

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم

سمر اكنم سميريات وعاطف يوسف مقابلة\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة، منهم (148) معلماً و(176) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة، والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي لمعالجة بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه كانت بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وانحراف معياري (0.66).
  - إن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وانحراف معياري (0.70).
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين. إذ بلغ معامل الارتباط (0.852) وبمستوى دلالة (0.000).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلميه تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والجنس. وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان:
  - التركيز على تنمية قادة التحويلية لدى مديري المدارس، والاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وعملياتها، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية، قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
- الكلمات الدالة:** القيادة التحويلية، الدافعية، مديري المدارس.

### المقدمة

للوصول الى الفاعلية والتركيز على كل ما يبذله المديرون والمعلمون لتجاوز حدود أدوار الوظيفة الرسمية ومتطلباتها. إذ يُعدُّ الإنسان العنصر الأهم في عملية بناء المجتمعات وتطويرها، فهو الذي يولد وبيدع، إذ ينقل المجتمعات البشرية إلى مستويات وأفاق متجددة باستمرار والمدرسة هي المؤسسة التي عهد إليها المجتمع بمسؤولية إعداد الإنسان للاضطلاع بالمهام والأدوار المتنوعة، وبطريقة فعالة مرنة تُمكن من التكيف والتفاعل البناء مع المتغيرات المتصاعدة في كل مجال من مجالات الحياة العصرية وتوفر مجموعة من العناصر والمقومات ومن أهمها وأبرزها: القيادة، والإدارة الواعية والماهرة بضبط جميع العناصر وتنسيقها وتوجيهها، وتهيئة فرص التفاعل الإيجابي بينها لبلوغ الأهداف المنشودة في إطار الإمكانيات.

شهد العالم في نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، تغيراً ملحوظاً في مختلف مناحي الحياة، اجتاح جميع المؤسسات بمختلف أنواعها، وظهرت الطرق المبتكرة لانجاز المهام التعليمية، مما غير من شكل العملية التعليمية التعلمية وهدفها. وظهرت البيئة التنافسية العالية مما زاد الاهتمام بطبيعة الجهود المبذولة لانجاز المهام والاعمال،

\* قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمان العربية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2012/5/27، وتاريخ قبوله 2013/9/5.

فالنمط الإداري هو العامل الأساسي في نجاح المنظمات التربوية، لما له من دور مهم في تأثير سلوك المعلمين، وإيجاد الجوّ الفاعل، والدور الكبير لإنجاح العملية التربوية، فالقيادة سلوك تؤثر في العاملين وتجعلهم ينفادون إلى القائد التربوي عن قناعة لما يتمتع به من القدرة على التصرف وحسن الإدارة، فمدير المدرسة ينبغي أن يكون المحرك الأساسي، والمساعد على تطوير أساليبها وفعاليتها والمحفّز لكل فعالية مثمرة تزيد من كفاءة ودافعية المعلم (عبيدات، 2004).

فالقيادة التحويلية ذات تأثير في تكوين بيئة تعليمية تعليمية إثرائية ومن أكثر الوسائل فاعلية لنشر التعاون والتلاحم بين المعلمين، والذي بدوره يعزز من النتائج التعليمية، وينتج سلوكيات وفرصاً للتمكن من تنمية الشعور بالرضا والمسؤولية وقيمة الذات (Cohen and Avrahami, 2006). وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية، وأساليبها الإدارية على درجة عالية من الأهمية، حيث تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسة، والتقلبات في حاجات العاملين وريغباتهم، وكذلك المتعلمين في المؤسسة بالإضافة إلى رفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالانتماء وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

### عناصر القيادة التحويلية

تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر رئيسة اطلق عليها (four's) - كما أوردها (Northouse, 2011) وعلى النحو الآتي:

1. التأثير المثالي (الجادبية): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، فالتأثير القائم على القدوة والمثال، حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يحتذى به، أي انه يضع الرؤية، ويغرس الاعتداد بالنفس واحترام الآخرين وتقنهم وإعجابهم به.
2. الدافع الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

فالمدير القائد يمثل ظاهرة، وسمّة من سمات المدرسة الحديثة، وتظهر أهمية النمط القيادي الذي يتبناه المدير ويمارسه وتتفاوت المدارس فيما بينها في مستوى أدائها وإنجازها تبعاً لمدى فاعلية الأنماط القيادية لمديريها (الدويك، 2005).

إن الإدارة تتمثل في جميع الجهود المنسقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين، وإداريين لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً فعالاً متطوراً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (الدعيلج، 2009).

كما أن القيادة تهتم بمساعدة وتحفيز الآخرين، وتؤكد دائماً على إحداث التغيير المستمر في الغايات والرؤى المشتركة لهم، والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 1999).

فالقائد يبني علاقات تواصلية مع أعضاء طاقمه لتأمين العمل الجماعي الذي يعد أهم معايير التحفيز، على أن ينظر المدير إلى العاملين معه كشركاء فاعلين في إنجاز العملية التعليمية بإشراكهم في كل عنصر وفي كل مجال من مجالاتها ويستطيع المدير أن يشعرهم بالاهتمام والالتزام وذلك بالمحافظة على الاتصال المباشر بهم بالوسائل المختلفة مثل الزيارات وحضور اجتماعات الأقسام، وزيارتهم في غرف المعلمين وإشعارهم بأنهم أصحاب مهنة ورسالة، وتعريف المعلمين بفلسفته التربوية وأساليبه بالعمل وتوقعاته منهم بالإضافة إلى أهمية إشعار المعلمين بأنه أحد طرفي الفريق وليس إدارة فوق المعلمين، إذ إن المدير يُمثل القدوة في أعماله وتصرفاته من الأمور التي تساعده على تقوية العلاقات مع الأشخاص العاملين معه (الدويك، 2005).

ينتهج القادة سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات المعلمين، ليبدلوا ما بوسعهم إلى تحطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية وتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم، ومن أكثر النماذج القيادية التي دعت إلى مثل تلك السلوكيات أنموذج القيادة التحويلية، والذي حاز في العقدين الماضيين على اهتمام واسع من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى، فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم النموذج الذي يحتذى به، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية (Northouse, 2004).

- تعزيز نمو المعلمين: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، فدافعية المعلمين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنينهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، وتسهيل هذه العملية يتم حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون إنهم ملتزمون بها بقوة.

**أبعاد القيادة التحويلية:** إن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والدافعية داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها ولتحقيق ذلك يتطلب الأبعاد الآتية كما أوردها: عماد الدين (2003) والمخلفي (2007) وعيسى (2008) والسكرانة (2009) كما يأتي:

#### 1- تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية

من خلال سلوكيات القيادة الهادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة، وبث هذه الرؤية لدى العاملين معه، فيثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير، وخلق الحماس لديهم، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى إليها المؤسسة ومساعدتهم في فهم الدور الشامل للمؤسسة التعليمية، لاشتقاق الرؤية المشتركة وبناء إجماع حول أهدافها وأولوياتها، والحفاظ على مستويات عالية من الأداء للوصول إلى أفضل النتائج، فيغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز واحترام القواعد السائدة .

#### 2- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة

إن بناء الثقافة المدرسية المشتركة والتي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء، تعمل على دعم المبادرات التطويرية. والتي من خلالها يقوم قائد المؤسسة بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم والمعتقدات، والخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها عبر الزمان، فالمسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.

#### 3- التحفيز الذهني

الاهتمام بالأفراد وتقديم الدعم الفردي واستثارة تفكيرهم في كل مستويات المنظم التعليمية ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة، من خلال إعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية الروح التنافسية الإيجابية، وتنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم، وحفزهم لدعم أرائهم وتطوير قدراتهم وكفائتهم الخاصة والسعي إلى توافر الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة.

4- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي

تهدف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة،

3. الاستثارة الذهنية (الفكرية): فهي تصف المدير الذي يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

4. الاعتبار الفردي: وهي تصف المدير الذي يعمل مدرباً واستشارياً للتابعين، فالمدير الذي يأخذ الفروق الفردية باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعد المؤسسة ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين ولانجازاتهم من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء. فيتعامل مع كل فرد بصفه مستقلة فيسهم في حل مشاكله، بالإصغاء إلى من يتحدث إليه، ويقوم بتعويض بعض مهامه لتنمية القدرات وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة.

#### أهداف القيادة التحويلية المدرسية

حدد ليثوود وجانتز (Leithwood and Jantz, 1990) أهداف القيادة التحويلية المدرسية التي حث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو الآتي:

- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على بناء وتحقيق ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية في المدرسة ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل في المدرسة قادر على التحسن والتطور.

- مساعدة المعلمين على حل مشكلاتهم: بمشاركة مدير المدرسة لحل مشكلة معلميه وسائر أعضاء المجتمع المدرسي بصورة تعاونية إيجابية وبطريقة أكثر فاعلية، مما يؤدي إلى تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة والابتعاد عن رؤى الاعتبارات الشخصية، وتوضيح المعلومات الرئيسة عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

### وظائف القائد التحويلي

يرى الهواري، (1996) والهواري، (2000) والبديري، (2005) أن هناك ست وظائف رئيسه للقائد التحويلي تختلف عن أي مدير آخر وهي على النحو الآتي.

1- إدراك الحاجة إلى التغيير، فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: فالقائد التحويلي عليه كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

3- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إذ يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين ليتلاءم مع البرنامج الجديد، لأنه لا يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماما.

4- اختيار نموذج التغيير: نموذج التغيير الملائم لمنظمتة والتي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وتكون ملائمة للواقع العملي.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وهي من أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم، وان يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجيه مناسبة.

6- تنفيذ التغيير ومتابعته: وهذه المرة الأخيرة، إي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالمتروك والمتأرجح، فإن الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

**فاعلية القيادة المدرسية التحويلية** بما أن وظيفة القائد التحويلي هي نقل مرؤوسيه نقلة حضارية، والاهتمام بالأفراد الذين يحتاجون إلى رعاية فردية، لذا فإن هناك بعض المبادئ التي تساعد مديري المدارس على تفعيل دورهم القيادي وهذه المبادئ كما أوردها: (الشرقاوي، 2006) والحريري وجلال وبرايم، (2007).

- 1- استخدام النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب.
- 2- تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة.
- 3- أن يتصف القائد التحويلي بصفات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة، والاستثارة العقلية والاهتمام الإنساني بالأفراد بحسب حاجاته وقدراته.
- 4- تحسين أحوال التعليم وتوحيد جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية.
- 5- إدراك الحاجة إلى التغيير، التغيير المناسب وفق إستراتيجية

وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم، وتطوير وسائل واليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم وبشكل تعاوني بين المدير والعاملين وفق ما يناسب احتياجات المجتمع واهتماماته.

5- توقع مستويات أداء عليا من العاملين:

وفيها تظهر توقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي عالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة وتتضمن عناصر التحفيز والتحدي لانجاز الأهداف المتفق عليها، إذ يوضح بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل المكافأة، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز مما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير المدرسة إلى الأفضل.

6- تقديم نموذج سلوكي يحتذي به:

ويتمثل في سلوك القائد كونه مثالا حيا لمعلميه ليحذوا حذوه، بحيث يعكس القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه، مما يجعله رمزا بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة، لذا يجب توافر سلوكيات محددة للمدير ليكون القدوة للعاملين، مما يعزز إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير.

### خصائص القائد التحويلي

ليستطيع القائد التحويلي الوصول بمدرسته نحو الأفضل لا بد من توافر الخصائص الآتية، كما أوردها كل من مصطفى (2002) والعمري (2004) ومنها:

- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية، فالقائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- أن يكون صاحب نقله حضارية، قدرته على نقل الناس نقله حضارية، إذ يتمتع بثقة ذاته عالية، وبوعي خال من الصراعات الداخلية.
- ذو حضور واضح ونشاط بدني، فيشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول المناسبة.
- الإنتاجية العالية، يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المنظمة، فهو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.
- ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهة واستقامة القائد.
- القائد عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وضرورية لكل من يشرف على جماعة ويوجهها ويعمل على حفزها على العمل والانتاج (الرشدان والهمشري، 2002) يستحوذ مستوى أداء الأفراد على اهتمام المسؤولين في المؤسسات التربوية وهو مرهون بنوع الدافعية لديه فهي التي تدمهم بالطاقة وتستثير نشاطهم وتحرر سلوكهم من حالة السكون الى حالة الحركة، لتحقيق الأهداف التربوية (عبابنة، 1999). فقدرة القائد التحويلي في التأثير على دافعية الأفراد، ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها وانتماهم إلى المؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم لإعلاء من شأن المؤسسة، فالقائد التحويلي يسعى إلى بناء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم متحمسين ومدفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم، ويسعى القائد التحويلي الى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، مما يدفعهم الى التقدم المستمر والتنمية الذاتية وتحفيزه المستمر، ودفعه الدائم مما يجعلهم قادة فاعلين (الحريري، 2008).

ويزداد الإنجاز بالدافعية كلما كان مصدر الضبط داخليا، ويتأثر بطريقة سلبية عندما يؤثر عليه الاكتئاب والقلق ومصدر الضبط الخارجي، فالدافعية ذات المكونات أو مظاهر متميزة مثل الطموح، والتحمل، المثابرة، والتضحية، من أجل العمل والتوجه للمستقبل، وإتمام العمل مما تدفع بالفرد نحو العمل والتوجه نحو النجاح (الشرقاوي، 2000). تؤثر دوافع الأفراد في جميع نواحي سلوكهم، وتعلمهم وتفكيرهم، وأدائهم، وأعمالهم، وسلوكهم الاجتماعي وحبهم للناس، وتعاونهم أو تنافسهم، تسامحهم مع الآخرين، أو عدوانهم عليهم، كل ذلك بفعل دوافعهم التي تجعلهم يتصرفون في بعض المواقف على نحو ما، وأحيانا كثيرة يتصرفون بفعل دوافع لا شعورية ولا يكونون على وعي بها. ولذلك، كانت معرفة الدوافع التي تؤثر في سلوك الإنسان في موقف معين من العوامل المهمة التي تساعد على فهم السلوك الذي يصدر منه في ذلك الموقف (أبو رياش والصافي وعمور وشريف، 2006).

يرجع الاهتمام بدراسة الدافعية نظرا لأهميتها، حيث يعد الدافع عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، وإدراكه للموقف، فضلا عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد وسلوك المحيطين، إذ يعتبر الدافع أساسا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، ومستوى أعظم لوجوده الإنساني. مما يرفع من مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات. وهناك ارتباط كبير بين الأداء الإبداعي والدافعية العالية للإنجاز، وارتباط الإثنيين معا بظروف المناخ النفسي الاجتماعي الذي يوفره المجتمع بوجه عام والأسرة بوجه خاص (خليفة، 2000).

ومنهجية جديدة بتبادل وجهات النظر وتقديم المبررات والأسباب التي تدعو إلى التغيير.

6- تشجيع عمل الفريق والتعاون.  
7- حسن إدارة الوقت واستغلاله بشكل فاعل وعدم إضاعته بالمناقشات التي لا طائل من ورائها.  
8- الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية ومهارات الاتصال، والموضوعية، والمهارة الاجتماعية، والمقدرة .

لقد حظي موضوع الدافعية، وما يزال، باهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين والاختصاص في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية. مؤكداً دور الإشباع الإنساني لحاجاته الضرورية وأهميتها في تعميق سبل الالتزام في أداء المهام المناطة به، وقد بدأ الاهتمام بالدوافع في إطار الفكر الإداري الحديث بعدم اقتصرها على الحوافز أو المكافآت لإثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت لمعرفة الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الأفراد العاملين في ممارسة الانجاز الهادف والإسهام في تعظيم الرغبة في الأداء والانتفاء الروحي للعاملين واندماجهم في المنظمة التي يعملون فيها (حمود، 2002).

وتعد الدافعية قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك سلوكه، لتحقيق الهدف، أو نتيجة أومنفعه لإشباع حاجة معينة، فالدافع بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وديمومة سلوكه، ما دامت الحاجة قائمة، فهي حالة حتمية إذ لا سلوك دون دافع، إذ تقلل من فرص التشتت وتهيء الإستعداد للتعلم ويكون الدافع داخليا عندما يقوم الفرد بأختياره وإدارته بالأداء، وخارجيا عندما يكون أداؤه مفروضاً من قوى شخصية او نفسية خارجية (زايد، 2003).

إن إشراك الموظفين بكل ما يعمل القائد يؤدي الى المشاركة بالمسؤولية لإنجاز المهام سوف يشعر بالمشاركة في ملكية هذه المهام (وليام، 2001). فالقائد يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم الى العمل الذي يتفق مع قدراته ورغباته ويشجع الابتكار والتجديد فيه، بالإضافة الى تقديم فرص مساندة للعاملين تقوم على أساس التقدم المستمر ومنح المزيد من المزايا، فكلما وجد العامل تحفيزا وتشجيعا من قائده ارتفعت روحه المعنوية وزادت دافعيته للعمل والثقة المتبادلة، باظهار الاهتمام الحقيقي بمن يعمل تحت رئاسته (قنديل، 2010).

فالدافعية تهم كل فرد من الأفراد لانها تعرفه بالأسباب التي تؤدي الى اختلاف تصرفات الأفراد كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة او الوقاية منها، ومعرفتها مهمة

على تنمية الجماعات والمؤسسة ككل مما يدفع الأفراد الى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف. فقد بينت نتائج بعض الدراسات مثل دراسة العنزي (2005) انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وكذلك دراسة البدر (2006) والتي اظهرت ان مستوى دافعية مديري المدارس نحو عملهم جاء بدرجة متوسطة.

وتقوم وزارة التربية والتعليم في المملكة الاردنية الهاشمية بتحديث وتطوير الممارسات القيادية التربوية في مؤسسات التعليم العام والخاص من خلال توجيه العاملين والقادة في المدارس نحو اتباع اسلوب القيادة التحويلية والابتعاد عن القيادة التقليدية في الممارسات الادارية مع العاملين في مدارسهم. ومن هنا فإن مشكله الدراسة تتبلور في الكشف عن "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين.

**اسئلة الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم؟
2. ما مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميمهم تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الجوانب الآتية:

- يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً مناسباً للقيادة

وتعد الدافعية من الأمور المهمة بالنسبة لكل من المديرين والمنظمات. حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه لا بد للمديرين أن يتفهموا معنى، وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل (حسن، 2004). فيسعى رجل الإدارة المتميز إلى الوصول بمؤسسته إلى أعلى درجات التميز، وإلى احتلال موقع الصدارة بين المؤسسات المناظرة لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، وتحسين مستوى أداء العاملين وطموحات الأفراد في المؤسسة، ومن هنا فرجل الإدارة يحاول وبشتى الطرق والوسائل حث الأفراد العاملين على بذل أقصى ما لديه من جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية من خلال الدافعية (السعود، 2009).

#### مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي العديد من المشكلات والتحديات نتيجة للتغيرات المتسارعة في جميع المجالات وعلى مختلف المستويات ونتيجة لذلك توجهت هذه المؤسسات نحو مواكبة هذه التغيرات والتحديات وظهور العديد من النظريات القيادية الحديثة ومنها نظرية القيادة التحويلية والتي تعمل على رفع دافعية العاملين لتحقيق مزايا تنافسية عالية، وتنظيم فعال.

ان مديري المؤسسات التعليمية ينبغي ان يكونوا قادة ذوي سلوك قيادي بعيداً عن القيادة التقليدية والتي لم تعد تتناسب مع ظروف العصرالراهن ذات قيادة تربوية لها القدرة على الاستجابة للتحديات التي تواجه المدارس في المجتمع المعاصر وتوجه نحو ايجاد قادة تلهم وثير المعلم نحو تحقيق النجاح والمواطنة الفاعلة، وقيادات تربوية تواكب المستقبل.

فالقائد التحويلي يسعى إلى بناء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم متحمسين ومدفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم، ويسعى القائد التحويلي الى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم مما يدفعهم الى التقدم المستمر والتنمية الذاتية وتحفيزه المستمر، ودفعه الدائم مما يجعلهم قادة فاعلين. فقدره القائد التحويلي في التأثير على دافعية الأفراد، ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر مقدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها وانتمائهم إلى المؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم لإعلاء من شأن المؤسسة، ولما للقيادة التحويلية من تأثير كبير على وعي القادة والتعرف على احتياجات مرؤوسيهم وتحويل هذا الوعي الى آمال وتوقعات تولد لديهم الدافعية، والارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل

إنجازها، ويتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

### الدافعية

تعرف الدافعية "بأنها قوى داخلية لدى الإنسان، تدفعه إلى التصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكنه يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل لإشباع حاجة معينة لديه وعدم إشباعها يؤدي إلى قلق وتوتر داخلي لدى الفرد" (السعود، 2009، ص288).

اما القريوتي (2000، ص35) فعرف الدافعية بأنها "قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين، لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية ونفسية، وبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته. وعرفها حمود (2002، ص63) بأنها "عملية معقدة وشائكة إذ أنها ترتبط بالسلوك الإنساني وتتعامل مع العديد من المتغيرات الشعورية واللاشعورية للذات الإنسانية من أجل إشباع حاجاتها المتناهية" أما إجرائياً فيعرف الباحثان الدافعية: مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

### المدارس الخاصة

"كل مؤسسة تعليمية غير حكومية مرخصة تطبق المناهج والكتاب المدرسي المقرر من المؤسسات التعليمية الحكومية" (وزارة التربية والتعليم، 1994).

### حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة ومحدداتها على النحو الآتي:

#### حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2010/2011).

#### محددات الدراسة

- تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق واستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.  
- يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة، في ضوء صدق الأدوات ومعاملات ثباتها وموضوعية المستجيبين لها.

التحويلية وطبيعتها، وعلاقتها مع متغير الدافعية قد يفيد الباحثين في هذا المجال.

- تأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات العلمية الأجنبية والعربية والتي أوصت بدراسة القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية لجميع مستوياتها ودراستها مع متغيرات مختلفة، وبذلك فإنها تمثل إضافة جديدة للمكتبتين العربية والأردنية.

- تساعد في الكشف ميدانيا عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.

- التعرف الى الطرق المتوقعة ان يتبعها مديرو المدارس بهدف زيادة الدافعية للمعلم من خلال القيادة التحويلية.

- تساعد المديرين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم، في التعرف على ابرز النتائج التي اظهرتها الدراسة الحالية.

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، من خلال تعرفهم واقع ممارساتهم للقيادة التحويلية.

- إثراء البحوث التربوية بالدراسات الجديدة في القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية.

- تسهم هذه الدراسة في الكشف عن واقع القيادة التحويلية في إدارات التربية والتعليم، وواقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى قياداتها، إذ تواجه تحديات التغيير والمتطلبات نحو العالمية والتنافسية في مخرجات المدارس التابعة لهذه الإدارات.

### مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### القيادة التحويلية

"عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض كل منهما بالآخر للوصول الى مستويات الدافعية والاخلاق والإنجاز". (Bass and Avolio, 1997, p 20).

أما حريم (2010، ص233) فعرف القيادة التحويلية بأنها "القدرة على الهام المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وقادرون على الهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة" أما إجرائياً فيعرف الباحثان القيادة التحويلية: بأنها أسلوب قيادي يمارسه مدير المدرسه لرفع درجة القناعة والولاء والتحفيز على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب

## ثانيا الدراسات ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات الى قسمين وعلى النحو الاتي:

## أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

قام العنزي (2005) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين. وقد أجريت الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في أربع مناطق تعليمية في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (191) مديراً، كما اختيرت عينة طبقية عشوائية من المعلمين في هذه المناطق الأربع بلغ عدد أفرادها (764) معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما لقياس مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديري، والثانية هي "نموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين". ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية السعودية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مستوى السلوك القيادي التحويلي تعزى إلى متغيرات: التخصص، والخبرة، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين وعدم وجود علاقة ارتباطيه بين السلوك القيادي التحويلي للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين.

كما أجرى الفقيه (2006) هدفت التعرف الى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة والبالغ عددهم (601) فرداً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استباننتين لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور القيادة التحويلية باختلاف متغيري الوظيفة والدورات التدريبية في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً في متغيرات نوع الإدارة والمؤهل العلمي ونوع التأهيل، وتوجد فروق دالة إحصائياً في محور الفعالية التنظيمية باختلاف متغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية في حين لا توجد فروق دالة في متغيري نوع

## الإدارة ونوع التأهيل.

وأجرت عيسى (2008) دراسة هدفت الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر مديري المدارس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة وعددهم (116) مديراً ومديرة تم اختيارهم جميعاً، حيث استخدمت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الى وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس بنسبة اقل من 60%، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$  في تقديرات المديرين لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص .

أجرى روولد وولف (Rowold Wolffand , 2009) دراسة هدفت إلى تقديم معلومات حول العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية والمرؤوسين' المشرفين واختبار العلاقات بين أنماط القيادة التحويلية، والمعاملات والدافعية. وقد تكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في منظمة حكومية وبلغ عددهم 244. في ألمانيا واستخدم أسلوب الإستبانة والمقابلة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن القيادة التحويلية تم ربطها بعدم الرضي بشكل سلبي، في المقابل، كان مرتبطاً بشكل إيجابي مع تفاوت المعاملات السلبية بوساطة استثناء الإدارة لأربعة مؤشرات من التوتر الزمن، بينما تمت السيطرة على جميع الأنماط الأخرى مثل القيادة التحويلية، والمعاملات، والدافعية. وتساعد النتائج لفهم أكثر شمولاً وتفصيلاً عن سلوك القيادة التحويلية والوقاية من الإجهاد، والصحة المهنية وكيفية استعمال الدافعية بشكل سليم.

دراسة زانك (Sagnak, 2010) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم 764 في 50 مدرسة في نيوجي في الولايات المتحدة الأمريكية. أعتمد الاستبانة والمقابلة كأسلوب لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً، حيث للقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (مدرسين، طلبة، مديرين). كما أظهرت التحاليل الناتجة عن هذه الدراسة أن للقيادة التحويلية القدرة على تفسير الانحدار بالمناخ الأخلاقي الذي يبلغ 40% بل وأيضاً لديها القدرة على إصلاح هذا الانحدار إذا ما طبقت بالطرق السليمة وذلك لما

زيادة هذه الدافعية. قامت عينة الدراسة على مجموعة عشوائية من طلاب جامعة أوهايو، وكان عددهم 642 وكان منهم 54% ذكراً و46% إناث في الولايات الأمريكية المتحدة. أتمد أسلوب الإستبانة والمقابلة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أهمية الدور الذي يلعبه المدير في عملية زيادة الدافعية وأشارت أن عليه التحلي بالصفات القيادية الإيجابية والفعالة التي تخوله إلى زيادة دافعية المدرسين والتي بالتالي تؤثر على الطلبة. كما أشارت الدراسة إلى أهمية العلاقة بين الطالب والمدرس من أجل زيادة الدافعية بشكل إيجابي وملحوظ، وأهمية متابعة المدير لهذه العلاقة.

**أما دراسة كاجس ومكلوم (Kajs and McCollum, 2009)** هدفت إلى البحث في كيفية تأثير الدافع على عملية القيادة التربوية، وكيف يمكن توجيه هذه الدافعية لإعطاء نتائج إيجابية. وقامت عينة الدراسة على مجموعة عشوائية من 346 مديراً في مجموعة من المدارس، وبلغت أعمارهم 34.8 عاماً، وكما بلغ عدد الإناث منهم 244 وعدد الذكور 82 في الولايات الأمريكية المتحدة. أتمد أسلوب المقابلة والإستبانة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة، أن القيادة هي من أهم العوامل المؤثرة على دافعية الأشخاص، حيث إنها تحفز الأفراد وتدفعهم إلى العمل أكثر وكسب إصرارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة وتبدأ هذه العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، وهنا يأتي دور القائد لزيادة درجات هذه الدافعية لدى الفرد. ومن هنا فأهمية دور قادة التربية تكمن في زيادة الدافعية للطلاب والمدرسين لتحسين أدائهم وتطوير فكرهم الإبداعي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة

فيما يلي تعقيب على الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

##### الأهداف

- تحددت أهداف الدراسات السابقة حول القيادة التحويلية في تعرف مدى ممارسة القادة الأكاديميين القيادة التحويلية، ومستوى سلوك القيادة التحويلية السائد، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس، نمط القيادة التحويلية، تأثير القيادة التحويلية على التزام المعلمين بالتغيير، كيفية تطوير القيادة التحويلية ومدى امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية، اثر القيادة التحويلية على تحسين أداء المدراء، والعلاقة بين الكفاءة العاطفية والقيادة التحويلية، تطبيقها في إدارة المنظمات التعليمية، علاقة القيادة والمناخ الأخلاقي في المدارس.

- اما الدراسات المتعلقة بالدافعية فتمحورت حول تعرف مستوى الدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية،

للقيادة التحويلية من القدرة على تطوير أخلاقيات الفرد وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

#### أ- الدراسات المتعلقة بالدافعية

**أجرت البدر (2006)** دراسة هدفت الكشف عن مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من (86) مديراً من مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. واستخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى لقياس الضغوط النفسية والثانية لقياس الدافعية للمديرين، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الضغوط النفسية وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم، ومستوى مرتفع من الدافعية لدى هؤلاء المديرين وكان ارتباطاً سلبياً دالاً إحصائياً بين مستوى الضغوط النفسية للمديرين ومستوى الدافعية، كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < .001$ ) في مستوى الضغوط النفسية لدى مديري المدارس تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي والإقليم.

**وفي دراسة قام الهاوشة (2010)** دراسة هدفت التعرف إلى درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمرووسيتهم. وشملت عينة الدراسة جميع مديري التربية والتعليم في الأردن وجميع مساعدتهم، وتم اختيار (240) رئيس قسم موزعين على الأقسام الإدارية والفنية. استخدم ثلاث أدوات لجمع البيانات الأولى استبانة لقياس درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بمهامهم الوظيفية، والثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم، والثالثة لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الدافعية لدى المرؤوسين من جهة نظرهم أنفسهم مرتفع، وكان مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين من جهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم مرتفعاً، وان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بمهامهم الوظيفية ومستوى الدافعية لدى مرؤوسيتهم، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم بمهامهم الوظيفية ومستوى الأداء الوظيفي لدى مرؤوسيتهم.

**وقام أولخلفان (O'Callaghan, 2008)**. بدراسة هدفت التعرف الى فعالية الأساليب المستعملة في المدارس المتوسطة في عملية زيادة دافعية الطلبة ودراسة أهمية دور المدير كقائد

### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء عرضاً للمنهجية التي استخدمها الباحثان لتحقيق هدف الدراسة، كما يتضمن توضيحاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وخطوات بناء الأداة والتأكد من صدقها وثباتها وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2010/2011) والبالغ عددهم (1620) معلماً ومعلمة، منهم (740) معلماً و(880) معلمة (إحصائية وزارة التربية والتعليم (2010/2011).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من المعلمين بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة بنسبة (20%) منهم (148) معلماً، و(176) معلمة، وبذلك تألفت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة.

### أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام أداتي الدراسة:

#### الأداة الأولى: (القيادة التحويلية)

للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة مثل: دراسة العنزي (2005)، وعيسى (2008)، وزانك (2010). وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (50) فقرة.

#### الأداة الثانية: (الدافعية)

أما بالنسبة للدافعية، قام الباحثان بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة: مثل دراسة البدور (2006)، ودراسة الهواوشة (2010)، ودراسة كاجس ومكلوم (Kajs and McCollum, 2009). وقد تكونت بصورتها الأولية من (31) فقرة .

ومستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري المدارس، ومعرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم، والأبعاد القيادية لدى المديرين ومستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل، وعلاقة السمات الشخصية لمديري المدارس بدافعية معلمهم، والمهام الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي، أهمية الدافعية لإنجاح عملية القيادة والتعلم، وتنمية القيادة وأهمية القيادة، دافعية المعلمين. أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.

### أدوات الدراسة

- إن معظم الدراسات السابقة قد قامت بتصميم إستبانة، أو استبانة جاهزة تم بناؤها وتطويرها من قبل الباحثين، وبعضهم اعتمد المقابلة والأساليب البحثية، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على استبانة طورها الباحثان من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### الوسائل الإحصائية

- إن الدراسات السابقة قد استخدمت أكثر من وسيلة إحصائية مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون. وبما أن استخدام الوسائل الإحصائية يتوقف على أهداف الدراسة فإن الدراسة الحالية استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي.
- وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة الحالية، والاهتمام إلى المراجع والمصادر، وكذلك الاطلاع على المعالجات الإحصائية التي استخدمت.
- ما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة بما يلي:
- ركزت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وانعكاسه على دافعية المعلمين والارتقاء بهم الى وضع افضل في المستقبل.
- سعت الدراسة الى توضيح نمط القيادة التحويلية والذي لم يكن معروفا لدى الكثير ممن يمارسونه على ارض الواقع ودوره في زيادة دافعية المعلمين.
- ركزت الدراسة الحالية على القيادة التحويلية كأحد اهم الانماط القيادية من اجل الارتقاء بالبيئة المدرسية والعمل على حفز العاملين في المدارس.

## صدق أدوات الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري للدراسة قام الباحثان بتوزيع أدوات الدراسة بصورتها الأولية على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة عمان العربية وجامعة الشرق الأوسط، في تخصصات الأصول والإدارة التربوية، والمناهج وطرائق التدريس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وذلك للتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة للفقرات وصلاحياتها للموضوع.

وبناء على تعديلات المحكمين على محتوى كل فقرة من فقرات أدوات الدراسة بنسبة موافقة (80%) فأكثر اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة وأصبحت عدد فقرات أداة الدراسة الأولى بصورتها النهائية تتألف من (30) فقرة بعد أن تم حذف (20) فقرة غير صالحة. كما أصبحت أداة الدراسة الثانية بصورتها النهائية تتألف من (23) فقرة بعد أن تم حذف (8) فقرات غير صالحة.

## ثبات أدوات الدراسة

بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة تم التأكد من ثباتها باستخدام طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ- الفا (Cronbach Alpha). إذ بلغت قيمة معامل الثبات (93.0) لمتغير القيادة التحويلية، فيما بلغت قيمة الثبات (91.0) لمتغير الدافعية. وتعد هذه القيم مقبولة لغايات تطبيق الدراسة الحالية.

## إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أدوات الدراسة، والحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة، قام الباحثان بتوزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات من مختلف المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان، وبعدها تم جمع الإستبانات وتفرغها وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لتحليلها للحصول على النتائج.

وقد اتبع الباحثان الإجراءات الآتية:

- قام الباحثان بتطوير أدوات الدراسة، واستخراج دلالات صدقها وثباتها.
- تحديد عينة الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة عمان العربية إلى وزارة التربية والتعليم لتحقيق أغراض الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التعليم الخاص ومن ثم إلى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- الحصول على إحصائية بأعداد المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة التابعة لمديرية التعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان.
- قام الباحثان بتوزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة، ومن ثم قامت باسترجاعها وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً للتحليل. وقد استخدم المقياس التالي في تحليل الإجابات وبذلك يتضح لنا ما يلي:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33 \text{ طول الفئة}$$

- الجنس: وله فئتان: ذكر وأنثى.
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عالٍ، ماجستير فأكثر)
- الخبرة العملية: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات)، (5 - أقل من 10 سنوات)، (10 سنوات فأكثر)
- المتغير التابع: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية علاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.

## المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى النحو الآتي:

- واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، وتم استخدام المعادلة الآتية للحكم على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم وعلى النحو الآتي:
- مستوى منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1 - 2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.67).
- مستوى مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68 - 5.00).

متغيرات الدراسة: المتغيرات المستقلة الوسيطة وتتمثل في:

أولاً: نتائج الدراسة المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم؟" للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، ويظهر الجدول رقم (1) ذلك.

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.

2- معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

3- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) واختبار (ت) للعينات المستقلة للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن تساؤلاتها، وعلى النحو الآتي:

### الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم مرتبة تنازلياً

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الممارسة |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 20         | يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية فاعلة                                | 3.70            | 0.92              | 1      | مرتفع          |
| 5          | يحرص المدير على تبادل الآراء مع معلميه  | 3.59            | 1.01              | 2      | متوسط          |
| 13         | يسعى المدير إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته                         | 3.58            | 0.91              | 3      | متوسط          |
| 11         | يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة                | 3.57            | 0.93              | 4      | متوسط          |
| 9          | يأخذ المدير في الاعتبار أهداف المدرسة عند صنع القرارات                        | 3.52            | 0.97              | 5      | متوسط          |
| 22         | يحرص المدير على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة             | 3.50            | 0.98              | 6      | متوسط          |
| 2          | يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل                  | 3.48            | 0.99              | 7      | متوسط          |
| 21         | يمارس المدير مظاهر سلوكية تدل على تميز نمط قيادته                             | 3.48            | 0.83              | 7      | متوسط          |
| 12         | تحفيز المدير المبادرات المطروحة من المعلمين                                   | 3.45            | 0.90              | 9      | متوسط          |
| 23         | يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم           | 3.45            | 0.87              | 9      | متوسط          |
| 1          | يقوم المدير بمهام عمله بغض النظر عن صعوبتها.                                  | 3.43            | 0.89              | 11     | متوسط          |
| 3          | يحقق المدير أعلى درجة ممكنة من الأداء في العمل.                               | 3.42            | 0.91              | 12     | متوسط          |
| 18         | يوزع المدير الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون | 3.41            | 1.06              | 13     | متوسط          |
| 15         | يعبر المدير للعاملين عن التوقعات العالية من أدائهم                            | 3.39            | 0.89              | 14     | متوسط          |
| 24         | يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم                           | 3.36            | 0.95              | 15     | متوسط          |
| 14         | يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم           | 3.35            | 0.85              | 16     | متوسط          |
| 19         | يفوض المدير بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة                                 | 3.35            | 0.92              | 16     | متوسط          |
| 10         | يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة            | 3.34            | 1.00              | 18     | متوسط          |
| 25         | يحترم المدير آراء المعلمين  | 3.33            | 0.97              | 19     | متوسط          |
| 29         | يدرك المدير القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل                              | 3.33            | 0.98              | 19     | متوسط          |
| 30         | يشرك المدير العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة                     | 3.33            | 0.88              | 19     | متوسط          |
| 27         | تسود الثقة لمتبادلة بين المدير والمعلمين                                      | 3.30            | 0.99              | 22     | متوسط          |
| 7          | يعمل المدير على تقييم أدائه بشكل دوري.  | 3.29            | 1.03              | 23     | متوسط          |

| رقم<br>الفقرة | الفقرة  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الممارسة |
|---------------|---|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| 6             | يحافظ المدير على قنوات اتصال مرنة مع المعلمين   | 3.24               | 1.07                 | 24     | متوسط             |
| 17            | يسعى المدير إلى التفكير باستمرار في أهداف تتعدى الوضع الحالي                                      | 3.24               | 1.02                 | 24     | متوسط             |
| 4             | يؤدي المدير عمله وفقاً للمفاهيم التربوية الحديثة  | 3.22               | 1.07                 | 26     | متوسط             |
| 28            | يتبع المدير الأسلوب الديمقراطي في المناقشات مع المعلمين   | 3.22               | 0.94                 | 26     | متوسط             |
| 8             | يحرص المدير على مشاركة هيئة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة | 3.17               | 1.11                 | 28     | متوسط             |
| 16            | يكسب المدير احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب  | 3.16               | 1.08                 | 29     | متوسط             |
| 26            | يحافظ المدير على مستوى جيد من العلاقات مع المعلمين  | 3.13               | 1.02                 | 30     | متوسط             |
|               | الدرجة الكلية   | 3.38               | 0.66                 |        | متوسط             |

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، ويظهر الجدول رقم (2) ذلك.

يلاحظ من الجدول (1) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت جميع الفقرات بمستوى متوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.70 - 3.13).

## الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

| رقم<br>الفقرة | الفقرة   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | مستوى<br>الدافعية |
|---------------|--|--------------------|----------------------|--------|-------------------|
| 21            | أشعر إنني أحقق ذاتي في مهنتي                             | 3.84               | 1.04                 | 1      | مرتفع             |
| 22            | يعمل المدير على إثارة دافعي نحو التدريس                  | 3.75               | 0.88                 | 2      | مرتفع             |
| 11            | لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي                              | 3.73               | 1.04                 | 3      | مرتفع             |
| 18            | أحرص على معرفة كل جديد في اختصاصي                        | 3.73               | 1.00                 | 3      | مرتفع             |
| 23            | يشجع المعلمين البحث عن بدائل جديدة للمشكلات التي تواجههم | 3.72               | 0.94                 | 5      | مرتفع             |
| 14            | أناخر في عملي لانجاز المطلوب مني                         | 3.71               | 1.02                 | 6      | مرتفع             |
| 16            | أعتر عند انجاز العمل في وقته المقرر                      | 3.70               | 1.16                 | 7      | مرتفع             |
| 13            | أعتقد إن جو المدرسة باعث على الإبداع                     | 3.66               | 0.88                 | 8      | متوسط             |
| 17            | أشعر بالفخر والاعتزاز لما أقوم به من عمل                 | 3.64               | 1.01                 | 9      | متوسط             |
| 19            | تلقى رأئي المقترحة اهتمام المدير                         | 3.60               | 0.97                 | 10     | متوسط             |
| 15            | لدي الرغبة في انجاز يفوق التوقعات                        | 3.56               | 1.07                 | 11     | متوسط             |
| 12            | يزيد الأمن الوظيفي من عطائي                              | 3.53               | 0.98                 | 12     | متوسط             |
| 7             | موضوعية مدير المدرسة في التعامل تبعث على الطمأنينة       | 3.48               | 0.92                 | 13     | متوسط             |
| 20            | أحاول بكل جهدي بذل أقصى طاقاتي في العمل لتحقيق طموحاتي   | 3.47               | 0.96                 | 14     | متوسط             |

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الدافعية |
|------------|---|-----------------|-------------------|--------|----------------|
| 5          | يزداد تعلقي بوظيفتي كلما ازدادت خبرتي العملية                           | 3.42            | 0.96              | 15     | متوسط          |
| 8          | اشعر إن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين                              | 3.38            | 0.94              | 16     | متوسط          |
| 3          | أنجز الأعمال الموكلة إلي بحماس  | 3.36            | 0.97              | 17     | متوسط          |
| 2          | وجودي ضمن جماعة العمل يشعرنني بالطمأنينة                                | 3.35            | 0.96              | 18     | متوسط          |
| 4          | يشجع المدير هيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق أهداف المرسومة | 3.35            | 1.00              | 18     | متوسط          |
| 6          | أشعر بالرضا عن السياسة المتبعة في إدارة المدرسة                         | 3.35            | 0.96              | 18     | متوسط          |
| 1          | يتلاءم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي                             | 3.31            | 1.01              | 21     | متوسط          |
| 9          | يحرص المدير على تحقيق أعلى درجة من المرونة أثناء النقاش مع المعلم       | 3.31            | 0.93              | 21     | متوسط          |
| 10         | يشجع المعلم على تقديم أفكار جديدة                                       | 3.17            | 1.08              | 23     | متوسط          |
|            | الدرجة الكلية   | 3.49            | 0.70              |        | متوسط          |

مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين؟"  
للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول رقم (3) يبين هذه النتائج.

### الجدول (3)

معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين باستخدام معامل بيرسون

| المتغير                                     | المتوسط الحسابي | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|-----------------|----------------|---------------|
| درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية | 3.38            | 0.852**        | 0.000         |
| مستوى دافعية المعلمين                       | 3.49            |                |               |

\*\*دال احصائياً عند مستوى (0.01).

التحويلية من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟"  
تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، تبعا لمتغير الجنس، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بين المتوسطات، والجدول رقم (4) يبين النتائج.

يظهر من الجدول (3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين إذ بلغ معامل الارتباط (0.852) وبمستوى دلالة (0.000).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t-test" للعينات المستقلة ولل فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| ذكور  | 148   | 3.31            | 0.55              | 1.792  | 0.085         |
| إناث  | 176   | 3.44            | 0.74              |        |               |

#### 2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، الجدول رقم (5) يبين ذلك.

تشير النتائج في الجدول (4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.792)، وبمستوى دلالة (0.085).

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي          | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| بكالوريوس              | 157   | 3.33            | 0.63              |
| بكالوريوس + دبلوم عالي | 107   | 3.38            | 0.70              |
| ماجستير فأكثر          | 60    | 3.51            | 0.63              |
| المجموع                | 324   | 3.38            | 0.66              |

متوسطهم الحسابي (3.38)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ (3.33)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (6):

يلاحظ من الجدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة ماجستير فأكثر على أعلى متوسط حسابي (3.51)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس + دبلوم عالٍ إذ بلغ

#### الجدول (6)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 1.373          | 2            | 0.686          | 1.591  | 0.205         |
| داخل المجموعات | 138.23         | 321          | 0.431          |        |               |
| المجموع        | 139.603        | 323          |                |        |               |

مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، تبعاً لمتغير المؤهل

تشير النتائج في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha= 0.05)$  في درجة ممارسة

الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، تبعاً للخبرة التعليمية، إذ حصل أصحاب الفئة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي (3.42)، يليهم أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.38)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من 5- وأقل من 10 سنوات إذ بلغ (3.31)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (8).

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية

| الخبرة التعليمية      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|
| 5 سنوات فأقل          | 105   | 3.42            | 0.59              |
| من 5- أقل من 10 سنوات | 68    | 3.31            | 0.64              |
| 10 سنوات فأكثر        | 151   | 3.38            | 0.71              |
| المجموع               | 324   | 3.38            | 0.66              |

### الجدول (8)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 0.503          | 2            | 0.251          | 0.580  | 0.560         |
| داخل المجموعات | 139.101        | 321          | 0.433          |        |               |
| المجموع        | 4139.60        | 323          |                |        |               |

المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (9) يبين النتائج.

العلمي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة إذ بلغت (1.591)، وبمستوى دلالة (0.205)، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

#### 3- متغير الخبرة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، ويظهر الجدول رقم (7) ذلك.

يلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.580)، وبمستوى دلالة (0.560)، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في

**الجدول (9)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | مستوى الدلالة |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| ذكور  | 148   | 3.49            | 0.59              | 0.122  | 0.903         |
| إناث  | 176   | 3.48            | 0.77              |        |               |

تشير النتائج في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.122)، وبمستوى دلالة (0.903). ذلك.

**الجدول (10)**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي          | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------|-------|-----------------|-------------------|
| بكالوريوس              | 157   | 3.43            | 0.66              |
| بكالوريوس + دبلوم عالٍ | 107   | 3.48            | 0.76              |
| ماجستير فاكتر          | 60    | 3.65            | 0.64              |
| المجموع                | 324   | 3.49            | 0.70              |

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة ماجستير فاكتر على أعلى متوسط حسابي (3.65)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس + دبلوم عالٍ إذ بلغ متوسطهم

**الجدول (11)**

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 2.127          | 2            | 1.064          | 2.221  | 0.110         |
| داخل المجموعات | 153.769        | 321          | 0.479          |        |               |
| المجموع        | 155.896        | 323          |                |        |               |

تشير النتائج في الجدول (11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.221)، وبمستوى دلالة (0.110)، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

## 3- متغير الخبرة التعليمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، ويظهر الجدول (12) ذلك.

يلاحظ من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة التعليمية

| الخبرة التعليمية      | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------|-------|-----------------|-------------------|
| 5 سنوات فأقل          | 105   | 3.55            | 0.62              |
| من 5- أقل من 10 سنوات | 68    | 3.42            | 0.71              |
| 10 سنوات فأكثر        | 151   | 3.47            | 0.74              |
| المجموع               | 324   | 3.49            | 0.70              |

## الجدول (13)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة التعليمية

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات  | 0.762          | 2            | 0.381          | 0.788  | 0.456         |
| داخل المجموعات | 155.135        | 321          | 0.483          |        |               |
| المجموع        | 155.896        | 323          |                |        |               |

## معلميهم؟

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (1)، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.66). وقد يعزى وجود هذا المستوى المتوسط من القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان إلى قلة البحث والإطلاع من قبل المديرين على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها حيث إن نمط القيادة التحويلية يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة والتي لها دور كبير في تطوير المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها. كما قد يعزى إلى ضعف استخدام أنماط أساليب متنوعة للتعامل وقلة مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ونقص تقديم

تشير النتائج في الجدول (13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة التعليمية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.788)، وبمستوى دلالة (0.456)، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

## مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها هذه الدراسة والتوصيات التي خرجت بها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: الذي نصه "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر

تلك المدارس مما ينعكس سلباً على العاملين لديهم، وكذلك قد يكون عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات لكل فرد من العاملين في تلك المدارس، وقد يكون لعملية الاتصال الضعيفة بين مختلف الأقسام والإدارات داخل تلك المدارس بالإضافة إلى عدم الاستفادة من استخدامات التكنولوجيا وعدم توظيفها التوظيف المناسب في عمل الإدارات المدرسية في تلك المدارس، كذلك قد يسهم عدم الاستقرار الوظيفي للمديرين من خلال إجراءات النقل التي تتم في تلك المدارس بين الفترة والأخرى في عدم مراعاة تشجيع ودعم المعلمين، بالإضافة إلى عدم حصول المديرين على التقدير المناسب، مما يولد لديهم عدم الرغبة في الإنجاز والدافعية للعمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: الفقيه (2006) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من الدافعية لدى عينات الدراسة، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدور (2006)، والهواشة (2010)، التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من الدافعية لدى عينات الدراسة.

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين؟"**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين وقد يعزى وجود هذه العلاقة الطردية بين مستوى القيادة التحويلية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، ومستوى الدافعية لدى المعلمين إلى أن توافر عناصر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من مثل التأثير المثالي (السلوك) وذلك بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتقديم احتياجاتهم قبل احتياجات المدير الشخصية، وكذلك التأثير المثالي (الصفات) والذي يعكس تصرفات المدير وسلوكه التي تثير في المعلمين حب التحدي. وتلك التصرفات تعمل على إيضاح التوقعات للمعلمين، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وإيضاً الدافعية الإلهامية والتي تدل على قيام مدير المدرسة بإجراءات هادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمدرسة، والعمل على بث هذه الرؤية لدى المعلمين معه، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير وإيجاد الحماس لديهم معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، كل ذلك له دور وتأثير إيجابي في وجود الدافعية لدى المعلمين في تلك المدارس.

التغذية الراجعة لدى مديري المدارس واهتمامهم بالجوانب الإدارية على حساب قريهم من العاملين لتحديد نقاط ضعفهم وقوتهم مما يجعله غير قادرٍ على متابعتهم بصورة كافية، ليستطيع إرشادهم بطريقة تحسن من أدائهم وبشكل لا يحبطهم. كما يعزى ذلك إلى قلة إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتقديم احتياجاتهم قبل احتياجاته الشخصية، وضرورة القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي مع المعلمين وإلى تصرفات المدير وسلوكه والتي تثير في المعلمين حب التحدي، فتعمل تلك التصرفات على إيضاح التوقعات للمعلمين، وتساعد على أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

وقد يعزى أيضاً إلى ضعف القادة انتهاج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات، ليبدلوا ما بوسعهم إلى تخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية وتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: عيسى (2008)، والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط للقيادة التحويلية لدى عينات الدراسة، في حين تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة: وزانك (Sagnak, 2010) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة، وكذلك تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة: العنزي (2005) وروولد وولف (Rowold and Wolff 2009) والتي أشارت إلى وجود مستوى منخفض من القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة.

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه "ما مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟"**

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (2) أن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.49) بانحراف معياري (0.70). "يحرص المدير على تحقيق أعلى درجة من المرونة أثناء النقاش مع المعلم" في الرتبة قبل الأخيرة، بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.93). واحتلت الفقرة (10) والتي تنص على "يشجع المعلم على تقديم أفكار جديدة." الرتبة الأخيرة بلغ المتوسط الحسابي (3.17) بانحراف معياري (1.08).

وقد يعزى ذلك إلى وجود المركزية في إدارة المدارس في معظم الأعمال الإدارية التي يمارسها المديرون مما يؤدي إلى عدم الإحاطة بكافة الأعمال والجوانب الإدارية المختلفة، الأمر الذي يؤثر على بقية العاملين في تلك المدارس مما يمنعهم ذلك التراخي من التركيز على الأعمال بجزيئاتها، وإن الأهداف التي تدير إدارات تلك المدارس غير واضحة بشكل كبير لدى مديري

**2- متغير المؤهل العلمي**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لدى المعلمين لا يشكل تأثيراً فاعلاً على ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لدى المعلمين سواء أكانوا من حملة البكالوريوس أم درجات أعلى من ذلك فدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية نابعة من خبرات المديرين وليس من مستوى تحصيلهم العلمي خاصة وان التحصيل لعينة الدراسة يعد مقارباً.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق القيادة التحولية تعزى إلى المؤهل لدى عينة الدراسة.

**3- متغير الخبرة التعليمية**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم تبعاً إلى الخبرة التعليمية، وقد يعزى ذلك إلى أن الخبرة التعليمية لدى المعلمين لا تشكل تأثيراً فاعلاً وحاسماً على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية وذلك لكون هذا الأمر يشكل قناعة لدى المعلمين سواء أكانوا من حديثي التعيين أم كانوا ممن لديهم سنوات خبرة طويلة في التعليم درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية جزء أساسي من حياتهم بمختلف خبراتهم العملية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العنزي (2005)، وعيسى (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق القيادة التحولية تعزى إلى الخبرة لدى عينة الدراسة، في حين تختلف مع دراسة الفقية (2006) التي أشارت إلى وجود فروق في القيادة التحولية تعزى إلى الخبرة لدى عينة الدراسة.

**خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟"**  
تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: العنزي (2005) وعيسى (2008)، وزاقناك (Sagnak,2010) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة للقيادة التحولية، او الدافعية ومتغيرات أخرى لدى عينات الدراسة.

**رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية؟"**

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

**1- متغير الجنس**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن قضية الاهتمام بالقيادة التحولية لدى المديرين نابع من قناعتهم لأهميتها بصرف النظر عن نوع جنسهم، ولذلك يبذل كل مدير ومديرة ما يستطيع من جهود حسب ظروف عمله ليعكس صورة إيجابية عن إنجازاته في سبيل تنمية هذه المهارات لديه سواء أكان ذكراً أم أنثى، إضافة إلى أن النظرة السلبية إلى عمل المرأة ودورها المهم في تحصيل مهارات حياتية متنوعة ومنها مهارات القيادة التحولية في المدارس والمجتمع بشكل عام لم تعد موجودة في المجتمع الأردني وتلاشى الفوارق الاجتماعية إن وجدت كلما ارتفع المستوى التعليمي إضافة إلى أن مجتمع المعلمين المتعلمين والحاصلين على مؤهلات جامعية تنظر بعين المساواة إلى كل من الذكر والأنثى في الجهود المبذولة في هذا الإطار.

وقد يعزى أيضاً إلى ان ضعف مديري المدارس بالتأثير في المعلمين، ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها وانتمائهم إلى المؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم لإعلاء شأن المؤسسة، فالقائد التحولي يسعى إلى بناء الالتزام بين الأفراد، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم متحمسين وماندين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في القيادة التحولية تعزى إلى الجنس لدى عينة الدراسة، في حين تختلف عن دراسة العنزي (2005) التي أشارت إلى وجود فروق القيادة التحولية تعزى إلى الجنس لدى عينة الدراسة.

### 1- متغير الجنس

دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للخبرة التعليمية استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت  $(0.788)$ ، وبمستوى دلالة  $(0.456)$ ، إذ كانت قيمة ف غير دالة إحصائياً.

وقد تعزى هذه النتيجة بسبب امتلاك المعلمين الكفايات اللازمة التي مكنتهم من تحصيل مستوى معين من الدافعية، إلا أن الخبرات التي اكتسبوها في الميدان، كانت بالدرجة نفسها وذلك لأن التأهيل الذي تعرضوا له يعالج قضايا واحدة كما أن التدريب والخبرة التي تقدم لهم تقوم على أساس توحيد المهارات لذلك لم تظهر فروق بينهم في الدافعية سواء أكانوا من أصحاب الخبرة القصيرة أو الطويلة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البدر (2006)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في الدافعية تعزى إلى الخبرة لدى عينة الدراسة، في حين تختلف مع دراسة الفقيه (2006) التي أشارت إلى وجود فروق في الدافعية تعزى إلى الخبرة لدى عينة الدراسة.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة اوصى الباحثان بالاتي:

- اتباع النمط الديمقراطي مع المعلمين واشراكهم في اتخاذ القرارات لتفعيل نمط السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية .
- التركيز على تنمية قادة التحويلية لدى مديري المدارس، والاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية وعملياتها.
- العمل على رفع مستوى الدافعية للمعلمين في المدارس وذلك من خلال إتاحة الفرص أمام المعلمين للابتكار والتطوير والمرونة في العمل.
- العمل على إعطاء المديرين والمعلمين الحوافز المادية المناسبة لطبيعة عملهم في المدارس المستقلة كي يتحقق الرضا لديهم ويكون حافزاً لمزيد من البذل والعطاء.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم تبعاً للجنس، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في المدرسة في مختلف المجالات من التخطيط والتنظيم للعمل في المدرسة، وإثراء المنهاج وتحسين تنفيذه ورعاية شؤون الطلبة، وإدارة التغيير والنمو المهني للمعلمين للمعلمات كلها واحدة بحيث يخضع المعلمون والمعلمات إلى نفس التدريب والتأهيل المهني. وقد يعزى أيضاً إلى أن المديرين يشرفون على عمل المعلمين والمعلمات ولا يوجد فصل بين المعلمين والمعلمات في كافة الجوانب.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة: البدر (2006)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في الدافعية تعزى إلى الجنس لدى عينة الدراسة، في حين تختلف مع دراسة كاجس ومكلوم (2009) (McCollumand Kajs). التي أشارت إلى وجود فروق في الدافعية تعزى للجنس لدى عينة الدراسة.

### 2- متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعزى هذه النتيجة بأن المؤهل العلمي لدى كل من المعلمين والمعلمات لا يشكل تأثيراً فاعلاً على الدافعية بسبب وجود المعاملة نفسها لجميع المعلمين والمعلمات بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البدر (2006)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في الدافعية تعزى إلى المؤهل لدى عينة الدراسة، في حين تختلف مع دراسة كاجس ومكلوم (2009) (McCollumand Kajs). التي أشارت إلى وجود فروق في الدافعية تعزى إلى المؤهل لدى عينة الدراسة.

### 3- متغير الخبرة التعليمية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات

### المصادر والمراجع

أفوليو، بروس، 2003، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.  
البدر، طارق عبد الحميد، 2005، الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة المدرسية، عمان، دار الثقافة للنشر

أبو رياش، حسين وآخرون، 2006، الدافعية والذكاء العاطفي، عمان، دار الفكر

عماد الدين، منى مؤتمن، 2003، تقويم فاعلية برنامج: تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، أطروحة دكتوراه منشورة، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.

العمرى، مشهور بن ناصر، 2004، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية. العنزي، حمود عايد، 2005، القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عيسى، سناء محمد، 2008، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

الفقيه، محمد بن هادي، 2006، القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.

القيوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية المختلفة، عمان، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.

قنديل، علاء محمد سيد، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر.

كنعان، نواف، 1999، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد سرحان، 2007، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، عمان، دار حنين للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف، 2002، أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السابع، السنة الخامسة، ص 139-202. الهواري، سيد، 1996، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة، مكتبة عين شمس.

الهواري، سيد، 2000، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، القاهرة، مكتبة عين شمس.

الهاوشة، سالم، 2010، درجة التزام مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن بمهامهم الوظيفية وعلاقتها بمستوى الدافعية والأداء الوظيفي لمروؤسيهم، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

وزارة التربية والتعليم، 1994، قانون التربية والتعليم وتعديلاته، قانون رقم (3) لسنة 1994، وزارة التربية والتعليم.

وليام، كوهين، 2001، فن القيادة، الرياض، مكتبة جرير.

Bass, B. and Avolio, B. 1997. *The full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*, Mindgarden: Redwood City, CA.

Cohen, A. and Avrahami, A. 2006. *The Relationship Between*

والتوزيع.

البدر، نجاه، 2006، مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الحريري، رافده عمر، 2008، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة وآخرون، 2007، الإدارة والتخطيط التربوي، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

حريم، حسين، 2010، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، راوية، 2004، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

حمود، خضير كاظم، 2002، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر.

خليفة، عبد اللطيف، 2000، الدافعية للإنجاز، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الدعيلج، ابراهيم عبد العزيز، 2009، الإدارة العامة والإدارة التربوية، عمان، دار الرواد للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير عبد المطلب، 2005، إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها، عمان، جبهة للنشر والتوزيع.

الرشدان، عبدالله وعمر الهمشري، 2002، المدخل إلى التربية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

زايد، نبيل محمد، 2003، الدافعية والتعلم، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الزعيبي، دلال، 2003، ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السعود، راتب سلامة، 2009، الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق، عمان، مكتبة طارق للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف، 2009، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشرقاوي، أنور، 2000، الدافعية والإنجاز الأكاديمي والمهني وتقويمه، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

الشرقاوي، مريم محمد، 2006، الإدارة المدرسية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.

العامري، احمد سالم، 2002، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، ع(1)، ص 19-39.

عبابنة، محمد فلاح، 1999، مستوى دافعية الإنجاز وعلاقتها ببعض سمات الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

عبيدات، سهيل، 2004، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عمان، عالم الكتب الحديث.

- Northouse, peter. 2004. *Leadership Theory and Practice*, 4<sup>th</sup> edition .CA: Sanfrancisco: Sage publication, Inc.
- O'Callaghan, Maria Veronica Pontiveros. 2008. *Middle School Teachers' Motivation Methods*, A Master's Seminar Paper Presented to the Faculty of the College of Education Ohio University, Department of Teacher Education.
- Rowold, J. and Schlotz, W. 2009. Transformational and Transactional Leadership and Followers' Chronic Stress. Kravis Leadership Institute, *Leadership Review*, 9: 35-48.
- Sagnak, M. 2010. The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate, Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri, *Educational Sciences: Theory and Ractice*, 10(2): 1135-1152.
- Individualism, Collectivism, The perception of justice, Demographic Characteristics and Organizational Citizenship Behavior, *The service Industries Journal*, 26 (8): 889-901.
- Kajs, L T. and McCollum, D. 2009. A Confirmatory Factor Analytic Study of the Goal Orientation Theory of Motivation in Educational Leadership, *Educational Research Quarterly*, 33(1): 3-17.
- Leithwood, K.and Jantzi, D. 1990. Transformational leadership: How Principle can help reform school cultures speeches/meeting Paper, *Eric ED 323622*, P.49.
- Northouse, P. 2001. *Leadership Theory and practice*, (2<sup>nd</sup> ed). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

## The Practicing Degree of Transformational Leadership by the Private Secondary Schools' Principals and its Relation to Teachers' Motivation at Work

*Samar Akthem Smeirat, Atef Yusuf Magableh\**

### ABSTRACT

The study aimed to identify the practicing level of transformational leadership by private secondary schools' principals and its relation with teachers' motivation at work. The study sample consisted of 324 teachers 148 males and 176 females. The sample was randomly selected from the teachers community; 20% from the private secondary schools in Amman governorate. The researcher confirmed the validity and reliability of the two tools used in the study. On the other hand, the researcher used means, methods Standard Deviations and t-test Enova to analyze data.

The results of the study showed the following:

-The practicing level of private secondary schools' principals of the transformational leadership was average from the teachers' perspective, as the arithmetic average reached the points: (3.38) and (0.60) standard deviation.

The level of teachers' motivation at their private schools in Amman governorate, from the teachers' own perspective was average. The arithmetic average reached the point: (3.49) and the standard deviation was (0.70).

- There's a positive statistical significant relation at the level ( $\alpha = 0.05$ ) between the practicing level of transformational leadership by private secondary schools' principals and its relation with teachers' motivation at work as, the correlation coefficient reached the point: (0.852) with a level of (0.000).

- There was no statistically significant differences at the level of ( $0.05 = \alpha$ ) in the practicing level of transformational leadership by private secondary schools' principals and its relation with teachers' motivation at work from the teachers' perspective related to their experience, gender and qualifications.

There was no statistically significant differences at the level of ( $0.05 = \alpha$ ) in the teachers' motivation for their work in the private secondary schools in Amman governorate from these school teachers' perspective, attributed to their qualification, experience and gender.

**Keywords:** Transformational Leadership, Motivation, Schools' Principals.

\* Faculty of Educational Sciences, Amman Arab University, Jordan. Received on 27/5/2012 and Accepted for Publication on 5/9/2013.