الهيكلية لنتائج اختبار أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية.

ويبين الجدول رقم (12)، والشكل رقم (3)، معامل المسار لمتغيرات الدراسة، وقيم (t)؛ حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس

الثانوية للواء الرصيفية، إذ بلغ معامل المسار ( $PC=0.844$ ) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.830)، أي أنّ ما قيمته (83.0%) من التباين في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية للواء الرصيفية ناتج عن الاهتمام بتطبيق ممارسات القيادة التحويلية، كما بلغت قيمة ( $T$ ) المحسوبة (44.459)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر مهم ذو دلالة إحصائية، حسب نصوصات المبحوثين عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق ممارسات القيادة التحويلية، بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) مجتمعةً، في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المدارس الثانوية للواء الرصيفية.

وتحقق من تأثير ممارسات ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بشكل مستقل، في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الإداريين العاملين في المدارس الثانوية للواء الرصيفية، فقد تم تجزئة الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وكما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى Ho1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للتأثير المثالي في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية.
- **الفرضية الفرعية الثانية Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للتحفيز الإلهامي في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة Ho1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) للاستشارة الفكرية في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة Ho1.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) لاعتبار الفردي في الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية.

جدول رقم (13): نتائج اختبار (Bootstrapping) لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة (p)	T	الخطأ المعياري	معامل المسار	المسار
0.714	0.000	10.407	0.053	0.556	التأثير المثالي -> الفعالية التنظيمية
0.727	0.000	20.687	0.034	0.698	التحفيز الإلهامي -> الفعالية التنظيمية
0.649	0.000	8.501	0.049	0.418	الاستشارة الفكرية -> الفعالية التنظيمية
0.804	0.000	26.062	0.029	0.746	الاعتبار الفردي -> الفعالية التنظيمية

\*\*\* $p<.001$ , based on two-tailed test; t (p<.001) = 3.29; t (p<.01) = 2.58; t (p<.05) = 1.96. pc;  
path coefficient

يشير الجدول رقم (13) إلى قيم (t)، ومعاملات المسار (pc)، ومستوى الدلالة (sig)، التي تبين الأثر المباشر لتطبيق ابعاد القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية، ويمكن تلخيص هذه النتائج على النحو الآتي:

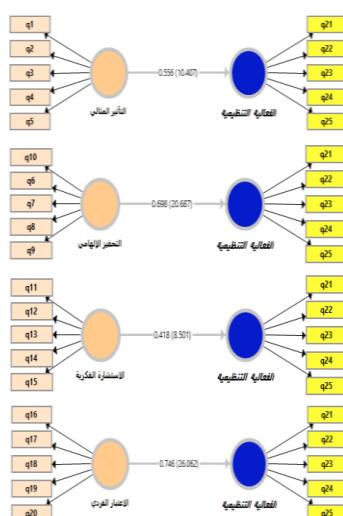
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13)، ومن متابعة قيم (t)، أنّ ابعاد القيادة التحويلية ذات تأثير دال إحصائياً في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفية؛ حيث بلغت قيمة (t) للمسار الأول **التأثير المثالي -> الفعالية التنظيمية (10.407)**، وللمسار الثاني **التحفيز الإلهامي -> الفعالية التنظيمية** بلغت

(20.687)، وللمسار الثالث الاستشارة الفكرية -> الفعالية التنظيمية (8.501)، وأخيراً للمسار الرابع الاعتبار الفردي -> الفعالية التنظيمية (26.062)، ولجميع قيم ( $t$ ) المشار إليها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يقتضي رفض الفرضيات العدمية (الصفرية)، وقبول الفرضيات البديلة، التي تنص على:

- **الفرضية الفرعية الأولى H<sub>01.1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي كأحد ابعاد القيادة التحويلية، في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.
  - **الفرضية الفرعية الثانية H<sub>01.2</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز الإلهامي كأحد ابعاد القيادة التحويلية، في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.
  - **الفرضية الفرعية الثالثة H<sub>01.3</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية، في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.
  - **الفرضية الفرعية الرابعة H<sub>01.4</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبار الفردي كأحد ابعاد القيادة التحويلية، في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الثانوية في لواء الرصيفه.
- ويبيّن الشكل رقم (4) معامل المسار لكل من المسارات السابقة، والتي تخص أثر كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية بشكل منفرد، في تحقيق الفعالية التنظيمية؛ إذ جاءت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات مسار أنموذج الدراسة، على النحو الآتي:

- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق بعد التأثير المثالي في تحقيق الفعالية التنظيمية (0.556).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق بعد التحفيز الإلهامي في تحقيق الفعالية التنظيمية (0.698).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق بعد الاستشارة الفكرية في تحقيق الفعالية التنظيمية (0.418).
- بلغ معامل المسار لقياس أثر تطبيق بعد الاعتبار الفردي في تحقيق الفعالية التنظيمية (0.746).

وجميع هذه المسارات دالة إحصائياً، وهذه النتيجة تدلّ على أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق ابعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي)؛ ساهم ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المدارس الثانوية للواء الرصيفه.



شكل رقم (4): الأنماذج الهيكلية لنتائج اختبار أثر ممارسات أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المدارس الثانوية للواء الرصيفه.

**مناقشة النتائج:**

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمستوى تطبيق ممارسات القيادة التحويلية، بأبعادها، بانها بلغت الدرجة المرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.79-4.04). ومستوى توافر الفعالية التنظيمية قد بلغ الدرجة المرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة وبمتوسط حسابي بلغ 3.94، وهذا يبيّن سعي المدارس الثانوية في لواء الرصيفة إلى تضمين تبني مفاهيم القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية ضمن خططها واستراتيجياتها؛ وبما يُكسبها القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية، والخارجية؛ وبالتالي تمكينها من تحقيق التميز والنجاح المنشودة.

2. وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق القيادة التحويلية، بأبعادها مجتمعةً، في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة.

3. وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق ممارسات أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) بشكل مستقل، في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المدارس الثانوية في لواء الرصيفة.

وأتفقた الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (hamdan, 2016) بوجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المصرف التجاري بمدينة حماة، ودراسة (Toufaili, 2017)، والتي اتفقت إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، ودراسة (Erkutlu, 2008) والتي توصلت إلى وجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المنظمات التركية.

**الوصيات**

- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بتطوير المدرسة ورسالتها، بحيث تكون هذه الرؤية منسجمة مع الأهداف العامة والخاصة، وتكون واقعية وملبية لاحتياجات المدرسة.
- تعزيز الفاعلية التنظيمية بالمدارس الثانوية في لواء الرصيفة من خلال عقد الندوات والمحاضرات التي تعرف العاملين بمفاهيم القيادة التحويلية وأهمية تبني وتطبيق هذه المفاهيم.
- العمل على استقرار العاملين في المدارس الثانوية وإشراك مدير المدرسة في حركة تنقلات العاملين، إذ أن التنقلات تحد من فاعلية الإدارة وتضعف الروح المعنوية.
- ضرورة اهتمام مدير المدرسة بدعوة أفراد المجتمع للمشاركة في الاحتفالات التي تجريها المدرسة، ودعوة أفراد المجتمع المحلي، وتعريفهم ب مجالات نشاطات المدرسة.
- تنمية وتطوير قدرات العاملين في المدارس من خلال عقد دورات تدريبية بشكل مستمر وتحفيز العاملين ذوي الأداء العالي والاهتمام بهم.
- العمل على توفير بيئة ملائمة للإبداع التنظيمي في المدارس الثانوية وتنمية المهارات الإبداعية للموظفين.

**References**

- Abu Hussein, Al-Harith (2017) The Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness in Jordanian Public Shareholding Industrial Companies, The Jordanian Journal of Business Administration, Vol. 13, No. 3.
- Al-Jaraydah, Muhammad Suleiman and Al-Manuri, Ahmad Abdullah, Al-Mayahi, Saad Khalfan. (2018) The degree of organizational effectiveness of schools in the Wilayat of Suwaiq, Al Batinah Governorate North in the Sultanate of Oman, Volume 98, Issue 98.
- Al-Maani, Ayman (2013) The Impact of Transformational Leadership at the University of Jordan on the Behavior of Organizational Citizenship among Workers, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume 9, Number 2, University of Jordan, Amman, Jordan.
  - Janabi, Akram Salem (2017). Strategic management and the challenges of the twenty-first century: concepts, theories, approaches, operations, case study, Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.

- Khawain, Raziwi (2009) Organizational Culture and Organization Effectiveness, Journal of Administration and Economics, Issue 75, University of Baghdad, Iraq.
- Masnaa, Ahmed and Qwaider, Abdullah (2020). The role of mutual leadership in enhancing organizational effectiveness in the public institution - a case study of the Sonelgaz Foundation (Unit Chlef), Volume 10, No. 5.
- Nasser, Mohamed, Diop, Ayman (2016) Organizational Behavior, Damascus: Damascus University Publications.Al Azzam, A., & Jaradat, S. A. (2014). Impact of HR recruitment process on Jordanian Universities' effectiveness (An empirical study on Jordanian Universities). Global Journal of Human Resource Management, 2(1), 16-29.
- Saltania, Belkacem and Ben Turki, Asmaa (2013). Organizational effectiveness in the institution: a sociological introduction, Dar Al-Fajr for publishing, first edition.
- Afsar, B., Masood, M. and Umrani, W.A. (2019). The role of job crafting and knowledge sharing on the effect of transformational leadership on innovative work behavior. Personnel Review, 48(5), 1186-1208.
- Al-Amiri, Saleh and Al-Ghalibi, Taher, (2015), Administration and Business, 4th Edition, Jordan, Amman: Wael Publishing House.
- Al-Awda, Intisar, (2018) The transformational leadership relationship with the practice of the learning organization in the Hebron and Palestine Polytechnic Universities from the point of view of the academics in them, Al-Quds Open University Journal, Volume 9, No. 26.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage", Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35
- Al-Dajani, Iyad, Kanan, Ahmad and Al-Farra, Majed, (2013), a suggested model for re-engineering administrative processes and computerizing them in higher education institutions: The Islamic University Study, Damascus University Journal, Volume 29, Issue 1.
- Al-Fatlawi, Majed and Al-Karawi, Muhammad and Al-Rafi'i, (2019). Enhancing social capital dimensions through the introduction of strategic agility capabilities. Contemporary business organizations. An exploratory study of the opinions of workers in the men's clothing factory in Najaf. Journal of the College of Administration and Economics for Economic Studies. 11 (1). Pp. 1--25.
- Al-Qaisi, Fadhel Hamad and Al-Taie, Ali, (2013), Strategic Management, Entrance Theories - Examples and Contemporary Issues, Jordan, Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Al-Shawabkeh, Ziyad and Al-Shalabi, Firas and Al-Khawaldeh, Riyadh, (2018), The Role of Transformational Leadership in Achieving Organizational Commitment among Workers in the Jordanian Income Tax and Sales Department, The Arab Journal of Management, Volume 38, Issue 4.
- Al-Siyadeh, Nawal and Mosaada, Raed and Al-Zaabi, Muhammad, (2015), Transformational Leadership and its Effect on the Effectiveness of Workers' Behavior in Jordanian Hospitals, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume 11, Issue 1.
- Al-Sudani, Muhammad Amin, (2014), Modern Management and the Labor Market, 1st Edition, Egypt, Cairo: Advanced Cairo Press.
- Al-Zoubi, Muhammad and Al-Batayneh, Muhammad, (2014), Administrative Leadership, Jordan, Amman: Wael House for Publishing and Distribution.
- Anderson, D., & Ackerman-Anderson, L. S. (2010). Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership. San Francisco: Pfeiffer.
- Bass, Bernard & riggio, Ronald.(2014).Transformational leadership, 2<sup>nd</sup> edition, USA, new york: routledge.
- Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, P.(2021).Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. International Journal of Electrical , Electronics and Computers(ISSN: 2456-2319).6(2), 11-24.10.22161/eec.62.2
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.
- Cameron KS, Whetten DA. (2013). A Model for Teaching Management Skills. Exchange: The Organizational Behavior Teaching Journal;8(2):21-27. doi:10.1177/105256298300800207

- Cekmecelioglu H. G., O. Ilhan and A. Gunsel (2017). Transformational leadership and individual creativity: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, V.6, Iss.3, p.224-232.
- Charkhabi, Morteza & Hayati, David & Naami, Abdolzahra. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. SpringerPlus.
- Erkutlu, H., 2008. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *Journal of Management Development*, Volume 27 No. 7, pp. 708-726.
- Hamdan, Hayan, 2016. The Influence of Transformational Leadership on Increasing the Effectiveness of Public Organizations. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3638918> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638918>
- Hammad, Iyad, (2011), The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management, a Field Study on the Red Crescent Hospital in Damascus, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 27, Issue 4.
- Harem, Hussein (2017), Principles of Modern Management: Theories, Administrative Processes, and Functions of the Organization, 5<sup>th</sup> Edition, Jordan, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Hisrich, Robert & Ramadani, Veland. (2017). Effective Entrepreneurial Management.
- Holbeche, L. (2016). Influencing Organizational Effectiveness: A Critical Take on the HR Contribution (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315815862>
- Kaouache, Raouf and Yaish, Wassila, (2020), Transformational Leadership for Department Heads at the University of Mohamed Seddik Ben Yahia, Algeria, Al-Adab Magazine, Volume 4, Issue 132.
- Karimi Zarchi, Ali Akbar & Mokhtari Nori, Narges & Arfan, Mohammad & Rehman, Taj & Ali, Mumtaz & Amini, Mohsen & Faridi-Majidi, Reza & Shahverdi, Ahmad Reza. (2011). A sunlight-induced method for rapid biosynthesis of silver nanoparticles using an *Andrachnea chordifolia* ethanol extract. *Applied Physics A*. 103. 349-353. 10.1007/s00339-011-6259-6.
- Le, P.B. and Lei, H. (2019), "Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 527-547.
- Marshall, Elaine & broome, marion.(2017). Transformational leadership in nursing, 2<sup>nd</sup> edition, new york, springer publishing company.
- Masa'deh, Ra'ed & Obeidat, Bader & Zyod, Diana & Gharibeh, Ala'a. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*. 4. 848-866. 10.25255/jss.2015.4.2.848.866.
- Mazhouda, Noureddine, Karzah, Asmahan, (2017), The Impact of Leadership on the Practice of Organizational Citizenship Behaviors from the Perspective of Individuals Working at the Faculty of Economic, Business and Management Sciences, Algerian Journal of Economic Development, Volume 6, Issue 17.
- Najm, Abboud, (2015), Administrative Leadership in the Twenty-first Century, Jordan, Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Omar, Ahmad & Hussin, Fauzi. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3. 346-365.
- Santala. M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting. Department of Marketing and Management. Master degree. Kelsingin Kauppakorkeakoulu. Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- Savović, Slađana. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on the post-acquisition performance of the acquired company. *Economic Horizons*.
- Smith, Phil & Bell, Les. (2013). Transactional and transformational leadership in schools in challenging circumstances: A policy paradox. *Management in Education*. 25. 58-61. 10.1177/0892020611399608.

- Bilal El Toufaili, 2017. "The Effects Of Transformational Leadership On Organizational Performance - A Theoretical Approach," Proceedings of the INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, vol. 11(1), pages 153-163, November.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. 2019. Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12 (1), 115 - 142.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. 2019. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27 (3), 197 - 211.