

عنوان البحث

**درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين**

سامي حسن جمعة الوحش<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم - لواء دير علا  
بريد الكتروني: oky11w@hotmail.com

تاريخ القبول: 2021/04/18م

تاريخ النشر: 2021/05/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وبيان إذا كان هنالك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى دافعية الانجاز للمعلمين، حيث طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي 2021/2020، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لهذه الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء دير علا، حيث تكونت عينة الدراسة من 240 معلم ومعلمة، حيث بلغ أفراد العينة من الذكور (98) وبلغ عدد الإناث (142)، حيث قام الباحث بإعداد مقياس من إعداد، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة قياس دافعية الانجاز عند المعلمين وأجريت لهما دلالات الصدق والثبات المناسبة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية لواء دير علا كانت بدرجة متوسطة. كما بينت نتائج الدراسة أن دافعية الانجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية كانت بدرجة كبيرة. وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية ومستوى دافعية الانجاز، وفي ضوء النتائج تم تقديم التوصيات المناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، دافعية الانجاز، مدرء المدارس الحكومية

## RESEARCH ARTICLE

**THE PRACTICING DEGREE OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BY SCHOOL PRINCIPALS AT DYERALLA AND `ITS RELATION TO THEIR ACHIEVEMENT MOTIVATION LEVEL FOR TEACHERS****Sami Hassan Juma'a Al-Wahsh<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> The Ministry of Education – Dyeralla, Jordan  
Email: oky11w@hotmail.com

**Published at 01/05/2021****Accepted at 18/04/2021****Abstract**

The present study aims to identify The practicing Degree of the Transformational leadership by school principals at dyeralla and `its Relation to their achievement motivation level for teachers, the study sample consisted of (240) teachers selected randomly from schools at dyeralla educational directorate .to achieve the aims of the study descriptive survey design was used as Transformational leadership and decision achievement motivation scales were used. The study found that the practicing Degree of the Transformational leadership by school principals at dyeralla and `its Relation to their achievement motivation was moderate from teachers point of view. The achievement motivation level of teachers was high. It was found a statistically significant correlation between participating degree of transformational leadership by school mangers and achievement motivation for teachers.

**Key Words:** transformational leadership, achievement motivation, school mangers

## المقدمة

اتسم عصرنا هذا بالسرعة، والتغيرات متلاحقة ومزدحمة في جميع جوانب الحياة، بالتالي هناك حاجة ملحة لمراجعة استراتيجيات الإدارة وأنواعها لمواكبة التطورات المتنامية والأزمات المتلاحقة، وهذا يؤدي إلى ظهور حاجة حقيقية وجادة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع الواقع، والوصول إلى الأهداف المنشودة، و تطوير المهارات للتعامل مع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم وتحفيزهم وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية مؤسسية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة وهذه هي الصفات التي توجد في القائد التحولي وهو القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفرد والمنظمة والوعي بها. القيادة التحولية في يومنا هذه تعد مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

وتعد الدافعية من محاور اهتمام القادة في المؤسسات، وتعتبر من الوسائل التي تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء أعمالهم، وتثير فيهم الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف، لذلك تلجا الإدارات إلى أساليب متعددة لحث الأفراد وتوجيههم. بهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعا. (العيصرة، 2006) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

في ظل التطورات المتلاحقة التي شهدتها العالم في مختلف مناحي الحياة، والتطور الهائل في ملحقات التكنولوجيا المادية والبرمجية، شهدت وزارة التربية والتعليم تطورا سريعا في مواكبة الأحداث والمستجدات، من اجل استدامة عمل منظومة التعليم بكافة مكوناتها. والذي أدى بدوره إلى بروز أنماط قيادية حديثة تتواءم مع هذا الحدث الكبير، والاستفادة من كافة الخيارات المطروحة لاستدامة العمل. وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مدراء المدارس في مديرية لواء دير علا؟
- ما درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين والمعلمات في مديرية لواء دير علا؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحولية في تربية لواء دير علا ومستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين؟

## أهداف الدراسة

- معرفة درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم في لواء دير علا
- معرفة درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء دير علا.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة مدراء المدارس الحكومية للقيادة التحولية ومستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة كالاتي:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وهو التعرف على درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مدير المدارس في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المعلمين.
- توفير معلومات حول القيادة التحولية وأثرها على دافعية انجاز المعلمين، والتي يمكن استخدامها كمرجع لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم.
- الإسهام في توعية مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء دير علا بأهمية القيادة التحولية ودورها بزيادة دافعية انجاز المعلمين.

## مصطلحات الدراسة

### القيادة التحولية:

القيادة التحولية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (Burns 1978 : 20) ويقصد بها إجراءاتها هي كل الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة لإنجاز الأعمال المطلوبة من مدرسته بكل مكوناتها من خلال قدرته على استغلال مهاراته القيادية وقدرته على تسخير كل الإمكانيات البشرية والتقنية المتوفرة من اجل تحقيق أهداف المدرسة.

### دافعية الانجاز

هي الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة، والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، والرغبة في مواجهة المشكلات وحلها. (غباري:2008) يعرف دافعية الانجاز اجرائياً: هو عملية استغلال كل الإمكانيات والمهارات والخبرات التي يمتلكها المعلم من اجل إكساب الطلبة للمعارف والخبرات والمهارات.

### مدراء المدارس

يعرف مدير المدرسة إجرائياً: هو المكلف بإدارة تنظيم وتوجيه وتطوير الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة بهدف تحسين جودة المخرج التعليمي وهو الطالب.

### حدود الدراسة ومحددها

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- المحدد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2020م.
- المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء دير علا.
- المحدد البشري: طبقت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في لواء دير علا.

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## أولاً: الإطار النظري

## القيادة التحولية

اختلف الأدب التربوي والدراسات السابقة في تعريف مفهوم القيادة التحولية، فقد عرفها مصطفى (2008) بأنها الدور الفعال الذي يقوم به مدير المدرسة من خلال إقامة علاقة ولاء واحترام مع المعلمين، وذلك بمشاركتهم في عملية صنع القرار، بحيث تتم استشارتهم، ويعمل على تمكينهم ليصبحوا قادة، فعندما يشعر العامل بأنه أصبح لديه دور فعال في الإدارة سيسعى لتحقيق الفائدة للمؤسسة التي يعمل بها بدلاً من السعي لتحقيق مصالحه الذاتية. (مصطفى: 2018).

## عناصر القيادة التحولية

هناك العديد من العناصر التي تميز القيادة التحولية، لكن أهمها كالاتي: (علياء واخرون 2010)

- أ- تكوين رؤى إستراتيجية: القادة التحوليين يشكلون رؤى مستقبلية واقعية تعمل على ربط العاملين معا وتركز جل طاقاتهم نحو الأهداف التنظيمية. فالرؤى الإستراتيجية تمثل جوهر القيادة التحولية، فهناك بعض الدلائل التي تشير إلى أن الرؤى هي أهم جزء في القيادة التحولية، على اعتبار أن الرؤى تدفع أو تحفز لوضع أهداف غير عادية، وترشد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وشعورهم بأنهم أفضل عند انجازها.
- ب- إيصال الرؤيا: يسعى القادة التحوليين إلى توصيل الأفكار، إذ يعملون على تأسيس أو تشييد نموذج عقلي (ذهني) مشترك، ليعمل الفريق أو المنظمة ككل بجهود جماعية نحو الأهداف المرغوب بها.
- ج- نمذجة الرؤيا: القادة التحوليين لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام إلى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعى التحوليين إلى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم، فالمرؤوسين يصدقون ويتبعون قادتهم عندما تكون أفعالهم مطابقة لأقوالهم، وبالتالي لا بد من تكوين نموذج عليهم إذا ما أرادوا من مرؤوسيهم الأداء المتميز.
- د- تعزيز الالتزام بالرؤيا: لتحويل الرؤيا إلى واقع يتطلب التزام العاملين، فالقادة التحوليين يعززون ذلك الالتزام بعدة طرائق فكلماتهم وقصصهم وأمثلتهم تخلق الحماس الجماعي وإصرارهم وبالتالي هم يعملون على تعزيز الالتزام، وثباتهم ومثابرتهم تعكس صور الثقة والنزاهة والاستقامة بالرؤيا من خلال إقحام مرؤوسيهم في عملية صياغة رؤيا المنظمة.

## أبعاد القيادة التحولية

يرى باس (bass) ان للقيادة التحولية أربعة أبعاد وهي (ناصر: 2010)

- 1- الجاذبية والتأثير.
- 2- التحفيز والإلهام.
- 3- الاستثارة الفكرية.
- 4- الاهتمام الفردي.

### خصائص القائد التحويلي:

1. ينظر القائد التحويلي لنفسه على أنه معني بممارسة عمليات تغيير وتطوير منظمته.
2. القائد التحويلي شجاع محب للمخاطرة المحسوبة سواء في التفكير أم في التنفيذ أم في الأساليب.
3. القائد التحويلي قادر على التعامل الفاعل مع المواقف المعقدة والغامضة ودائم البحث عن فرص التجويد.
4. القائد التحويلي يؤمن بقيمة الإنسان.
5. القائد التحويلي لديه توجه حقيقي نحو قيم أخلاقية محورية يتصرف. على هدي منها دوماً.
6. القائد التحويلي لديه قابلية للتعلم مدى الحياة.
7. القائد التحويلي لديه مقدرة على بلورة رؤية مستقبلية واضحة محددة. (مصطفى، 2002)

### وظائف ومهام القائد التحويلي

إدراك الحاجة للتغيير؛ صياغة الرؤية والرسالة؛ اختيار نموذج التغيير ومسارته؛ تكوين الإستراتيجية الجديدة؛ تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة؛ -إدارة المرحلة الانتقالية. (خيري، 2013م)

### الدافعية

يعرف الدافعية للإنجاز على أنه الأداء على ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الأداء الذي تحدته الرغبة في النجاح. (عبد اللطيف، 2000)

### مكونات الدافعية

يرى خليفة (2000م) أن الدافعية تتضمن خمسة مكونات وهي

- الشعور بالمسؤولية.
- السعي نحو التفوق لتحقيق درجة عالية من الطموح.
- المثابرة.
- إدراك أهمية الوقت.
- القدرة على التخطيط للمستقبل.

### دراسات سابقة

بالنظر إلى الأدب التربوي نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأيضاً دراسات تناولت دافعية الانجاز عند المعلمين ومنها.

أجرى جروسو دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (49) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يظهرون المزيد من الرضا الوظيفي بسبب نمط القيادة المستخدم، كما يرى أعضاء هيئة التدريس أن امتلاك الرؤساء لخصائص القيادة التحويلية يمكنهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل. (Grosso، 2008)

وأجرت شقوارة دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية فيها، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) من أعضاء الهيئتين الإدارية

والتدريسية، وأشارت نتائج الدراسة في الجامعة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحولية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والتدريسية كان مرتفعاً جداً، أما على مستوى الإبعاد الأربعة للاستبانة، فقد تراوح المتوسط الحسابي بين مرتفع جداً لبعده الدافعية والإلهام وبمتوسط حسابي بلغ (4.39) ومرتفع لبعده رعاية الأفراد وبمتوسط حسابي (4.09) في حين لم يكشف اختبار "ت" عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استجابات أفراد العينة على ثلاثة أبعاد للقيادة التحولية، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الدافعية والإلهامية ولصالح أعضاء هيئة التدريس. (شقوارة، 2012)

وعلى صعيد آخر أجرى القرشي (2015م) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين. واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة والتي تكونت من (306) معلماً ومعلمة. وكانت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الممارسات الإدارية بمجال اتخاذ القرار والتحفيز والمتابعة، حيث جاء مستوى دافعية الانجاز بدرجة عالية لدى المعلمين وكذلك كشفت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات الإدارية ودافعية الانجاز، وإمكانية التنبؤ بدافعية الانجاز من خلال الممارسات الإدارية. (القرشي، 2015)

وهدف دراسة العنزي (2005) إلى تعرف مستوى السلوك القيادي التحولي 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 الأربعة بلغ عدد أفرادها (764) معلماً. واستخدمت أداتان إحداهما طورت لقياس مستوى السلوك القيادي التحولي للمديرين، والثانية هي " أنموذج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين" الذي أعدته وزارة المعارف السعودية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: انخفاض مستوى السلوك القيادي التحولي لمديري المدارس الثانوية السعودية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى السلوك القيادي التحولي تعزى لمتغيرات: التخصص، والخبرة، واختلاف المنطقة التعليمية، انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين السلوك القيادي التحولي للمديرين و الأداء الوظيفي للمعلمين.

وأجرى لوكس (2002، Lucks) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحولية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس، من خلال اختبار الفرضية: أن اتجاه القائد نحو القيادة التحولية يزيد دافعية المعلمين للعمل. وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في (1080) مدرسة واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وأداة مسح الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات. وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحولية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية. كما أظهرت النتائج أن القائد التحولي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل.

كما وأجرى رابح (2010م) دراسة هدفت إلى تعرف النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، واستخدام الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبيان على عينة الدراسة التي تكونت من (395) معلما ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة الى ان النمط القيادي الديمقراطي هو السائد عند المديرين، وهناك علاقة دالة احصائيا بين النمط الديمقراطي وبين الدافعية في الانجاز.

### التعليق على الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع الدراسة، وهو التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث اتفقت هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات السابقة من خلال استخدام المنهج الوصفي المسحي، كمنهج للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، استفاد الباحث منها، من خلال صياغة منهجية الدراسة، وبناء أدوات الدراسة، بالإضافة إلى الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والانجليزية، بالإضافة إلى بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وما يميز هذه الدراسة أنها دراسة جديدة حسب حدود علم الباحث، حيث يمكن الاستفادة من نتائجها كمرجع لأصحاب الاختصاص من خلال تبني مجموعة سياسات جديدة لدعم مأسسة ادوار القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في المدارس الحكومية من خلال إعادة بناء مهارات القيادة التقليدية ومزجها بمهارات القيادة التحويلية.

### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث يتلاءم مع الغرض من هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية في لواء دير.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس في لواء دير علا، حيث بلغ عدد المعلمين الذكور (98) وبلغ عدد المعلمات الإناث (142)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
41%	98	ذكور	
59%	142	إناث	
100%	240		المجموع

جدول رقم(1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



## أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانة القيادة التحويلية مكونة من أربع مجالات و(26) فقرة واستبانة دافعية الانجاز مكونة من (20) فقرة، للكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير المدارس في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاستجابة على فقرات الاستبيان وفق تدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

## صدق الأداة

تم التأكد من صدق الأداة الظاهري من خلال عرض هذه الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص، حيث بلغ عددهم (10)، وبناء على آراءهم تم إجراء التعديلات اللازمة حتى أصبحت الأداة في شكلها النهائي.

## ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، وذلك من خلال توزيع الاستبانة، ومن ثم إعادة توزيع الاستبانة بعد فترة زمنية على مجموعة أفراد خارج عينة الدراسة مكونة من (100) من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في الأردن.

وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين ممارساتهم في المرتين مع أداة الدراسة ككل، وتم أيضا حساب معامل الثبات للاختبار بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا، والجدول رقم (2) يبين ذلك .

المجال	معامل الثبات (كرونباخ الفا)	معامل الثبات (بيرسون)
التصورات ككل	0.90	0.89

جدول رقم(2) معامل الثبات باستخدام كرونباخ الفا وبيرسون

يتضح لنا من الجدول رقم (2) ان الثبات بطريقة كرونباخ الفا بلغ (0.90) وبطريقة بيرسون (0.89) وهذا يشير إلى أن الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات.

## متغيرات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة المتغيرات التالية :

- متغيرات مستقلة: الجنس وله فئتان (ذكر، انثى).
- متغيرات تابعة:

التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير المدارس في مديرية لواء دير وعلاقتها بدافعية الانجاز للمعلمين في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر المعلمين

## المعالجة الإحصائية

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للإجابة على عينة الدراسة لكل سؤال من أسئلة الدراسة .

حيث تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، وتم تصحيح أداة الدراسة كالاتي (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا

أوافق بشدة)، وهي تمثل رقميا (5،4،3،2،1)، وتم استخدام المقياس الاتي لأغراض نتائج الدراسة :  
 من 1.00 الى 2.33 قليلة.  
 من 2.34 الى 3.67 متوسطة.  
 من 3.68 الى 5.00 كبيرة .

وتجدر الإشارة هنا انه تم احتساب المقياس من خلال المعادلة الآتية:

الاعلى الحد(5) – الادنى الحد(1)

المطلوبة الفئات عدد(3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3} =$$

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضا لنتائج الدراسة ومناقشتها وذلك على النحو التالي :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة

ما درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مدراء المدارس في مديرية لواء دير علا من وجهة نظر المعلمين ؟  
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس في لواء دير علا من وجهة نظر المعلمين على فقرات كل مجال على حدة ،حيث كانت كما يلي :

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مدير المدارس في مديرية لواء دير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية .

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة	المجال
كبيرة	0.939	3.74	يجذر قائد المدرسة انطباق القدرة	4	1	الجاذبية والتأثير
متوسطة	0.886	3.64	ينمي قائد المدرسة قيم المعلمين واتجاهاتهم	2	2	
متوسطة	.930	3.63	يركز قائد المدرسة على تنمية الاحترام في المدرسة	6	3	
متوسطة	0.956	3.63	يحفز قائد المدرسة المعلمين على العمل	1	4	
متوسطة	.974	3.61	يبين قائد المدرسة النتائج المطلوبة	3	5	
متوسطة	1.033	3.55	يسعى قائد المدرسة لتحقيق المصلحة العامة	5	6	
متوسطة	0.796	3.63	الجاذبية والتأثير			
كبيرة	0.860	3.87	يسعى قائد المدرسة لتأطير العمل ضمن فريق	2	1	التحفيز والإلهام
كبيرة	0.864	3.77	يشجع قائد المدرسة تنمية المعلمين مهنيا	6	2	
كبيرة	0.918	3.74	يدعم قائد المدرسة طموحات المعلمين	7	3	
كبيرة	1.045	3.74	يشارك قائد المدرسة المعلمين انجاز اعمالهم	1	4	
كبيرة	0.910	3.71	يهيئ قائد المدرسة أجواء الإلهام والتمكين	3	5	
كبيرة	0.937	3.68	يقدر قائد المدرسة الإبداع والابتكار	4	6	
متوسطة	0.917	3.67	يشجع قائد المدرسة التنافسية بين المعلمين	5	7	
كبيرة	0.817	3.73	التحفيز والإلهام			
كبيرة	0.921	3.75	يتبنى قائد المدرسة التشاركية في التفكير	3	1	الاستشارة الفكرية
متوسطة	0.974	3.67	تحظى آراء المعلمين باهتمام قائد المدرسة	1	2	
متوسطة	1.014	3.63	يشارك قائد المدرسة حل المشكلات	5	3	
متوسطة	0.933	3.60	يشجع قائد المدرسة الحرفية والإتقان في العمل	6	4	
متوسطة	0.914	3.57	يمتلك قائد المدرسة مهارات حل المشكلات	7	5	
متوسطة	0.898	3.55	يحرص قائد المدرسة على تحقيق احتياجات المعلمين في مهنتهم	2	6	
متوسطة	0.982	3.52	يثير قائد المدرسة عنصر التحدي البناء بين المعلمين	4	7	

متوسطة	0.822	3.61	الاستثارة الفكرية		
كبيرة	1.041	3.75	يكرم قائد المدرسة المعلمين المبدعين	3	1
كبيرة	1.066	3.70	يهتم قائد المدرسة بأصحاب الكفاءات	6	2
كبيرة	1.118	3.70	يحترم قائد المدرسة المعلمين	2	3
متوسطة	1.154	3.59	يأخذ قائد المدرسة بمقترحات المعلمين	5	4
متوسطة	0.990	3.58	يلبي قائد المدرسة رغبات المعلمين	4	5
متوسطة	1.053	3.54	يطبق قائد المدرسة العدالة والمساواة	1	6
متوسطة	1.055	3.64	الاهتمام الفردي		

الاهتمام الفردي

يبين الجدول رقم (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الجاذبية والتأثير كانت ما بين (3.55-3.74)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يجذر قائد المدرسة انطباع القدوة" في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، بينما جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة والتي تنص "يسعى قائد المدرسة لتحقيق المصلحة العامة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.55). وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء دير علا في مجال الجاذبية والتأثير ككل (3.63).

فيما يتعلق بالفقرة رقم (4) والتي تنص على "يجذر قائد المدرسة انطباع القدوة" والتي جاءت في المرتبة الأولى لمجال الجاذبية والتأثير، حيث تعزى هذه النتيجة إلى اثر السلوكيات التي يتبعها قائد المدرسة أمام المعلمين، ودورها الايجابي في تحريك الدوافع الداخلية لديهم في محاولة تقليد سلوكيات وممارسات القادة، وماله من دور فعال في تنمية حس المسؤولية والاتجاه نحو تحقيق الأهداف بشكل مثالي.

كما تبين من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لمجال التحفيز والإلهام كانت ما بين (3.67-3.87)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يسعى قائد المدرسة لتأطير العمل ضمن فريق" في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة والتي تنص "يشجع قائد المدرسة التنافسية بين المعلمين" وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء دير علا في مجال التحفيز والإلهام ككل (3.73).

وفي مجال التحفيز والإلهام، جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يسعى قائد المدرسة لتأطير العمل ضمن فريق" في المرتبة الأولى، وتعزى هذه النتيجة إلى الدور المهم الذي يتبعه القادة في تأصيل العمل ضمن فريق واحد، وماله من دور في توحيد الجهود، والتحرك باتجاه محدد وثابت نحو تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

وكذلك يبين الجدول رقم (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الاستثارة الفكرية كانت ما بين (3.52-3.75)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتبنى قائد المدرسة التشاركية في التفكير" في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة والتي تنص "يثير قائد المدرسة عنصر التحدي البناء بين المعلمين" وبمتوسط حسابي بلغ (3.52). وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء دير علا في مجال التحفيز والإلهام ككل (3.61).

اما بالنظر إلى النتائج في مجال الاستثارة الفكرية فنجد أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتبنى قائد المدرسة التشاركية في التفكير" في المرتبة الأولى، حيث تعزى هذه النتيجة حسب رأي الباحث إلى المهارات العالية التي يتمتع بها مديري المدارس الحكومية في لواء دير علا في استمطار الأفكار البناءة من المعلمين وتوحيدها في إطار التشاركية وهذا يؤدي بدوره إلى الفاعلية في الاتجاه نحو التمكين في العمل.

وكذلك يبين الجدول رقم (3) ان المتوسطات الحسابية لمجال الاهتمام الفردي كانت ما بين (3.54-3.75)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يكرم قائد المدرسة المعلمين المبدعين " في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.75) ،بينما جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأخيرة والتي تنص " يطبق قائد المدرسة العدالة والمساواة " وبمتوسط حسابي بلغ (3.54) .وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء دير علا في مجال الاهتمام الفردي ككل(3.64) .

كما تشير نتائج مجال الاهتمام الفردي إلى أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يكرم قائد المدرسة المعلمين المبدعين "في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى قناعة مديري المدارس بأهمية التعزيز والتحفيز وانعكاساته على تقدم مسيرة العمل ،والفقرات الايجابية المتتالية نحو الوصول الى الاهداف المطلوبة من المعلمين، وهذا بدوره يؤدي الى تحسين المخرجات التعليمية .

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

- ما مستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين والمعلمات في مديرية لواء دير علا؟

#### جدول رقم (4)

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة دافعية الانجاز لدى المعلمين والمعلمات في المدارس في مديرية لواء دير من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية .

جدول رقم(4)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين في مدارس لواء دير علا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	اشعر بان طريقة تعامل قائد المدرسة تنعكس على أدائي	3.89	0.98	كبيرة
2	16	أسعى لأكون الفضل بين أقراني	3.83	1.09	كبيرة
3	1	اشعر بتقدير واحترام لجهودي	3.79	1.11	كبيرة
4	7	اشعر بارتياح عندما أقوم بواجباتي	3.76	1.14	كبيرة
5	15	التزم بالأنظمة والتعليمات	3.74	0.86	كبيرة
6	19	اشعر بان اهتمام الإدارة المدرسية يطور أدائي العملي	3.73	1.06	كبيرة
7	20	اطمح دائما لتحقيق أهداف المدرسة	3.72	1.02	كبيرة
8	18	اشعر بالعدالة من قبل قائد المدرسة	3.65	0.77	كبيرة
9	5	التزم بالأوقات المحددة لانجاز الأعمال المطلوبة مني	3.64	1.17	كبيرة
10	12	أسعى دائما لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة	3.63	1.16	كبيرة
11	4	اشعر بانتمائي إلى مهنة التدريس	3.62	1.19	كبيرة
12	2	احفز الطلبة على التفوق	3.60	0.75	كبيرة

كبيرة	0.92	3.57	اشعر بالرضاء عن أسلوب قائد المدرسة في إدارته	8	13
كبيرة	0.95	3.55	اشعر أن الأمان الوظيفي يدفعني للعمل	6	14
كبيرة	1.17	3.50	لدي القدرة على تحديد نقاط الضعف لدي وأحاول معالجتها	13	15
كبيرة	1.03	3.47	اشعر بذاتي في مهنة التعليم والتدريس	10	16
كبيرة	0.79	3.42	اشعر براحة أثناء ذهابي إلى المدرسة	11	17
كبيرة	0.81	3.36	كلما زادت خبرتي في التدريس زاد تعلقي بها	3	18
كبيرة	0.77	3.36	اهتم بتطوير كفاياتي في التدريس	14	19
كبيرة	0.96	3.30	يتفهم قائد المدرسة مشكلاتي الخاصة	17	20
كبيرة	0.098	3.61			المجال ككل

نلاحظ من نتائج جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية للفقرات ترواحت ما بين (3.30-3.89)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على " اشعر بان طريقة تعامل قائد المدرسة تنعكس على أدائي "في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سلوكيات تعامل القائد مع المعلمين لها اثر واضح في تحفيز عملية انجاز الأعمال بدقة وموضوعية، وان الشعور من قبل المعلمين باحترام القائد التربوي لهم على المستوى الشخصي والأداء الوظيفي يسهم بشكل كبير في زيادة العطاء من قبل المعلمين .ويعتبر الباحث كذلك أن طريقة تعامل القائد مع المعلمين يسهم في خلق أجواء من الراحة النفسية والتي من شأنها تزيد الدافعية نحو بذل المزيد من الجهود والعطاء .

بينما جاءت الفقرة (17) في المرتبة الأخيرة والتي تنص "يتفهم قائد المدرسة مشكلاتي الخاصة " وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). حيث يعزو الباحث هذه النتيجة إلى العدد الكبير من المعلمين داخل المدرسة والذي بدوره يحول من التعرف على مشكلات جميع العاملين في المدرسة بالإضافة، بالإضافة إلى تركيز قائد المدرسة في بعض الأحيان على استخدام مهاراته في سبيل انجاز وتحقيق أهداف العمل.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين ممارسة مدرء المدارس للقيادة التحولية في تربية لواء دير علا ومستوى دافعية الانجاز لدى المعلمين؟  
للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين ممارسة القيادة التحولية ودافعية الانجاز، كما في الجدول رقم (5).

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحولية ودافعية الانجاز

دافعية الانجاز	القيادة التحويلية
** .882	الاجاذبية والتأثير
** .774	التحفيز والإلهام
** .872	الاستشارة الفكرية
** .789	الاهتمام الفردي
** .90	الكلية

يبين من الجدول رقم (5) أن جميع قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التحويلية ودافعية الانجاز كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ )، وهذه النتائج تدل على انه عندما يتمتع القائد المدرسي بمهارات القيادة التحويلية ويطبق سلوكياتها أثناء العمل، أدى ذلك بدوره إلى رفع نسبة دافعية الانجاز عند المعلمين، حيث مشاركة المعلمين في التفكير والعمل على إدماجهم في فريق عمل واحد وتحفيزهم، من خلال تكريمهم بالإضافة إلى توفير أجواء يسودها الثقة المتبادلة، مما يشكل ذلك دافعا للمعلمين نحو انجاز أعمالهم بدقة واثقان .

#### التوصيات

- من الأهمية أن يتبنى قادة المدارس الحكومية في لواء دير علا للقيادة التحويلية لما لها من دور ايجابي في تحقيق أهداف المدرسة.
- العمل على رفع مستوى دافعية المعلمين من قبل قادة المدارس، من خلال تحفيزهم وتكريم جهودهم، وإبراز إبداعاتهم.
- عقد دورات من قبل وزارة التربية والتعليم الأردنية لإكساب القادة مهارات القيادة التحويلية.
- اختيار القيادات التربوية المؤهلة والتي تؤمن بأهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية في دعم تحقيق رؤية ورسالة المدرسة.

قائمة المراجع:

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- مصطفى، شذى. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرا المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- غباري، تائر (2008 م). الدافعية "النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- العجمي، ناصر (2010م). درجة تطبيق مديري مدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- شقوارة، سناء علي (2012). درجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها. مجلة تطوير الاداء الجامعي. مجلد 1، العدد 2، ص 39.
- الجبوري والطائي، علياء جاسم (2010) ، دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل مجلة العلوم ،الاقتصادية والإدارية، المجلد
- خليفة، عبداللطيف (2000). الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر: القاهرة.
- خيرى، أسامة(2013)، الجديد في القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رابح، شرقي (2010م). النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- العنزي، حمود (2005م) القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،الجامعة الاردنية. عمان، الاردن.
- عياصرة، علي(2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. النشر: عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

## ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Burns، J. M. (1978) ، Leadership، Harper، New.

Grosso، F. (2008). Motivating faculty through transformational leadership: Study of the relationship between presidential leadership behavior and faculty behavior. Retrieved on Nov. 18، 2013.

Bennis، W. (2009). On Becoming a Leader ،Basic Book، New York، U.S.A..