

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين

شاهر قبلان الليمون

أ.د. خالد علي السرحان\*

تاريخ قبول البحث 2018/12/1

تاريخ استلام البحث 2018/9/10

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. وقد طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (480) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية 2018/2017. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، بينما كانت الفروق وفقاً لمتغير الخبرة لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأقل، بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، المدارس الحكومية الثانوية في الأردن، الممارسة، القائد الكارزمي.

\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

---

## The Degree to which Principals of Public Secondary Schools in Jordan Practice Transformational Leadership from Teachers' Point of View

Shaahan Qablan Lemon  
Prof. Khaled Ali AL-Sarhan \*

### Abstract:

This study aimed at revealing the degree to which principals of public secondary schools in Jordan practice transformational leadership from teachers' point of view. The study used the descriptive -survey methodology on a sample of (480) male and female teachers in public secondary schools for the academic year (2017/2018). The results showed that the degree practicing transformational leadership by public secondary school principals in Jordan was high, from teachers' point of view. The results also showed that there were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of practicing transformational leadership by public secondary schools in Jordan attributed to sex, in favor of females, and experience variables, in favor of teachers with less experience, but there were no significant differences due to academic qualification variable.

**Keywords:** Transformational leadership, Public Secondary Schools in Jordan, Practicing, Charismatic Leader.

## المقدمة

إن مؤسسات المجتمع التربوي اليوم بحاجة إلى قيادات واعية وكفؤة وعلى مستوى عالٍ من الشعور بالثقة والشجاعة والمقدرة على المبادرة والإبداع؛ لتحقيق الأهداف العليا لعملية القيادة والتغيير التي تنشدها المجتمعات، فالقيادة الصحيحة تقود إلى العمل الناجح وتزيد من فاعلية المؤسسات وإنتاجها مما يساعدها على تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر.

ولا بد للقيادة التحويلية أن تراعي الأهداف الجوهرية التي يسعى القائد لتحقيقها؛ ذلك لتنمية الثقافة التعليمية لدى العاملين، وتنمية المهارات لديهم من خلال الالتزام برسالة المدرسة، والسعي إلى تحقيق المهمات والأدوار الجوهرية للعاملين من خلال الأهداف المحددة مسبقاً التي تتسم بالوضوح والواقعية، وكذلك الطموح، وفتح المجال أمام تجربة أفكار جديدة والمشاركة في البحث وطرح القضايا التي يهتم بها العاملون، ويتحقق ذلك كون القيادة التحويلية تستند إلى القيادة الكارزمية والموقفية والتشاركية، وكل ذلك يتحقق من خلال القائد الكارزمي لجذب فريق عمله بحيث ينفذ وجهة نظره ويأخذ بأرائهم، وتتطلب القيادة التحويلية قائداً يهتم بمشاركة أفراد الجماعة في القرارات المختلفة (Al-Qarala,2008).

وتُعدّ القيادة التحويلية ذات أهمية في عصر التكنولوجيا لما يصحبها من تغيير في مختلف مناحي الحياة، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح، فلا بدّ أن يتولى قيادتها أشخاص أصحاب مهارة متميزة، إذ أن التجمعات البشرية لا تصلح ولا تنظم إلا من خلال قيادة رشيدة وحكيمة، وعلى الرغم من أن القيادة التحويلية لم تدخل في مجال القيادة التربوية إلا في أواخر القرن العشرين وبالتسعينيات على وجه الخصوص، إلا أن معظم الباحثين المتبصرين قد اتفقوا على أهمية الأخذ بها في مجال التربية، وخاصة مع تلك التحولات والتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن (Issa,2008).

وأوضح هوبر (Huber,2000) أن أهمية القيادة التحويلية في التعليم تنبع من خلال عددها عنصراً جوهرياً في إيجاد مؤسسات تعليمية قوية وقادرة على مواجهة الصعوبات التي قد تعترض طريقها. وتحتاج القيادة التحويلية إلى مهارة عالية وفنون مناسبة بغية مواكبة التغيرات الكبيرة، إذ أن تحقيق أهداف المؤسسة هو الغاية التي يسعى لها فريق العمل من خلال خطة مرسومة لتنفيذها، ولكن تنفيذ هذه الأعمال يتطلب يداً عاملة وإدارة متطورة من خلال ثقافة تنظيمية يتم العمل من

خلالها، وتجديد معلومات القوى العاملة وتطويرها لنتميز في طرائق التدريس وتحصل على مزيد من الخبرة (Bass & Riggio,2006).

ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة تبين للباحثين قلة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وأبعادها وحيث تظهر الحاجة إلى القائد لكي يذلل الصعاب ويعمل على تحقيق الأهداف ويعمل على الارتقاء بالعمل، قائداً ملماً بالتعليمات والمهام الفنية والإدارية المطلوبة من المدير متابعتها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية الثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين.

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات التربوية الأردنية ومنها المدارس الثانوية الحكومية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات التعليمية والتربوية، إذ لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر في مقدراتها على تحقيق أهدافها، إذ تعتمد مقدراتها على استيعاب تلك التغيرات بمدى إدراكها للعلاقة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف التربوية، فهناك عديد من العوامل التي تؤكد ضرورة تبني مفهوم القيادة التحويلية، مثل تطوير أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية؛ فممارسة القيادة التحويلية تدفع القائد إلى الابتكار والإبداع كما تمدّه بطاقة كبيرة لقيادة الآخرين إلى الأمام، ومن هنا ظهرت أهمية الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية، فقد لاحظ الباحثان بعض جوانب القصور في ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية بدأً بانقضاء المعلم، وتدريبه ومن ثم متابعتها، وتحفيزه بالطرق العلمية، وتفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات.

#### أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة:

#### تبرز أهمية الدراسة من جانبين هما:

- **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تناولها أبعاد القيادة التحويلية؛ إذ يتوقع أن تضيف هذه الدراسة إضافة مهمة إلى بُنية المعرفة، فقد جاءت هذه الدراسة استجابة للتغيير، والتجديد المعرفي في مجال التربية والتعليم الذي يستدعي تبني القيادة التحويلية بشكل أوسع. وكذلك إثراء المكتبة العربية من خلال تقديم إطار مناسب عن القيادة التحويلية يفيد الدارسين والباحثين في إجراء دراسات أخرى بناءً على النتائج والتوصيات.
- **الأهمية العملية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من مقدرتها على إفادة القيادات التربوية والقائمين على العملية التعليمية بأهمية القيادة التحويلية، وأساليبها، وأنواعها، وكذلك درجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين في سبيل التطوير ومعالجة العقبات التي تحول دون ممارسة القيادة التحويلية في مدارسهم والميدان التربوي.

### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية، من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تبعاً لمتغيرات (الجنس والخبرة والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين.

### حدود الدراسة ومحدداتها:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة في موضوعها الرئيس على الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس، من وجهة نظر المعلمين.
- الحدود البشرية: اقتصرت على معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.
- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2017/2018.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.

**مفاهيم الدراسة:**

**القيادة التحويلية:** تُعدُّ القيادة التحويلية المفهوم الرئيس في هذه الدراسة، وهي تمثل الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. ويعرف الباحثان القيادة التحويلية إجرائياً بأنها: القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في الأردن من خلال مشاركة المعلمين لتحقيق تغييرات تسهم في تحقيق الأهداف والنهوض بالعملية التربوية. وتم تحديدها في هذه الدراسة من خلال استجابة المعلمين على ابعاد القيادة التحويلية التي تم تحديدها في أداة الدراسة.

**الأدب النظري والدراسات السابقة**

في عام (1978) ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم الأمريكي بيرنز (Burns)، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات، ففي عام (1985) قدم الباحث باس(Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، تبع ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل من خلال البحوث التقييمية والأنموذج المطور المعروف (المدى الكامل لتطوير القيادة) وكذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية (Bass & Arolio،2006).

وعرفت بأنها: نوع من القيادة القوية والمعقدة، التي تحدث عندما ينخرط مدير المدرسة مع المعلمين، بطريقة تجعل المدير والمعلمين يقوي كل منهم الآخر ويدعمه ويوصله إلى درجات عليا من الولاء والالتزام والدافعية التي تدوم طويلاً (Miller & Miller،2001). كما أشارت بعض التعريفات إلى أن القيادة التحويلية هي العملية التي تسعى لحفز العاملين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية عوضاً عن التركيز على المصالح الذاتية (Rashid،2003).

**أهمية القيادة التحويلية**

إنَّ ما حظيت به القيادة التحويلية من اهتمام كبير من الباحثين يدل على مدى أهميتها وما تقوم به من دور فاعل في المؤسسات وتظهر أهمية القيادة التحويلية في عديد من المحاور؛ فهي تعمل على تفويض السلطات، وتمكين العاملين، وتطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على إيجاد فرق عمل معتمدة على نفسها. وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية التي تمارسها على الأفراد؛ تلك السلطة التي تستمد من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة كالعدل والاستقامة والحكمة والصدق (Al-Omari،2008). كما تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق

الأهداف طويلة المدى، وتتحدى بروح المبادرة وتولي عناية كبيرة برسالة المؤسسة واستراتيجيتها، وهي تولي أهمية قصوى للموارد البشرية، وتفجير الطاقات الإنسانية (Koffee,2005).

### أبعاد القيادة التحويلية:

أشارت الدراسات السابقة إلى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية نوردتها على النحو الآتي:

1. التأثير المثالي: هذا البعد يسلك القادة سلوكًا يجعل منهم نموذجًا يحتذى به الآخرون مع مرور الوقت، ويقدم حاجات العاملين على حاجاتهم الشخصية، وتغليب مصالح العاملين على مصالحهم، ذلك أن القائد التحويلي لديه مقدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين، فهو يضع الرؤية وينمي الإحساس بالرسالة، ويغرس الاعتزاز بالنفس، ويحظى باحترام الآخرين، ويبث روح الحماس بحيث يجعل كل فرد متحمسًا لمهامه المكلف بها، ويعطي الأفراد المجال للتعبير عن الأفكار والآراء (Shalhoub,2011).
2. الدافعية الإلهامية: مقدره القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، وزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، ويثير القائد روح التحدي بالبيئة للعاملين، إذ يتضمن إلهام الأتباع، واستثارة الهمم بالنسبة لهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مناسبة للمستقبل، وإظهار روح التفاؤل والحماس في العمل، وجعل مسؤولياتهم أكثر تحديًا وذات قيمة، وبتّ روح الفريق بينهم، وتعزيز الإيجابيات وذلك بربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم (Rashid,2003).
3. الاستثارة الذهنية: وهي تصف المدير الذي يشجع المبادرات، والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فالمدير يشجع التفكير الناقد والاستثارة الذهنية وحل المشكلات، بهدف جعل المنظمة أفضل، ويتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددين، ومبتكرين عبر زيادة وعيهم، وتحجيم التحديات وتشجيعهم على إيجاد، مداخل وطرق جديدة لحل المشكلات (Al-Far, 2013).
4. الاعتبار الفردي: يهتم القائد التحويلي بالمرؤوسين، ويستمتع إليهم بلطف، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويهتم بحاجات العاملين ويعمل على حل مشكلاتهم، ويراعي ظروف الأفراد، ويعامل كل شخص كفرد قائم بذاته، ولكن بعدالة تلي حاجات العاملين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء (Rashid ,2003).

**صفات القائد التحويلي:**

إن القائد الذي يمارس نمط القيادة التحويلية هو قائد حقيقي يستطيع أن يقنع، ويلهم فريقه برؤية المنظمة المستقبلية، ويمتاز القائد التحويلي بالوضوح لكي يتواصل، ويفوض بعض الصلاحيات ويوزع المهمات على فريقه، والقائد التحويلي يهتم بالمبادرات التي تعزز وجود قيم جديدة؛ فالسمات القيادية للقائد الناجح من الممكن أن تؤدي إلى تحقيق نجاحات أكبر من المتوقع، وأن الخطط والرؤى عند القائد التحويلي عالية، وأنه يعمل من أجل مهمة حضارية وله أهداف ومعايير عالية المستوى، ويوجد عديد من هذه السمات والخصائص لدى القادة تجعلهم يقومون بأداء الأدوار بالمنظمة وتطويرها نحو الأحسن، وقد تمثلت هذه السمات بما هو آت (Othman,2015):

1. وكيل تغيير: ما يميز القائد التحويلي السعي لإيجاد منظمات مبتكرة ومتجددة وملتزمة وتتميز بالمرونة، والتكيف مع البيئة المحيطة، تمكن القائد التحويلي من قيادة العاملين بتفوق ومهارة.
2. الرغبة الأكيدة في التحديث والتطوير ويمارس ذلك بشكل فعلي.
3. الثقة العالية بالذات والنشاط البدني المتفاعل.
4. العمل بسلوكيات وإجراءات تجعل أداء العاملين يفوق ما هو متوقع منهم.
5. إن القادة التحويليين ذوي مقدرات ذهنية عالية، تسمح لهم بمواجهة الواقع، وإن كان غير مرضٍ.
6. القيادة بالقيم: يعمل القادة التحويليون على صياغة القيم الأساسية المراد تحقيقها.

**الدراسات السابقة**

تناول الأدب النظري عديداً من الدراسات في القيادة التحويلية؛ فقد هدفت دراسة (Khawla,2016) إلى التعرف إلى درجة توافر السمات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لعملمهم، وكذلك لدراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، والمنطقة التعليمية). وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الدراسة وهي استبانة لجمع البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوزعت فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام بالمشاعر الفردية). وتكوّن مجتمع الدراسة من (1538) معلماً ومعلمة، وتم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها (400) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) في درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

وأما دراسة (Harahseh,2014) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن من وجهة نظر العاملين معهم، وأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (183) معلماً، وزعت عليهم استبانة على أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الدافعية والإلهامية، الحافز العقلي، والاعتبارية الفردية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأما الدراسة التي أجراها الشريف والنتح (Sharafi & Al-Tanah,2011) فقد هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم وأثرها في تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى الخلايلة وسعادة (Al-Khalayleh, Saadeh,2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس محافظة الزرقاء، ومديرياتها للقيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة، ومتوسطة ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة، ومجتمعها وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة وسالبة وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة إلى أن

القيادة التحويلية متنبئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمي للمعلمين (0.47) وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي (0.47) ويليه الدافع الإلهامي (0.36) بينما انتقلت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية.

أما دراسة (Al-Qaraleh,2008) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من (63) فقرة، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة (704) معلمين ومعلمات، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة كان مرتفعاً، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في القيادة التحويلية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

وأما دراسة أفسي (Avci,2016) فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) لدى مديري المدارس وبين سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4585) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة في مقاطعة كاديكوي Kadikoy في إسطنبول بتركيا، بينما تكونت عينة الدراسة من (1723) معلماً ومعلمة. وتكونت أدوات الدراسة من مقياسين: الأول هو مقياس نمط القيادة لدى مديري المدارس والثاني مقياس سلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من خمسة مجالات: الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري وقد تم جمع البيانات من عينة الدراسة من خلال شبكة الإنترنت وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية والقيادة التبادلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وإن للقيادة التحويلية أثراً أكبر من القيادة التبادلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

أما دراسة رافزد (Ravazadeh & Ravazadeh,2013) فهذه هدفت إلى معرفة إدارة القيادة التحويلية وأثرها في تمكين الموظفين في المنظمات وتحديد أثر القيادة على مشاعر الموظفين من الكفاءة وأيضاً أثرها في شعور الموظفين في (الاختيار الفاعلية، وأهميتهم). وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (148) شخصاً، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها

تأثيراً كبيراً على تمكين الموظفين في المنظمات فضلاً عن أثرها في شعور الموظفين في (الاختيار الفاعلية، وأهميتهم).

من مطالعة الدراسات السابقة يلاحظ أنها تناولت موضوع القيادة التحويلية، والذي ساعد في إعداد أداة الدراسة وتخصيصها لقياس ما صممت له، وكذلك التعرف إلى الأساليب الإجرائية والإحصائية لعقد مثل هذا النوع من الدراسات. فقد هدفت دراسة (Harahseh,2014) ودراسة (Khwela,2016) وغيرها إلى الكشف عن درجة ممارسة أو توافر السمات للقيادة التحويلية لدى مديري المدارس. ويلاحظ أنّ الدراسات السابقة تناولت، في معظمها، ممارسة القيادة التحويلية، وبعضها تناول بعض المتغيرات كالإبداع والسلوك القيادي، ولعلّ ما يميز هذه الدراسة محاولتها التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية، وبخاصة إذا ما علمنا أن الدراسات في هذا المجال كانت قليلة، كما أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات مختلفة، وتميزت هذه الدراسة عن سابقتها في الحدود الجغرافية، إذ تبرز أهميتها في أنها تركز على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية، لما لذلك من دور في التحسين والتطوير المستمر في أداء القادة التربويين بمن فيهم مديري المدارس الثانوية.

#### الطريقة والإجراءات:

لغاية تحقيق هدف الدراسة استخدمت منهجية البحث الوصفي المسحي، لتطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية تم اختيارها من مجتمع الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في قسبة اربد، وقسبة الكرك، ولواء الجامعة من العام (2017/2018)، والبالغ عددهم (3051) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة عددها (480) معلماً ومعلمة، وشكلت ما نسبته (16%) من أفراد مجتمع الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع (436) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك شكلت الاستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل ما نسبته (90.8%) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، وهي نسبة ملائمة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها كما يتضح من الجدول(1):

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	177	40.6
	أنثى	259	59.4
	الكل	436	100.0
الخبرة	أقل من خمس سنوات	105	24.1
	من 5 - أقل من 10 سنوات	96	22.0
	10 سنوات فأكثر	235	53.9
	الكل	436	100.0
المؤهل	بكالوريوس	328	75.2
	دبلوم عالي	50	11.5
	ماجستير فأكثر	58	13.3
	الكل	436	100.0

## أداة الدراسة

قام الباحثان بمراجعة الدراسات السابقة والأدب النظري للاطلاع على الأدوات التي تقيس القيادة التحويلية، واعتماداً على دراسة (Harahseh,2014) ودراسة (Khwela,2016) ودراسة (Aici,2016) قام الباحثان بتحديد أبعاد القيادة التحويلية، وصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية بحيث تقيس أبعاد القيادة التحويلية. هذا وقد اشتمل مقياس القيادة التحويلية في صورته النهائية على (35) فقرة توزعت على ابعاد الدراسة كما يتضح من الجدول (2).

الجدول (2) توزيع فقرات أدوات الدراسة (القيادة التحويلية) على ابعادها

الأداة	البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	1- 10	10
	الاستئارة الفكرية	11- 16	6
	الدافعية الإلهامية	17- 26	10
	الاعتبار الفردي	27- 35	9
	الكل	1-35	35

## صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة قام الباحثان بعرض الأداة بصورتها الأولية على (10) من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والأصول في الجامعة الأردنية، وكلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة، وقد تم الأخذ بأرائهم حول محتوى الأداة ومدى كفايات الفقرات وحاجتها للتعديل أو الحذف، إذ تم حذف (6) فقرات من الاستبيان ليصبح العدد النهائي لفقرات الأداة (35) من أصل (41) فقرة.

### ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على (40) فرداً من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية نفسها، وذلك بعد فاصل زمني مقداره أسبوعين، وحساب معامل الارتباط بين مرتي التطبيق، كما تم التحقق أيضاً من الثبات لأداة الدراسة عن طريق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، ذلك على مستوى كل بعد من أبعاد أدوات الدراسة، وكذلك المستوى الكلي لهذه الأدوات، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (3) معاملات ثبات أداة الدراسة

الأداة	البعد	test-re -rest	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.86	0.89
	الاستثارة الفكرية	0.90	0.88
	الدافعية الإلهامية	0.92	0.90
	الاعتبار الفردي	0.90	0.91
	الكلي	0.91	0.93

تُظهر النتائج في الجدول (3) أن معاملات ثبات مقياس القيادة التحويلية بطريقة تطبيق وإعادة التطبيق للاختبار قد تراوحت للأبعاد بين (0.86-0.92) ولأداة ككل (0.91) ووفق معادلة كرونباخ ألفا فقد تراوحت للأبعاد بين (0.88-0.91) وهذا يشير إلى صلاحية أداة الدراسة ل يتم تطبيقها على عينة الدراسة.

### طريقة تصحيح الأداة:

وقد صممت أداة الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي المكون من خمسة خيارات وهي: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً: 2، أبداً: 1). ولفهم المدلولات الإحصائية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، فقد اعتمد الباحثان في توصيف المستويات على المعيار الآتي: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66، مرتفع أكبر من 3.66).

### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة.
2. للإجابة عن السؤال الثاني تم إجراء اختبار (t-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA).

## نتائج الدراسة:

## نتائج السؤال الأول:

والذي ينص على ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية، وذلك على كل بعد من أبعاد الدراسة والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي) والبعد الكلي، والجدول (4) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	التأثير المثالي	4.21	0.81	مرتفعة
3	الاستثارة الفكرية	4.04	0.92	مرتفعة
2	الدافعية الهابطة	4.06	0.92	مرتفعة
4	الاعتبار الفردي	3.94	0.99	مرتفعة
-	الدرجة الكلية	4.07	0.86	مرتفعة

يبين الجدول (4) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية وعلى الدرجة الكلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.86)، أما على الأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي)، فقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، محتلاً الرتبة الأولى التأثير المثالي بمتوسط حسابي (4.21)، وفي الرتبة الثانية الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، واحتل بعد "الاستثارة الفكرية" الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04)، وجاء في الرتبة الرابعة والأخيرة "الاعتبار الفردي" بمتوسط حسابي (3.94). وتعرض الجداول من (5-8) الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على النحو الآتي:

**التأثير المثالي:** للإجابة عن فقرات هذا البعد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لاستجابات افراد عينة الدراسة

لمجال التأثير المثالي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	يظهر مدير المدرسة درجة من الاحترام والتقدير لمعلميه	1	4.34	0.91	مرتفعة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	يحظى مدير المدرسة بقدر عالٍ من الثقة بالنفس بما يقوم به من أعمال	2	4.28	0.93	مرتفعة
4	يقدم مدير المدرسة مصلحة المدرسة على المصالح الذاتية	3	4.27	0.95	مرتفعة
2	يحرص مدير المدرسة على اقناع المعلمين بواجباتهم المنوطة بهم	4	4.26	0.93	مرتفعة
6	يحرص مدير المدرسة على مناخات تتسم بالعلاقة الإيجابية مع المعلمين	5	4.25	0.94	مرتفعة
7	يتميز مدير المدرسة بالشخصية الإيجابية التي تبعث على التقاؤل بمستقبل المدرسة	6	4.20	0.96	مرتفعة
9	يهتم مدير المدرسة بالعلاقات الإنسانية بغية تحسين نمط الإدارة في المدرسة	7	4.19	0.96	مرتفعة
10	يشجع مدير المدرسة معلميه على المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية	8	4.14	1.02	مرتفعة
3	يوفر مدير المدرسة هامشاً من الحرية للمعلمين في طرح اقتراحاتهم	9	4.11	1.00	مرتفعة
1	يشرك مدير المدرسة المعلمين في وضع (رؤية المدرسة ورسالتها)	10	4.06	1.08	مرتفعة
-	الكلية	-	4.21	0.81	مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أنّ المتوسط العامّ لبعده التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحولية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.21) وإنحراف معياري (0.81)، وقد احتلت الفقرة (5) والتي نصها "يظهر مدير المدرسة درجة من الاحترام والتقدير لمعلميه" الرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبدرجة مرتفعة.

**الاستشارة الفكرية:** للإجابة عن فقرات هذا البعد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والجدول (6) يوضح ذلك.

**جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة**

**لمجال الاستشارة الفكرية مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	يعمل مدير المدرسة على التشراك مع المعلمين في عملية التغيير الإيجابي	1	4.11	0.98	مرتفعة
13	يفسح مدير المدرسة المجال لمبادرات المعلمين لغرس القيم الأصيلة.	1	4.11	0.96	مرتفعة
14	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قريباً من المعلمين لمعرفة ما يودون تحقيقه	3	4.02	1.06	مرتفعة
16	يساعد مدير المدرسة المعلمين على استخدام وسائل جديدة للتفكير في عملية إدارة المهمات	3	4.02	1.07	مرتفعة
12	يوجه مدير المدرسة المعلمين للنظر في المشكلات التي تواجههم من زوايا مختلفة	5	4.01	0.99	مرتفعة
15	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تطوير أبدال حلول للمشكلات العالقة.	6	4.00	1.04	مرتفعة
	الكلية	-	4.04	0.92	مرتفعة

يظهر من الجدول (6) أنّ المتوسط العامّ لبعده الاستشارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحولية

جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.92)، وقد احتلت الفقرة رقم (11) والتي نصها " يعمل مدير المدرسة على التشارك مع المعلمين في عملية التغيير الإيجابي" الرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وبدرجة مرتفعة. **الدافعية الإلهامية:** للإجابة عن فقرات هذا البعد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يوضح ذلك.

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة**

**مجال الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	يؤكد مدير المدرسة على بناء رؤية مستقبلية للمدرسة.	1	4.17	0.96	مرتفعة
18	يحرص مدير المدرسة أن يعمل المعلمون بروح الفريق الواحد.	2	4.16	1.00	مرتفعة
19	يهتم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين لتحقيق النجاح للمدرسة للارتقاء بها.	3	4.13	1.03	مرتفعة
23	يعمل مدير المدرسة على تنمية (القيم والاتجاهات) لدى المعلمين	4	4.07	1.03	مرتفعة
20	يتحدث مدير المدرسة مع معلميه بعلمية عما يجب إنجازه.	5	4.04	1.02	مرتفعة
25	يحرص مدير المدرسة على تحفيز المعلمين معنوياً لتحقيق النتائج المرجوة	6	4.03	1.04	مرتفعة
22	يسعى مدير المدرسة لإثارة الحماس للعمل لدى المعلمين.	6	4.03	1.06	مرتفعة
24	يقوم مدير المدرسة بتحديد المهام المطلوبة من المعلمين بشكل يتلاءم مع ظروفهم وامكاناتهم.	8	4.02	1.02	مرتفعة
21	يهتم مدير المدرسة بتعزيز المعلمين عند إنجاز أعمالهم.	8	4.02	1.08	مرتفعة
26	يوفر مدير المدرسة هامشاً للمعلمين من أجل المشاركة في عملية صنع القرار.	10	3.91	1.12	مرتفعة
	<b>الكلي</b>	-	4.06	0.92	مرتفعة

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لبعد الدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.92)، وقد احتلت الفقرة (17) والتي نصها " يؤكد مدير المدرسة على بناء رؤية مستقبلية للمدرسة" الرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وبدرجة مرتفعة.

**الاعتبار الفردي:** للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يوضح ذلك.

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
لمجال الاعتبار الفردي مرتبة تنازليا**

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
33	ينصت مدير المدرسة إلى مشكلات معلميه.	1	4.06	1.08	مرتفعة
34	يحرص مدير المدرسة على تأهيل معلميه.	2	4.01	1.10	مرتفعة
28	يحرص مدير المدرسة على تقدير المعلمين عند إنجاز أعمالهم بطريقة إبداعية	3	3.99	1.08	مرتفعة
27	يدرك مدير المدرسة تباين حاجات المعلمين واختلافها من شخص إلى آخر	4	3.96	1.06	مرتفعة
32	يخبر مدير المدرسة المعلمين عن أدائهم من خلال التغذية الراجعة.	5	3.93	1.08	مرتفعة
31	يدرك مدير المدرسة التباينات بين (احتياجات معلميه ومقدراتهم).	6	3.91	1.08	مرتفعة
35	يحدد مدير المدرسة نقاط الضعف لدى المعلمين ويعمل على علاجها.	7	3.90	1.14	مرتفعة
30	يحرص مدير المدرسة على تعرف إيجابيات معلميه لتعزيزها.	8	3.89	1.13	مرتفعة
29	يهتم مدير المدرسة بالمعلمين الذين لا يحظون بقبول مع زملائهم.	9	3.84	1.14	مرتفعة
-	الكلي	-	3.94	0.99	مرتفعة

يظهر من الجدول (8) أنّ المتوسط العامّ لبعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (1.14)، وقد احتلت الفقرة (33) والتي نصها "ينصت مدير المدرسة إلى مشكلات معلميه" الرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة مرتفعة.

**نتائج السؤال الثاني:**

والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء اختبار (t-test) اختبار الفروق تبعا لمتغير الجنس، واختبار ONE-WAY ANOVA لاختبار الفروق لأبعاد متغير الخبرة والمؤهل العلمي، كما يتضح في الجداول (9)، (10)، (11) على التوالي.

**1. متغير الجنس**

الجدول (9) الإختبار التائي لتحديد الفروق بين متوسطات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من

**وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الجنس.**

العدد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	البعد
177	ذكر	3.8200	.91026	434	-5.175	0.000	التأثير المثالي
259	أنثى	4.2397	.77346				

البيد	العدد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
الاستشارة الفكرية	177	ذكر	3.9893	.87214	434	-4.661	0.000
	259	أنثى	4.3610	.73092			
الدافعية الإلهامية	177	ذكر	3.7467	.98378	434	-5.778	0.000
	259	أنثى	4.2471	.81641			
الاعتبار الفردي	177	ذكر	3.8062	.98801	434	-4.889	0.000
	259	أنثى	4.2320	.82199			
القيادة التحويلية	177	ذكر	3.6962	1.01754	434	-4.381	0.000
	259	أنثى	4.1085	.92766			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات المعلمين نحو مدى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية الأردنية تبعاً لمتغير الجنس وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات.

## 2. متغير المؤهل العلمي

الجدول (10) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

البيد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	3.714	2	1.857	2.846	.059
	داخل المجموعات	282.521	433	.652		
	المجموع	286.236	435			
الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	2.807	2	1.403	1.661	.191
	داخل المجموعات	365.823	433	.845		
	المجموع	368.630	435			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	3.204	2	1.602	1.916	.148
	داخل المجموعات	361.989	433	.836		
	المجموع	365.193	435			
الاعتبار الفردي	بين المجموعات	6.002	2	3.001	3.123	.045
	داخل المجموعات	416.129	433	.961		
	المجموع	422.131	435			
القيادة التحويلية	بين المجموعات	3.840	2	1.920	2.641	.072
	داخل المجموعات	314.852	433	.727		
	المجموع	318.693	435			

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في تصورات المعلمين نحو درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في المدارس

الحكومية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، ولكن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لبعدها التأثير المثالي عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وكانت تلك الفروق وبالتحديد بين حملة البكالوريوس وحملة الدبلوم ولصالح حملة البكالوريوس.

### 3. متغير الخبرة

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة

التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعدها
.003	5.897	3.795	2	7.589	بين المجموعات	التأثير المثالي
		.644	433	278.646	داخل المجموعات	
			435	286.236	المجموع	
.054	2.935	2.465	2	4.930	بين المجموعات	الاستثارة الفكرية
		.840	433	363.699	داخل المجموعات	
			435	368.630	المجموع	
.034	3.395	2.819	2	5.638	بين المجموعات	الدافعية الالهامية
		.830	433	359.555	داخل المجموعات	
			435	365.193	المجموع	
.006	5.141	4.895	2	9.791	بين المجموعات	الاعتبار الفردي
		.952	433	412.340	داخل المجموعات	
			435	422.131	المجموع	
.009	4.813	3.466	2	6.931	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		.720	433	311.762	داخل المجموعات	
			435	318.693	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تصورات المعلمين نحو درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة في جميع الأبعاد باستثناء الاستثارة الفكرية. ولتحديد لصالح أي فئة تكون الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة تم إجراء اختبار شيفيه (Seheffe) كما يتضح في الجدول (11).

جدول (12) نتائج اختبار شيفيه (Seheffe) للكشف عن الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية

وفقاً لمتغير الخبرة

البعدها	المتوسطات الحسابية	الفئة	أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
التأثير	4.42	أقل من خمس سنوات	-	0.16*	0.32*

البعد	المتوسطات الحسابية	الفئة	أقل من خمس سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
المثالي	4.26	من 5 - أقل من 10 سنوات	-0.16*	-	0.16*
	4.10	10 سنوات فأكثر	-0.32*	-0.16*	-
الاستثارة الفكرية	4.19	أقل من خمس سنوات	-	0.08*	0.24*
	4.11	من 5 - أقل من 10 سنوات	-0.08*	-	0.16*
الدافعية الإلهابية	3.95	10 سنوات فأكثر	-0.24*	-0.16*	-
	4.25	أقل من خمس سنوات	-	0.17*	0.28*
الاعتبار الفردي	4.08	من 5 - أقل من 10 سنوات	-0.17*	-	0.11*
	3.97	10 سنوات فأكثر	-0.28*	-0.11*	-
الكلي	4.15	أقل من خمس سنوات	-	0.11	0.34
	4.04	من 5 - أقل من 10 سنوات	-0.11*	-	0.23
	3.81	10 سنوات فأكثر	-0.34*	-0.23	-
	4.26	أقل من خمس سنوات	-	0.13*	0.30*
	4.13	من 5 - أقل من 10 سنوات	-0.13*	-	0.17*
	3.96	10 سنوات فأكثر	-0.30*	-0.17*	-

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى أن جميع الفروق كانت دالة إحصائية على مستوى كل بعد والدرجة الكلية للقيادة التحويلية ولصالح تقديرات المعلمين من ذوي الخبرة الأقل (أقل من خمس سنوات) يليهم أصحاب الخبرة المتوسطة (من 5 - أقل من 10 سنوات) وأخيرا أصحاب الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر).

#### مناقشة النتائج:

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية وعلى الدرجة الكلية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.86)، وقد يعزى ذلك إلى درجة وعي المديرين وإدراكهم وأيضاً إلى حسن المعايير وأسس اختيار مدير المدرسة وجودة تدريبه، واقتناعه بمبادئ القيادة التحويلية وأبعادها، وإيمان مديري المدارس بأهمية القيادة التحويلية وأنهم قادرون على كسب ثقة المعلمين من خلال مشاركتهم ومراعاة حاجاتهم. وقد تكون النتيجة بسبب تمتع مديري المدارس بمعظم الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي.

أما على مستوى الأبعاد (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، الاعتبار الفردي)، يوضح التحليل الإحصائي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أن المتوسط العام لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أن المدير

يشرك المعلمين في وضع الرسالة لأن القائد التحويلي حتى ينجح في تعامله مع المعلمين يجب أن يوفر لهم فرصة يشاركون من خلالها في عملية صناعة القرارات التي تهمهم، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يؤمنوا بأهمية النجاح والفوز، واهتمامهم بمشاركة المعلمين لتحقيق الأهداف والطموحات المراد تحقيقها.

وفيما يتعلق ببعد الاستثارة الفكرية، تشير النتائج إلى اتفاق أفراد العينة على مدى أهمية هذا البعد في تكوين المبادرات والإبداع لدى المعلمين لتشجيعهم على التفكير الناقد وتحريك جهودهم ليكونوا على وعي تام يسمح لهم أن يكونوا مبتكرين، وقادرين على تحجيم التحديات التي تواجههم لإيجاد طرق فعالة وجديدة في حل المشكلات من خلال مشاركتهم في عملية التغيير الإيجابي لتنمية مقدراتهم وتطوير ملكاتهم.

أما بخصوص بعد الدافعية الإلهامية؛ فقد أشارت النتائج إلى أنّ المتوسط العامّ لبعد الدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت النتيجة مرتفعة؛ لأنها تتجاوب مع متطلبات المدخلات البشرية العاملة في النظم لتشارك في عملية صناعة القرارات المنظمة، وهذا ينسجم مع متطلبات القيادة التي تعتمد على مبدأ التشارك في صناعة القرار، وهذا يشير إلى أن المديرين يتقنون بمقدرات المعلمين، وأنهم يحترمون وجهات النظر المختلفة في القضايا التربوية وتحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية عالية في العمل التربوي.

وأشارت النتائج المتعلقة ببعد الاعتبار الفردي إلى أنّ المتوسط العامّ لبعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يعطي الاهتمام الكافي لاحتياجات المعلمين وكذلك إنجازاتهم ويسعى لتعزيز العلاقات مع المعلمين لإدراكه مدى تأثيرها على الإدارة المدرسية الناجحة وأنه يعطي الفرصة للمعلمين لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسات كل من (Al-Qaraleh, 2008)، ودراسة (Al-Khalayleh, & Saeed, 2010) ودراسة (Khawla, 2016) التي أشارت نتائجها إلى إرتفاع درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، ولكنها اختلفت مع دراسة (Harahseh, 2014) التي أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لمديري المدارس السعودية.

#### نتائج السؤال الثاني:

أما نتائج السؤال الثاني والمتعلق بالفروق بين تصورات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؛ فقد كانت مختلفة بدلالة إحصائية عن بعضها في الأبعاد الديموغرافية؛

وفسر الباحثان ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يواجهون ظروفًا إدارية مختلفة مما يجعل تقديراتهم متباعدة، لذلك ظهرت هذه الفروق؛ ففي متغير المؤهل العلمي لم يظهر أي تأثير له على القيادة التحويلية على مستوى جميع الأبعاد باستثناء بعد الاعتبار الفردي ولصالح حملة البكالوريوس ويعود السبب في ذلك إلى أن درجة ممارسة المدير للقيادة التحويلية يمكن ملاحظتها بغض النظر عن المؤهل العلمي إذ إنه لا يشكل فارقاً لأن القيادة التحويلية أمر يعتمد على شخصية الفرد ومدى تطلعه للتغيير بغض النظر عن المؤهل العلمي. أما بخصوص بعد الاعتبار المثالي؛ فيعزو الباحثان وجود فروق في تصورات افراد العينة تعزى لمؤهلهم العلمي ولصالح حملة البكالوريوس إلى ان حملة شهادات الدراسات العليا يتطلعون إلى درجة ممارسة اعلى للقيادة التحويلية بحكم خبراتهم النظرية التي حصلوا عليها من خلال اشتراكهم في برامج الدراسات العليا. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Harahseh, 2014) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Sharafi, & Al-Tanah, 2011) والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في الإمارات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير فأكثر.

أما في متغير الجنس؛ فقد اشارت النتائج إلى وجود فروق وفقاً لهذا المتغير لصالح الإناث وذلك بسبب رغبة الإناث بالتغيير الدائم وحب التجديد والاهتمام بطرق القيادة الحديثة من اجل الوصول إلى الإدارة المتميزة والفعالة وإثبات الوجود وقد تعزى النتيجة إلى أن المديرات لديهن تقبلاً للقيادة التحويلية أكثر من المديرين. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمات في عملهن اقدر من الذكور إذ تجد المعلمة نفسها في مهنة التعليم وتحقق ذاتها، بينما يتطلع المعلم ويطمح إلى وظائف أخرى لكي يحسن دخله، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Al-Qarala, 2008) ودراسة (Harahseh, 2014) في أشارتهما إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس تبعا للنوع الاجتماعي؛ إلا أنها اتفقت مع دراسة الشريفي والتتح (Sharafi & Al-Tanah, 2011) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في الإمارات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

أما المتغير الأخير، متغير الخبرة، فقد ذهب الدلالة الإحصائية إلى وجود فروق على مستوى كل الأبعاد لصالح تقديرات المعلمين من ذوي الخبرة الأقل ويعزى ذلك إلى أن المديرين الأقل خبرة

هم أكثر رغبة في التغيير ويعتمدون في إثبات مقدرتهم وإظهار تميزهم على القيادة التحويلية في ممارسة أمور إداراتهم من أجل الوصول لرؤية مشرقة نحو مستقبل المدرسة بينما ذوو الخبرة الأكثر فأهم أقل استخداما لهذا النوع من القيادة التحويلية وذلك لتجاوزهم مرحلة إثبات الذات ووصولهم لمرحلة الملل وهم أقل رغبة في التغيير لما اعتادوا عليه من أنماط العمل. واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Khawla,2016) ودراسة الشريفي والتتح (Sharafi & Al-Tanah,2011) واللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة.

#### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن للقيادة التحويلية؛ قدم الباحثان التوصيات الآتية:
1. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المدارس الحكومية وذلك من خلال تعزيز التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والدافعية الإلهامية، والاعتبار الفردي.
  2. إعادة النظر في برامج التحفيز وأساليبه التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية الحكومية.
  3. توفير الفرص لمديري المدارس لدراسة دبلوم في القيادة التحويلية ليشمل أكبر عدد منهم.
  4. تكثيف الدورات والندوات الفاعلة حول القيادة التحويلية لمديري المدارس.

#### References

- Al-Far, S. (2013). **Transformational Leadership Competencies for School Headmasters**. Amman: Dar Alshrouq Publishing and Distribution.
- Al-Khalayleh, H & Saeed, S (2010). Degree of Transformational Leadership Practice of principals of the schools in Zarqa Governorate and its Relationship to the Behavior of Organizational Citizenship of the Teachers. **Proceedings of the Conference of Education in a Changing World - The Hashemite University 7-8 / 4/2010**.
- Al-Omari, A. (2008). **The Influence of Leadership on Organizational Culture in UAE Organizations with Application to the Faculty of Economics and Petroleum**, Unpublished Doctoral Dissertation, Cairo University, Cairo, Egypt.
- Al-Qahtani, S. (2008). **Administrative Leadership, Transformation towards the Model of Higher Leadership**, (Th), Riyadh: Dar Al Ulum for Printing and Publishing.

- Al-Qarala, N. (2008). **The Degree of Transformational Leadership Practice for Principals of Public and Private Schools in the Capital Governorate from Teachers' Point of view**, Unpublished Master Thesis, Mu'tah University, Al-Karak, Jordan.
- Avci, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behavior. **Educational Research and Reviews**, (11), 1008-1024.
- Bass, B., & Riggio, R (2006). **Transformational Leadership**. Psychology Press.
- Colvin, R. (1999). **Transformational Leadership: A prescription for Contemporary Organizations**. New York: Wiley and Son.
- Harahseh, M. (2014). Degree of Transformational Leadership Practice of the Administrative Staff in the Directorates of Education in Mafraq Governorate in Jordan. **Mu'tah Research and Studies, Series of Humanities and Social Sciences**, 29(3).
- Huber, N. (2000). **Leadership Higher Education: Engaging the Department Heads** Middleton: McGraw Hall.
- Issa, S (2008). **The Role of Transformational Leadership in Developing the Performance of Secondary School Principals in Gaza Governorate**, Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Khwela, N.(2016).**The Degree of Availability of Transformational Leadership Attributes of Secondary Schools Principals in Gaza Governorate and It's Relationship to the Level of Professional Belonging of their Teachers**. Unpublished Master Thesis, Gaza Islamic University, Gaza, Palestine.
- Koffee, S. (2005). **Leadership Based on Principles**, Riyadh: Jarir Bookshop.
- Miller, J. & Miller, T. (2001). Educational Leadership in the New Millennium: A Vision for 2020. **International Journal of Leadership in Education**, I (2), 181– 189.
- Ministry of Education, (2017). **Department of Scientific Research**, Amman, Jordan.
- Northouse, P.G. (2004). **Leadership: Theory and Practice**, (3<sup>rd</sup> ed). London: Sage Publications Ltd.
- Othman, M. (2015). **Management and Educational Leadership**, 1, Amman: Dar Haneen for Publishing and Distribution.

- Rashid, M. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership. **Journal of Research Zagazig University**, Egypt, Eastern Zagazig, (25), 1-2.
- Ravazadeh, N., & Ravazadeh, A. (2013). The Effect of Transformational Leadership on Staff Empowerment. **International Journal of Business and Social Science**, 4(10).
- Shalhoub, Sh, (2011). **The Degree of Ownership of Transformational Leadership Attitudes of Educational Leaders of Education Departments for Girls**, Jeddah, Unpublished Master Thesis, Department of Educational Administration, King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Sharafi, A. & Al-Tanah, M. (2011). The Degree of Practice of Principals of Sharjah Secondary Schools for Transformational Leadership and its Relation to the Degree of Empowerment of Teachers. **Journal of Educational Sciences**. 140-122, (3) 20
- Sidawi, A. (2000). **The Transformational Pedagogical Leadership in the Pedagogical Administration in the Arab Countries**, Beirut: Lebanese Commission for Educational Sciences.
- Smith, B., Montagno, R., & Kuzmenko, T. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10(4), 80-91.