

2022

## The Relationship between Transformational Leadership among Governmental Secondary School Principals and Achievement Motivation among Teachers in Jordan العلاقة بين القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الأردن

Hala Youssef Tafesh  
hala.tafish@gmail.com

Prof. Rateb Salameh Alsoud  
Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\Jordan, rsaud@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

Tafesh, Hala Youssef and Alsoud, Prof. Rateb Salameh (2022) "The Relationship between Transformational Leadership among Governmental Secondary School Principals and Achievement Motivation among Teachers in Jordan", *Jordanian Educational Journal*: Vol. 7: Iss. 3, Article 13. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaes/vol7/iss3/13>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Jordanian Educational Journal by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

## العلاقة بين القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في الأردن

هالة يوسف طافش

أ.د. راتب سلامة السعود\*

تاريخ قبول البحث 2020/2/8

تاريخ استلام البحث 2019/12/24

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من 154 معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العقبة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت مرتفعة، وإلى أن درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت بدرجة مرتفعة أيضاً، كما أفضت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، دافعية الانجاز، مديرو المدارس الثانوية، المعلمون في الأردن.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

## **The Relationship between Transformational Leadership among Governmental Secondary School Principals and Achievement Motivation among Teachers in Jordan**

**Hala Youssef Tafesh**

**Prof. Rateb Salameh Alsoud\***

### **Abstract:**

The study aimed at identifying the relationship between the practicing degree of transformational leadership among public secondary school principals in Jordan and the motivation for achievement among teachers. The correlational descriptive methodology was used. The study sample consisted of 154 teachers working in public secondary schools in Aqaba Governorate. The results indicated that the practicing degree of transformational leadership among public secondary school principals was high, and that the degree of motivation for achievement among teachers was high too. The results also led to a direct correlation between the practice of transformational leadership in schools and motivation of achievement among teachers.

**Keywords:** Transformational Leadership, Motivation for Achievement, High School Principals, Teachers in Jordan.

## المقدمة

لعل من مسلمات الفكر الإداري أن القيادة هي المتغير الرئيس في نجاح المنظمة واستمرارها. ومع تزايد الاعتقاد بهذه المسلمة، فقد انشغل الباحثون والمفكرون في البحث عن أساليب مختلفة للقيادة. وتعد القيادة التحويلية Transformational Leadership نمطاً من الأنماط القيادية التي أفرزها الفكر الإداري، والتي تلائم كثيراً من القطاعات ومنها قطاع التعليم. وأشار نورتهوس (Northouse, 2004) إلى أن القادة التربويين ينتهجون أنماطاً سلوكية قيادية تربوية متنوعة لإشباع حاجات المعلمين، ليبدلوا ما بوسعهم لتخطي الحدود الدنيا لمتطلبات العمل وتقديم أفكارٍ إبداعية وتقديم الدعم لمن يعمل معهم. ويُعد أنموذج القيادة التحويلية من أهم النماذج التي دعت إلى مثل هذا السلوك، والذي حاز في العقدين الماضيين على اهتمامٍ واسعٍ من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى. فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم الأنموذج الذي يحتذى به، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية.

ووفقاً لمبدعها بيرنز (Burns, 1978)، فالقيادة التحويلية هي مقدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار أمارات سلوكية أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

على إن للقائد التحويلي التربوي رؤية محددة ورسالة واضحة ودقيقة ومتفائلة لمستقبل المدرسة، وهي بمثابة منظور مستقبلي لما ستكون عليه المدرسة مستقبلاً، ويسعى من خلال الأدوار التي يقوم بها إلى إقناع المعلمين بهذه الرؤية ويعملون معاً كفريق على تحقيقها (Bruch & Walterm, 2007). ويركز القائد التحويلي التربوي على بعد العمل والانجاز والهدف المشترك، ويسعى لإقامة علاقة مشتركة بين العاملين في المنظمة التربوية، بهدف الارتقاء بمستوى العمل وتحويل العاملين بعامة، والمعلمين بخاصة، إلى قادة في مدرستهم، وبالتالي يمسي القائد التربوي ميسراً لإنجاز العمل في المدرسة، وهذا بالتأكيد ينعكس إيجابياً على الروح المعنوية للمعلمين والرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الاداء الوظيفي، وما كل هذا وغيره كثير الا بفضل زيادة مستوى دافعية الانجاز لدى هؤلاء المعلمين.

لقد ظهر مفهوم دافعية الإنجاز Motivation of Achievement في مطلع ستينيات القرن العشرين، حينما طوّر ديفيد ماكلياند David McClelland (1917-1998) نظرية دافع

الإنجاز المعروفة بالحاجة للإنجاز أو نظرية الحاجة للإنجاز، التي تؤكد حاجة الإنسان للإنجاز، فقد عدّ دافعية الإنجاز عاملاً موجوداً عند كل إنسان يظهر في مواقف التحدي والمنافسة. أشار ولفولك (Woollfolk, 2004) إلى وجود علاقة بين التعلم ودافعية الإنجاز، وأن دافعية الإنجاز عبارة عن تكوين افتراضي يمثل الشعور المرتبط بالأداء التقييمي حيث المنافسة لبلوغ معايير الامتياز، وأن هذا الشعور يعكس مكونين أساسيين هما الرغبة في النجاح، والخوف من الفشل، خلال السعي لبذل أقصى جهده وكفاحه من أجل النجاح، وبلوغ الأفضل، والتفوق على الآخرين. وإن دافعية الإنجاز للفرد تستثار من خلال عوامل داخلية تخص الفرد نفسه والأشياء التي يرغب بتحقيقها، أو عمل يسوده مناخ سيكولوجي ملائم يوفره له القائد عن طريق التعامل الجيد مع مواقف العمل المختلفة التي تواجهه يومياً، فالبينة التنظيمية تقدم فرصاً لوضع الأهداف ممكنة التحقيق والمثيرة للتحدي وتقدم نمطاً قيادياً مسانداً وتكون مهمة جداً في تنمية دافعية الإنجاز لدى الفرد.

ولا يخفى دور القيادة في إثارة دافعية العاملين، فالدافعية هي إحدى القوى المهمة في نظام بناء الشخصية وتحفيز السلوك وتوجيهه نحو وجهة معينة أو تأجيله أو حتى إيقافه. وتتبع أهمية الدافعية من الوجهة التربوية كونها هدفاً تربوياً في حد ذاتها، إنها كانت وما زالت، محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، الذين يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين في الأداء وتقليل معدل الدوران الوظيفي. وللدافعية دور مهم في عملية استمرار الفرد في عمله أو العكس، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل ومقدرته على إشباع الحاجات الضرورية للفرد، كالحاجات المادية أو المعنوية أو النفسية والاجتماعية، وعند إشباع هذه الحاجات فإن مستوى دافعية الفرد نحو العمل تزداد. وإن أكثر المعوقات التي تواجه المدير في تحفيز العاملين هي إبعادهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم في العمل، الأمر الذي يتطلب خلفيات ومهارات وفهم لمعنى الدافعية وكيفية استغلال الخصائص الذاتية عند العاملين (Ayasreh, 2004).

وتأسيساً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتعرف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

من خلال العلاقة المباشرة للباحثين مع مديري المدارس الثانوية ومعلميها، فقد لاحظوا عزوفاً لدى مديري المدارس من انتهاج النظريات القيادية الحديثة ومنها القيادة التحولية في إدارتهم

المدرسية، كما لاحظا ضعف دافعية الانجاز لدى معلمي هذه المدارس. وقد بينت نتائج بعض الدراسات (Abu Teineh, Obeidat & Khasawneh, 2008, Smeirat, 2011) أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس الثانوية كان متوسطاً، وكشفت دراسات أخرى (Alnoqri, 2011, Abu Awwad, 2013) أن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم جاء بدرجة متوسطة. لقد شكّل هذان العاملان؛ الملاحظات الشخصية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، دافعاً قوياً لدى الباحثين لإجراء هذه الدراسة. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن للقيادة التحويلية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين؟ وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
  2. ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الاردن من وجهة نظرهم؟
  3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن للقيادة التحويلية ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين العاملين معهم؟
- أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة الممارسات الميدانية المتعلقة بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن وعلاقتها بدرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

**أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها: القيادة التحويلية ودافعية الانجاز، ومحاولة الكشف عن العلاقة بينهما. ويؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديري المدارس الثانوية الحكومية فهي تقدم محتوى نظري مناسب لنمط القيادة التحويلية ومظاهره وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي مدارسهم.
- معلمي المدارس الثانوية الحكومية إذ أنها توضح أهمية دافعية الإنجاز لدى المعلم وأهميتها لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بنجاح.

– الدارسين والباحثين في مجال الإدارة المدرسية إذ أنها تتناول موضوع تطبيق نمط القيادة التحويلية في المدارس وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبلهم.

#### مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة التعريفات الآتية:

– **القيادة التحويلية Transformational Leadership**: نمط قيادي يتبعه مديرو المدارس الحكومية الثانوية، ويقوم على إقامة علاقات متبادلة بينهم وبين معلمهم لتحقيق الأهداف التي يعملون لأجلها ترسيخاً لمبدأ الشراكة المتبادلة وذلك لضمان ولائهم لعملهم مما يضمن نتائج إيجابية ملموسة (Kaaki, 2014)، وتقاس درجة ممارسة القيادة التحويلية من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

– **دافعية الإنجاز Motivation of Achievement**: الرغبة في تحقيق مستوى متميز في العمل، والسعي إلى تحسين سير العمل أكثر من السعي للحصول على مكافأة أو أي هدف آخر (Goethals, Sorenson & Burns, 2004)، وتقاس من خلال إستجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

#### حدود الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2019.

#### الأدب النظري:

فيما يأتي عرض مختصر لأبرز عناصر متغيري الدراسة: القيادة التحويلية ودافعية الإنجاز، وذلك على النحو الآتي:

#### المحور الأول: القيادة التحويلية:

تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات عديداً من النماذج القيادية. فالدراسات المبكرة التي أجريت ركزت تقريباً على صفات القائد (فضلاً عن التابعين والموقف)، وتحولت الدراسات الحديثة نسبياً لدراسة السلوك الفعلي للقادة، ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية القيادة التحويلية.

أشار جمس بيرنز (Burns, 1978) في كتابه القيادة إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه

القادة لتحفيز أو التأثير في مرؤوسيه، أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف بيرنز السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية (Transformational leadership) وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة والمرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والمثل الأخلاقية، والفئة الأخرى تدعى القيادة التبادلية (Transactional Leadership)، وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات والمنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع "كالراتب والإجازات؛ لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد ومقدرته على رفع وعي الآخرين ومداركهم عن طريق تقوية الأفكار والقيم الأخلاقية.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات باس (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)، الذي يتضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. وأضاف باس عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Al-Omari, 2004).

اكتسب مفهوم القيادة التحويلية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة (Clipa & Greciuc, 2018)، كاتجاه قيادي حديث لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية وربحية وتنافسية، تعود على المؤسسات عند ممارستها لسلوك هذه القيادة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، والخدمية، والتعليمية، ومقدرتها على التأثير في الآخرين لتحقيق الفاعلية المؤسسية، وفي إيجاد مناخ إنساني باعث على الثقة التنظيمية.

وعلى الرغم من كثرة الكتابة وتعددتها في مفهوم القيادة التحويلية، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد لها. وربما يكون التعريف الذي قدمه لوزر وأشوا (Lusser & Achua) المشار إليه في (Al-Soud, 2013) من التعريفات البسيطة والواضحة، وهو أن القيادة التحويلية نمط قيادي يكون بين القائد والمرؤوس، يستخدم لتغيير الوضع الراهن وذلك بأن يطلع المرؤوسون على مشكلات العمل، من خلال الإلهام، والإقناع، والإثارة، وذلك لتحقيق الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المشتركة الحالية.

وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد/ عناصر رئيسية وهي:

1. التأثير المثالي Influence & Charisma: عرّف الهواري (Al-Hawwari, 2008) التأثير



المثالي بأنه: إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارسته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. أي ان القادة يسلكون سلوكاً يجعل منهم أنموذجاً يحتذى به الآخرون مع مرور الوقت، ويقوم بإيثار حاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية، والتضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يبتعدوا عن استخدام القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية.

2. الدافعية الإلهامية *Inspirational Motivation*: يقصد بالدافعية الإلهامية مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة، إذ إن القائد التحويلي يعمل على أن يثير في نفوس المرؤوسين حب التحدي، ويذكر فيهم الحماس وروح الفريق وإشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية، وقد حددها باس (Bass) المشار إليه في (Smeirat, 2011) بأنها الطريقة التي يتصرف بها القادة والتي تحفز التابعين وتلهمهم بإضفاء روح التحدي على عملهم فهو يعد الهاماً للمرؤوسين ويلهمهم الولاء له وللمنظمة.

3. الاستثارة الفكرية *Intellectual Stimulation*: وذلك من خلال قيام القائد التحويلي بتشجيع التفكير الإبداعي والتحدي والعقلانية والأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره، وأن يعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل وإيجاد حلول منطقية لها، ووصفها باس (Bass) المشار إليه في (Al-Tineh, 2010) بالتحفيز الذكائي، وهو ينتج عن الجهود المبذولة من إتباع القائد على أنها متجددة وخلاقة، وذلك من خلال مناقشة الافتراضات وإعادة هيكلة وتشكيل المشكلات وإتاحة الفرصة بالتفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة وهو بأفكاره يجبر المرؤوسين على إعادة التفكير في بعض أفكارهم.

4. الاعتبار الفردي *Individualized Consideration*: إن القائد التحويلي هنا يهتم بالمرؤوسين، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ويتعامل مع كل فرد وفق ظروفه الخاصة، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل مشكلاته، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال بينه وبين المرؤوسين، وأن يكون قريباً منهم ليسهل رجوعهم إليه، ويفوض بعض مهماته لتنمية قدراتهم، والقائد التحويلي يهتم بحاجات الأفراد بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم.

(Shalhoub, 2011)

### أهمية القيادة التحويلية:

تؤدي القيادة التحويلية دوراً مهماً وكبيراً في جعل المنظمات أكثر مقدرة على تحقيق أهدافها ورؤيتها، وأوضح رياض وعواد (Reyadh & Awwad, 2012) أن لدى القادة التحويليين ثلاثة أهداف رئيسية:

1. التطوير المهني للمعلمين ونشر الثقافة المهنية والتواصل بين العاملين، وتشجيع المسؤولية المشتركة بينهم.
2. زيادة دافعية العاملين للعمل، وذلك بربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها وتفويضهم بعض المسؤوليات.
3. تشجيع العاملين للمشاركة في إيجاد حلول جديدة لمشكلات المنظمة.

### المحور الثاني: دافعية الإنجاز

ميّز خليفة (Khalifa, 2006) بين مفهوم الدافع Motive، وبين مفهوم الدافعية Motivation، على أساس أن الدافع هو عبارة عن استعداد الفرد لبذل الجهد والسعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، وإذا دخل هذا الاستعداد لحيز التنفيذ الفعلي فإن هذا يعني الدافعية بوصفها عملية نشطة.

وعرف عبد الحميد (Abdel Hamid, 2000) الدافعية بأنها نزعة قوية لأن يبذل الفرد أقصى جهده لتحقيق هدف معين، وتعني أيضاً التغلب على التحديات الصعبة، ووصفها بأنها القوة التي توجه سلوك الفرد للنجاح في أنشطة تُعد معياراً للاختبار، وهي تخص الكائنات الحية البشرية وتعد بمثابة جهاد للمحافظة على مكانة الفرد حسب مقدراته في كل الأنشطة التي يمارسها.

وأشار ماكليلاند (McClelland) إلى أن دافعية الإنجاز هي التي تحرك الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل مما أنجز في السابق بكفاءة وسرعة وبأقل جهد ليحقق أفضل نتيجة. في حين رأى اتكنسون (Atkinson) أن الأفراد الذين تكون دافعية الإنجاز لديهم منخفضة، يميلون إلى اختيار المهام التي تكون احتمالية النجاح فيها مرتفعة جداً أو منخفضة جداً، فهم عندما يختارون المهام السهلة يكون نجاحهم بها مضموناً، مما يجنبهم الشعور بالفشل، وبالتالي الشعور بالندم والعار والخزي. أما عندما يقومون باختيار المهام الصعبة، فهم لا يشعرون بالعار في حال فشلوا بها، لأن معظم الناس يفشلون بها. أما الأفراد الذين يتميزون بدافعية مرتفعة

للإنجاز فهم يميلون إلى اختيار المهمات المتوسطة في صعوبتها، ويعود ذلك إلى عدم حاجتهم لإيجاد مبررات لنجاحهم أو فشلهم بها، فلديهم الدراية والمعرفة بما يمتلكون من مقدرات وما يستطيعون القيام به (Fajah, 2018).

### وظائف دافعية الانجاز:

تسهم الدافعية في تسهيل فهم بعض الحقائق المحيرة في السلوك الإنساني، فهي مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين. ويرى نشواتي (Nashawati, 2012) أن الدافعية تحقق أربع وظائف رئيسية، وهي:

1. الدافعية تستثير سلوك الفرد لأنها تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، على الرغم من أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك، ويعد المستوى المتوسط أفضل مستويات الدافعية. ويعود ذلك إلى أن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.

2. الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم؛ وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي قد تعرض لها الإنسان.

3. الدافعية تؤثر في توجيه السلوك نحو المعلومات المطلوب البحث عنها والتي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها والذي يدلنا على ذلك، إن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم والانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة، فضلاً عن أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها، وهم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى؛ بدلاً من التعامل معها سطحياً وحفظها حفظاً آلياً.

4. تؤدي الدافعية إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه، ومن الملاحظ في هذا المجال - مجال التعليم - على سبيل المثال: أن الطلبة المدفوعين للتعلم هم أكثر الطلبة تحصيلاً وأفضلهم أداءً.

### أهمية دافع الإنجاز:

يعد دافع الإنجاز من أهم الدوافع، وهو حالة داخلية ترتبط بمشاعر الفرد وتدفعه نحو تخطيط عمله وتنفيذ ما خطط له ليصل لما يرضيه، ولا يكون دافع الإنجاز مرادفاً للإنجاز أو الأعمال الظاهرة بل هو الإتجاه نحو الإنجاز، إن ارتفاع دافع الإنجاز يجعل من الفرد قادراً على تطويع بيئته المحيطة لتحقيق أهدافه ويجعله يتفوق على ذاته.

وتظهر أيضاً أهمية دافع الإنجاز بأنه ينمي عديداً من الخصائص عند الأفراد، ومنها: السعي نحو التميز والإتقان، والمقدرة على تحديد الهدف وتحمل المسؤولية الموكلة إليه والمقدرة على تطوير نفسه وتقبله لكل ما هو جديد، كما أنه يكسبه خاصية التخطيط للمستقبل لما في داخله من أمل وطاقة إنجاز (Petri & Govern, 2004).

### الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يأتي عرض لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة مرتبة حسب تاريخ نشرها على النحو الآتي:

#### 1. الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس:

قام أبو تينة وعبيدات وخصاونة (Abu Teineh, Obeidat & Khasawneh, 2008) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري مدارس محافظة البلقاء ومديرياتها للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمي تلك المحافظة ومعلماتها. تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة. بينت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمهم ومعلماتهم، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في تحديدهم لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية لصالح المعلمات، كما توصلت الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات القليلة والمتوسطة حددوا درجة ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم وذلك في مجالات القيادة التحويلية الستة من زملائهم من ذوي الخبرات الطويلة.

وأجرت سمر سميرات (Smeirat, 2011) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة بينما مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة

عمان كانت متوسطة.

وهذفت دراسة ماريا (Maria, 2014) الى استكشاف العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية وتصورات المعلمين لفاعلية القائد والرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من 438 مدرساً في المدارس الثانوية في جمهورية قبرص. تم التوصل إلى أن تصورات المعلمين للقائد الفعال والرضا الوظيفي العام للمعلمين مرتبطة بشكل كبير بأنماط السلوك القيادية المدرجة في الأنموذج الكامل للقيادة.

وأجرى خيراندش (Kheirandish, 2014) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين أداء المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (108) معلمين في منطقة الأهواز في إيران. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتحسين الأداء عند المعلمين. وهذفت دراسة مارتن وأولجا (Martin & Olga, 2016) الى فحص استخدام بيانات المعلمين وتأثير سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس في استخدام بيانات معلميه، وكانت العينة تتضمن (1387) معلماً من (124) مدرسة في ألمانيا. وقد أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على استخدامات المعلمين المختلفة للبيانات.

وهذفت دراسة الشقيرات والجازي (Al-Shgeirat & Al-Jazi, 2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. تكونت العينة من (415) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة معان، من وجهة نظر المعلمين كبيرة، وتبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

## 2. الدراسات السابقة ذات العلاقة بدافعية الإنجاز لدى المعلمين:

هدفت دراسة لوكس (Lucks, 2002) الى اختبار الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين. تكونت العينة من معلمي (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي. أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر في دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية زادت دافعية المعلمين للعمل. وبينت النتائج أيضاً أن القائد التحويلي لا يختلف

عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى من حيث التأثير في دافعية المعلمين نحو العمل.

قامت النكري (Alnogri, 2011) بدراسة هدفت تعرف مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بدافعية المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (473) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما بينت النتائج أن مستوى دافعية المعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى الإبداع الإداري للمديرين ومستوى دافعية المعلمين.

وهدف دراسة أبو عواد (Abu Awwad, 2013) إلى الكشف عن درجة الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين للإنجاز من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية الحكومية التابعة لمديرية تربية عمان الثالثة. وتكونت عينة الدراسة من (310) معلمين ومعلمات. أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة الممارسة التسلطية التي يتعرض لها معلمو المدارس ومعلماتها كان متوسطاً فضلاً عن مستوى دافعية المعلمين للإنجاز جاء متوسطاً كذلك.

وأجرى سليمون وآخرون (Sleimon, Sabira, Mualla & Suliman, 2017) دراسة بهدف الكشف عن مستوى دافعية الإنجاز وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الفنية في مدينة طرطوس. تكونت عينة الدراسة من (125) معلماً ومعلمة. كشفت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي التربية الفنية كان متوسطاً، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين دافعية الإنجاز والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقام كليبا وجريويك (Clipa & Greciuc, 2018) بدراسة في رومانيا لتحديد العلاقات بين القيادة ودافعية المعلم. اشتملت العينة على (140) معلماً فقد قيست الدافعية عن طريق استبيان القيادة متعدد العوامل. أظهرت نتائج هذه الدراسة ارتباط درجة الدافعية عند المعلمين بنمط القيادة السائد ارتباطاً قوياً.

وهدف دراسة لي وكيو (Lee & Kuo, 2019) بعنوان القادة التحويليون ودافعية المعلمين في المدارس الأساسية في تايوان، تم توزيع (550) استبانة على (40) مدرسة ابتدائية في ثلاث مدن تايوانية، وهي: تايبيه الجديدة وتايتشونغ وكاهسونغ، وعاد منه (430) استبانة. أظهرت نتائج

هذه الدراسة علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين، وكانت العلاقة أكبر بين التحفيز الفكري والإعتبار الفردي للقائد التحويلي ودافعية المعلمين.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بعد مطالعة الدراسات السابقة، يُلاحظ تناول القيادة التحويلية وآثارها على العمل والمعلم، فقد سعت كثير من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية إلى التوصل لسمات القائد التحويلي ودوره وأثره في مؤسسه وفي سير العمل والإبداع، والدافعية لإنجاز العمل. لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة بزيادة وعيهما بمتغيري الدراسة، وفي تصميم مقياسي الدراسة، وطرق تحليل البيانات. أما ما يميز هذه الدراسة عن غيرها فهو أنها عالجت موضوع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وأثرها في دافعية إنجاز المعلمين العاملين معهم، إلا أنه ليس هناك أي دراسة- بحدود علم الباحثين- تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في المدارس الثانوية الحكومية بالعقبة، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

### الطريقة والإجراءات:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للإجراءات التي استخدمت لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى النحو التالي:

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة، وعددها 31 مدرسة، منها 6 مدارس ذكور و8 مدارس إناث، و17 مدرسة مختلطة. وذلك بواقع 2251 معلماً ومعلمة، منهم 581 معلماً و1670 معلمة.

### عينة الدراسة:

تم اختيار خمسة معلمين (بالطريقة العشوائية) من كل مدرسة من مدارس محافظة العقبة الثانوية الحكومية، وبذا فقد تكونت العينة من (155) معلماً ومعلمة. وحيث أن أحد الباحثين قد تفرغ لعملية جمع البيانات، وأشرف شخصياً عليها، فقد تم استرجاع جميع الاستبانات، وتم إسقاط استبانة واحدة فقط لعدم إكمال البيانات، وبهذا يصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (154) استبانة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	40	26%	154
	أنثى	114	74%	
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	26	16.8%	154
	6 – 10 سنوات	66	42.9%	
	11 سنة فأكثر	62	40.3%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	128	83.1%	154
	دراسات عليا	26	16.9%	

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة التحويلية، مثل دراسة خيراندیش (Kheirandish, 2004)، ودراسة سميرات (Smeirat, 2011)، ودراسات أخرى ذات علاقة بدافعية الانجاز، مثل دراسة النقري (Alnogri, 2011) ودراسة أبو عواد (Abu Awwad, 2013)، ودراسات تناولت المتغيرين معاً، كدراسة كليباً وجريكويك (Clipa & Greciuc, 2018)، تم تطوير أداة الدراسة التي تكونت من جزأين، فضلاً عن البيانات الديموغرافية، وهما:

- **الجزء الأول:** مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وقد تكون هذا المقياس من (36) فقرة توزعت على أربعة مجالات، وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.
- **الجزء الثاني:** مقياس درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العقبة، وقد تكون هذا المقياس من (23) فقرة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، معظم الأحيان، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وإعطيت هذه البدائل الأوزان: 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي.

وللتحقق من الصدق الظاهري لمقياسي أداة الدراسة بصورتها الأولية، تم عرضها على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، بهدف مراجعتها من حيث؛ درجة شمولية فقرات الأداة، ودقة الصياغة اللغوية، ووضوح فقراتها. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، لتستقر الاداة على (59) فقرة للمقياسين. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي للأداة حسب معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي للمجاليين والأبعاد، والجدول (2) يوضح ذلك:



**الجدول (2): معاملات ثبات الاتساق الداخلي للأداة وأبعادها**

المجال	البعد	معامل كرونباخ ألفا
درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس	التأثير المثالي	0.92
	الدافعية الالهامية	0.87
	الاستثارة الفكرية	0.94
	الاعتبار الفردي	0.87
دافعية الإنجاز لدى المعلمين		0.87

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الثبات مقبولة، وبالتالي تم اعتماد الأداة. ولغايات الحكم على متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، فقد تم تقسيم مستويات كل مقياس إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وقد تم احتساب مدى كل مستوى من هذه المستويات وفق المعادلة الآتية: القيمة العليا (5)، مطروحاً منها القيمة الدنيا (1)، مقسوماً على عدد المستويات (3)، فتكون النتيجة: 1.33. وهكذا تم اعتماد المحك الآتي لدرجة تطبيق الأداة ككل ولمجالات الدراسة وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1 - 2.33).
  - درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34 - 3.67).
  - درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68 - 5.00).
- نتائج الدراسة:**

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**أولاً: نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجالات مقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والدرجة الكلية للمجال، والجدول (3) يبين النتائج:

**الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات**

**مقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ورتبتها ودرجتها**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	التأثير المثالي	4.41	0.62	1	مرتفعة
4	الاعتبار الفردي	4.22	0.72	2	مرتفعة
3	الاستثارة الفكرية	4.20	0.81	3	مرتفعة
2	الدافع الملهم	4.14	0.63	4	مرتفعة
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية		4.24	0.63	مرتفعة	

يبين الجدول (3) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس (4.25) بانحراف معياري (0.63) وبدرجة "مرتفع"، وقد جاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة. كما قام الباحثان باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة على فقرات كل مجال على حده، وعلى النحو الآتي:

**المجال الأول: التأثير المثالي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التأثير المثالي والدرجة الكلية له، والجدول (4) يبين ذلك:

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال**

**التأثير المثالي ورتبتها ودرجتها**

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ينفذ أنظمة العمل وقوانينه.	4.64	0.62	1	مرتفعة
3	يراعي الجوانب الأخلاقية في التعامل.	4.58	0.63	2	مرتفعة
2	تربطه ثقة متبادلة مع المعلمين.	4.53	0.71	3	مرتفعة
6	يقدم الصالح العام على المصلحة الشخصية.	4.47	0.80	4	مرتفعة
7	يسعى ليكون قدوة للمعلمين.	4.45	0.83	5	مرتفعة
5	يعمل على غرس الانتماء المهني لدى المعلمين.	4.44	0.82	6	مرتفعة
4	يتواصل مع المعلمين بشكل فعال.	4.43	0.78	7	مرتفعة
10	يسعى لتوفير مناخ مناسب للعمل داخل المدرسة.	4.38	0.80	8	مرتفعة
8	يغرس روح التنافس الإيجابي بين المعلمين.	4.23	0.88	9	مرتفعة
9	يعترف بأخطائه.	4.00	1.16	10	مرتفعة
الدرجة الكلية لبعث التأثير المثالي		4.41	0.62	مرتفعة	

يوضح الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التأثير المثالي قد بلغ (4.41) بانحراف معياري (0.62) وبدرجة "مرتفعة".

**المجال الثاني: الدافعية الالهامية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الدافعية الالهامية، والجدول (5) يبين النتائج:

**الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات**

**مجال الدافعية الالهامية ورتبتها ودرجتها**

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يحفز السلوك الإيجابي بطرق مختلفة.	4.43	0.89	1	مرتفعة
11	يشجع الأفكار الابتكارية.	4.40	0.93	2	مرتفعة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يجد حولا جديدة للمشكلات في العمل.	4.39	0.85	3	مرتفعة
13	يقدم المساعدة للمعلمين لتطبيق الأفكار الإبداعية.	4.32	0.94	4	مرتفعة
12	يشجع المعلمين على الإبداع في عملهم.	4.30	0.95	5	مرتفعة
15	يوفر فرصا للمعلمين للإطلاع على مستجدات عملهم	4.29	0.85	6	مرتفعة
17	يعمل على اثارة روح التحدي بين المعلمين.	4.27	0.95	7	مرتفعة
21	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.	4.25	0.88	8	مرتفعة
16	يشجع المعلمين للمشاركة في المؤتمرات والندوات	4.24	0.90	9	مرتفعة
18	يشرك المعلمين في حل المشكلات داخل المدرسة.	4.21	0.94	10	مرتفعة
19	يعد المناقشة مضيعة للوقت.	2.44	1.35	11	متوسطة
الدرجة الكلية لبعد الدافعية الالهامية		4.14	0.63	مرتفعة	

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال الدافعية الالهامية قد بلغ (4.14) بانحراف معياري (0.63) وبدرجة "مرتفعة"، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة.

**المجال الثالث: الاستثارة الفكرية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاستثارة الفكرية، والجدول (6) يبين النتائج:

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال**

**الاستثارة الفكرية ورتبتها ودرجتها**

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
22	يحرص على ايصال المعلومات الجديدة للمعلمين.	4.40	0.80	1	مرتفعة
23	يحث المعلمين على النظر للمشكلات من جوانب مختلفة	4.32	0.83	2	مرتفعة
26	يعزز ادارة المعرفة بين المعلمين.	4.23	0.96	3	مرتفعة
25	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات.	4.22	0.92	4	مرتفعة
24	يحرص على القيام بنشاط العصف الذهني مع المعلمين.	4.14	0.97	5	مرتفعة
28	يسعى لتدريب المعلمين حسب الاحتياجات.	4.14	1.08	6	مرتفعة
27	يوفر برامج لتطوير كفاءة المعلمين.	4.09	1.05	7	مرتفعة
29	يشجع المعلمين للمشاركة في إجراء بحوث علمية.	4.05	1.15	8	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال الاستثارة الفكرية		4.20	0.82	مرتفعة	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لدرجات مجال الاستثارة الفكرية قد بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.82) وبدرجة "مرتفعة"، وجاءت جميع الفقرات ايضا بدرجة مرتفعة.

**المجال الرابع: الاعتبار الفردي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاعتبار الفردي، والجدول (7) يبين النتائج:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال الاعتبار الفردي ورتبتها ودرجتها

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	يؤدي المدير مهامه وفقا للمفاهيم التربوية.	4.43	.77	1	مرتفعة
32	يعامل المعلمين بعدل دون تحيز.	4.31	1.00	2	مرتفعة
33	يراعى الفروق الفردية بين المعلمين.	4.29	.89	3	مرتفعة
35	يساعدني على التطور حسب حاجاتي التدريبية.	4.26	.98	4	مرتفعة
36	يستمتع القائد لمؤوسيه.	4.25	.94	5	مرتفعة
34	يحترم المعلمين لمكانتهم الاجتماعية.	4.25	.97	5	مرتفعة
30	يعاملني كفرد مميز ليس كعضو في المجموعة.	3.78	1.20	7	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال الاعتبار الفردي		4.22	.72		مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال الاعتبار الفردي قد بلغ (4.22) بانحراف معياري (0.72) وبدرجة "مرتفعة"، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين ورتبتها ودرجتها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
15	أسعى لإنهاء العمل بإتقان.	4.72	0.57	1	مرتفعة
14	أفتخر عند نجاحي بمهمة معينة.	4.65	0.64	2	مرتفعة
13	اسعى لإتمام مهماتي على أكمل وجه.	4.64	0.60	3	مرتفعة
1	أرغب بتطوير عملي.	4.62	0.74	4	مرتفعة
4	أأخر عن إنجاز ما يطلب مني.	4.49	0.67	5	مرتفعة
7	يزيد شغفي في العمل كلما زادت خبرتي.	4.45	0.90	6	مرتفعة
20	أبحث عن كل ما يمكنه تطوير أدائي المهني.	4.45	0.82	6	مرتفعة
19	أعمل على تطوير طرق تدريسي باستمرار.	4.45	0.89	6	مرتفعة
10	أنجز عملي بحماس.	4.38	0.80	9	مرتفعة
2	يثير المدير دافعيي للعمل.	4.36	0.88	10	مرتفعة
6	أحقق ذاتي في مهنتي.	4.34	0.93	11	مرتفعة
5	يبعث الجو السائد في العمل إلى الطمأنينة.	4.29	0.94	12	مرتفعة
22	أتنافس مع زملائي للوصول للتميز.	4.27	0.98	13	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	لا أميل للتنافس مع الآخرين في عملي.	4.23	0.99	14	مرتفعة
9	يتوافق عملي مع ميو لي.	4.21	1.02	15	مرتفعة
3	أقدم إقتراحات لتطوير العمل.	4.21	0.90	15	مرتفعة
8	يحقق عملي طموحي.	4.19	1.06	17	مرتفعة
11	سياسة المدرسة تزيد من حماسي للعمل.	4.00	1.14	18	مرتفعة
17	أخطائي في العمل تؤدي بي إلى الإحباط.	3.29	1.43	19	متوسطة
16	أتجنب تحمل المسؤولية.	2.73	1.47	20	متوسطة
21	أستمر بالعمل بالطريقة التقليدية ذاتها دون تطوير.	2.62	1.43	21	متوسطة
23	أفضل المهمات السهلة لأن فرصة الفشل فيها قليلة.	2.49	1.43	22	متوسطة
18	أشعر بالضجر كلما باشرت في عملي.	2.32	1.47	23	منخفضة
الدرجة الكلية مجال دافعية الإنجاز لدى المعلمين		4.02	0.52	مرتفعة	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجال دافعية الإنجاز لدى المعلمين قد بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.52) وبدرجة "مرتفعة"، وقد جاءت (18) فقرة بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات بدرجة متوسطة، وفترة واحدة فقط بدرجة منخفضة.

نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الاردن للقيادة التحويلية ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون لاستكشاف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية ودرجة دافعية الإنجاز للمعلمين، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول (9): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين

أوجه المقارنة		دافعية الإنجاز لدى المعلمين
ممارسة المديرين للقيادة التحويلية	قيمة الارتباط	*0.60
	مستوى الدلالة	0.00
التأثير المثالي	قيمة الارتباط	*0.44
	مستوى الدلالة	0.00
الاعتبار الفردي	قيمة الارتباط	*0.55
	مستوى الدلالة	0.00
الاستشارة الفكرية	قيمة الارتباط	*0.64
	مستوى الدلالة	0.00
الدافع الملهم	قيمة الارتباط	*0.50

أوجه المقارنة	دافعية الإنجاز لدى المعلمين
مستوى الدلالة	0.00

\* دلالة عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة طردية قوية بدرجة (0.60) بين جميع مجالات ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. ويعني ذلك، أنه كلما ارتفع أي من مجالات ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ترتفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وكان أعلى معامل ارتباط مع الاستثارة الفكرية (0.64)، وبالتالي فإنهما يفسران ما نسبته (41.2%) من بعضهما، وأقل قيمة ارتباط مع التأثير المثالي (0.44)، وبالتالي فإنهما يفسران ما نسبته (20.2%) من بعضهما، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

#### مناقشة النتائج والتوصيات:

فيما يأتي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى النحو الآتي:  
**أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟**

أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت مرتفعة. وجاء بالترتبة الأولى المجال الأول وهو التأثير المثالي، يليه المجال الرابع وهو الاعتبار الفردي، ومن ثم المجال الثالث وهو الاستثارة الفكرية، وأخيراً جاء المجال الثاني؛ الدافعية الالهامية. وقد يعزى ذلك إلى بحث مديري المدارس عن كل ما يساعد على تطوير أدائهم الإداري والفني، ومحاولتهم الدائمة لهجر الإلتزام بأساليب إدارية تقليدية وروتينية. كما وقد يعزى ذلك أيضاً إلى معرفتهم بأهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يعمل على تطوير أداء المعلمين. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشقيرات والجازي (Al-Shqairat & Al-Jazi, 2019)، التي أشارت إلى درجة ممارسة كبيرة للقيادة التحويلية من قبل مديري المدارس، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستي: أبو تينة وعبيدات وخصاونة (Abu Teineh, 2008) وسميرات (Smeirat, 2011) اللتين أظهرتا ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

**ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم؟**

أظهرت النتائج أن درجة دافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الاردن مرتفعة. وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بتوفير الإدارة المدرسية لبيئة مدرسية محفزة، وتوفيرها لمزايا وحوافز معنوية للمعلمين والشعور بالأمن الوظيفي، كما قد يعود السبب في ذلك إلى إدراك المعلمين لأهمية المرحلة العمرية التي يدرسونها بوصفها مرحلة مصيرية في حياة الطلبة مما يرفع من دافعتهم اتجاه العمل. كما أن عبء الحصص الأسبوعية يكون أقل لمعلم المرحلة الثانوية عنه من المراحل الأخرى، مما يجعل المعلم أكثر راحة خلال عمله. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سميرات (Smeirat, 2011) التي توصلت إلى أن درجة الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة، كما اختلفت مع نتائج دراسات كل من: النكري (Alnoqri, 2011)، وأبو عواد (Abu 2013)، وAwwad، وسليمون وآخرون (Sleimon, et al., 2015)، اللاتي أشارت جميعها إلى أن درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين جاءت متوسطة.

**ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة من المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحولية ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين؟**

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بلغت (0.60) بين جميع مجالات ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. ويعني ذلك، أنه كلما ارتفع أي مجال من مجالات القيادة التحولية لدى مديري المدارس ترتفع دافعية الإنجاز لدى المعلمين. وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية وتلبية حاجات المعلمين والسعي نحو الاهتمام بنموهم المهني كفيل بزيادة الدافعية لدى هؤلاء المعلمين تجاه عملهم. وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة سميرات (Smeirat, 2011) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي للمدير ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، كما اتفقت مع نتائج دراسة كليبا وجريويك (Clipa & Greciuc, 2018) والتي أظهرت ارتباط درجة الدافعية عند المعلمين في رومانيا بنمط القيادة السائد ارتباطاً قوياً. كما واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة كيو ولي (Lee & Kuo, 2019) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة التحولية ودافعية المعلمين. ولكن نتائج هذه الدراسة اختلفت مع نتائج دراسة لوكس (Lucks, )

2002) التي أشارت إلى أنه لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس مدينة نيويورك، وأن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطاً قيادية أخرى من حيث التأثير دافعية المعلمين نحو العمل.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يأتي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت مرتفعة. وعليه يوصي الباحثان بإعطاء مدير المدرسة مزيداً من السلطة والمشاركة الحقيقية في صناعة القرارات المتعلقة بالمدرسة تعزيزاً لممارسته للقيادة التحويلية.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تبحث أثر القيادة التحويلية على متغيرات أخرى، كالولاء التنظيمي، وغيرها من متغيرات السلوك التنظيمي الأخرى.

#### References

- Abu Awwad, Aamal (2013). **The Authoritarian Practices of School Principals and their Relationship to the Level of Motivation for Achievement among Teachers of Government Primary Schools in the Amman Third Directorate of Education**. Unpublished Master Thesis, The Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Abu Teineh, Abdulla, Obeidat, Usama& Khasawneh, Samer (2008). Practicing Degree of Al-Balqa Governorate School Principals of Lithwood and Gantzi Model in Transformational Leadership. **Dirasat**, University of Jordan, 35(1), pp: 99-109.
- Al-Hawwari, Sayyed (2008). **The Transformational Leader and Changing the Future**. Cairo: Ain Shams Library.
- Alnoqri, Emilia (2011). **The level of Administrative Creativity of Private Secondary School Principals in Amman Governorate and its Relationship to the Motivation of Workers from their Point of View**. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Omari, Mashhour (2004). **The Relationship between Transformational Leadership Characteristics and the Availability of TQM**. Unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Shqeirat, Mohamed; Al-Jazi, Raeda (2019). Practicing Degree of Principals in Ma'an Governorate of Transformational Leadership and



- its Relationship to the Level of Organizational Trust of Teachers. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 9 (3), 1-18.
- Al-Soud, Rateb Salameh (2013). **Educational Leadership: Concepts and Prospects**. Amman: Safa House for Publishing and Distribution.
- Al-Tineh, Manal (2010). **Practicing Degree of Private Secondary School Principals in United Arab Emirates of Transformational Leadership from their Teachers Perspective**. Unpublished Master Thesis, University of the Middle East, Amman: Jordan.
- Ayasrah, Ali (2004). **Leadership Styles of Secondary School Principals and their Relationship to the Motivation of Teachers towards their Profession as Teachers in the Ministry of Education**. Unpublished PhD Dissertation, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Bruch. H. & Walterm. F. (2007). Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, **Leadership and Organizational Development Journal**. 28(8), 710-726.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York. Harper & Row.
- Clipa, O. & Greciuc, M. (2018). Relations of Style of Leadership and Achievement Motivation for Teacher, **Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**. 10 (4), 55-64.
- Epitropaki, O. (2001) Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. **Group processes & intergroup relations**. 247-262. New York: Sage Publications.
- Fajah, Kalthoum (2018). Motivation of Achievement among Teachers of Preparatory Education Departments in Primary Schools. **Researcher Journal of Humanities and Social Sciences**. Issue (34), pp. 373-386.
- Goethals, G., Sorenson, G. J & Burns, J. M. (2004). **Encyclopedia of Leadership**. London: Sage Publications.
- Kaaki, Seham (2014). Transformational Leadership: Case study on middle schools in the KSA from the point of view of principals and their Assistants. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
- Khalifa, Abdullatif Mohamed (2006). **Motivation Measure of Achievement**. Cairo: Gharib House for Printing, Publishing and Distribution.
- Kheirandish. M. (2004). The Relationship between Transformational Leadership style and performance Improvement among Teachers, **A case study Research Journal of Recent Sciences**. 3(1), 103-107.

- Lee, Y., Kuo, C. (2019). Principals' Transformational Leadership and Teachers' Work Motivation: Evidence from Elementary Schools in Taiwan. **The International Journal of Organizational Innovation**. 1(3), 90-113.
- Lucks, Howard J. (2002). **Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools**, St. John's University, New York, U.S.A.
- Mari, E. M. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction, **Journal of Educational Administration**. 52 (4), 509-528.
- Nashwati, Abdul Majeed (2012). Educational Psychology: Motivation. Retrieved on December 26, 2019, <http://epsy316.blogspot.com/2012/12/blog-post.html>.
- Northouse, P. (2004). **Leadership Theory and Practice**, 4<sup>th</sup> ed., CA: San Francisco: Sage Publication.
- Petri, H., Govern, J. (2004). **Motivation Theory, Research and Applications**. Thomson- Wadworth, Australia.
- Salimon, Reem, Sabira, Fouad, Mualla, Sawsan& Suliman, Hala (2017). Motivation of Achievement and its Relationship to Job Satisfaction (A Field Study on Art Education Teachers in the City of Tartus). **Tishreen University Journal: Arts and Humanities Series**. Issue 39, 48-72.
- Shalhoub, Shorouq (2011). **The Ownership degree of Transformational Leadership Attributes of the Educational Leaders of the Education Departments for Girls in Jeddah**. Unpublished Master Thesis, King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Smeirat, Samar (2011). **Practicing Degree of Private Secondary School Principal of Transformational Leadership and its Relationship to the Motivation of Teachers Toward Their Work**. Unpublished Master Thesis, Amman Arab University, Jordan.
- Woollfolk, A. (2004). **Educational Psychology**. Boston, MA: Allyn & Bacon.