

The Degree to Which School Principals within the Green Line Practice Transformational Leadership and its Relationship to Motivation among Teachers from their Point of View

Abdul Elah Mahmoud Azzem*

Prof. Mohammad Ali Ashour**

Prof. Khaled Mohammad Al-Omari***

Received 3/5/2021

Accepted 3/7/2021

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which school principals within the Green Line practice of transformational leadership and its relationship to motivation among teachers from their point of view. The correlational descriptive methodology was used. The study sample consisted of (424) teachers in schools of the Triangle Region within the Green Line who were randomly chosen, and a questionnaire to measure the practice of transformational leadership, and a questionnaire to measure the level of motivation were used after assuring their validity and reliability. The results showed that the degree of school principals' practice of transformational leadership was high. The level of motivation among teachers was high and that there was a positive statistically significant correlation between the principals' practice of transformational leadership and the level of motivation among teachers. The study recommended maintaining the high level of school principals' practice of transformational leadership and supporting teachers financially and morally in order to maintain their high level of motivation.

Keywords: Transformational leadership, motivation, school principals, triangle area within the green line.

Palestine\ abdulelahaazem@gmail.com *

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Education\ Yarmouk University\ Jordan\ yyarmouk@yahoo.co.uk ***

درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم

عبد الإله محمود عازم*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. خالد محمد العمري***

ملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (424) معلماً ومعلمة في مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت استبانة قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، واستبانة قياس مستوى الدافعية أدوات للدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى المعلمين. أوصت الدراسة بالمحافظة على المستوى المرتفع من ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ودعم المعلمين بالحوافز المادية والمعنوية من أجل الحفاظ على المستوى المرتفع من الدافعية لديهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الدافعية، مديري المدارس، منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ abdulelahaazem@gmail.com

** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo

*** كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ yyarmouk@yahoo.co.uk

المقدمة:

تعد القيادة عملية نسبية؛ فالقائد في موقف ما قد يكون تابعاً في موقع آخر، لذلك ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور الذي يمارسه القائد، وينمط شخصية القائد، والمهارات الإدارية التي يجب على رجل الإدارة التربوية أن يتصف بها؛ لضمان نجاحه في العمل.

ونجاح أي مؤسسة تربوية في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تسهم في زيادة إنتاجيتها وعطائه (Al-Mehmadi, 2014).

وتعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وهي تركز على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار، فالقائد التحويلي يوفر محفزات لأتباعه، من أجل رفع روحهم المعنوية، وتنشيط سيادة القيم لديهم، وإثارة دافعيتهم نحو إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في أثناء قيامهم بعملهم (Al-Dulaimi, 2014). ولكي تحقق المؤسسة التربوية رسالتها في مجتمعها، ينبغي عليها ممارسة عديد من الوظائف والأنشطة والعمليات التي تحفز معلمها نحو عملهم (Hunt & Fitzgerald, 2013).

وتهدف القيادة التحويلية إلى تكوين بيئة مدرسية يسودها التعاون بين جميع الأطراف العاملة فيها، وتبادل الآراء مما يسهم بشكل إيجابي في مواجهة العقبات التي تواجههم على المستوى التنظيمي أو الشخصي، وذلك من خلال التأثير في سلوكهم وتنمية مقدراتهم، من أجل إحداث تغيير في فكر المدرسة، وثقافتها، بتوجيه المعلمين إلى ما هو أبعد من مصلحتهم الشخصية، من خلال تجذير فكرة تحويلها لتكون جزءاً من رسالة المدرسة وأهدافها (Amayreh, 2020). وقد وضع باس (Bass) المشار إليه في ناصر (Naser, 2010) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وعلى النحو الآتي:

- **التأثير المثالي:** وهو التأثير القائم على القدوة والمثال والأنموذج الأمثل، حيث إن القائد يمتلك مقدرات عالية في التأثير في رؤوسيه، إذ يصبح مثلاً وأُموذجاً يفندي به رؤوسوه، ويسعون إلى محاكاة سلوكه. كما يعمل على تقديم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، ويشاركهم في تحمل المخاطر، ويحرص على كسب ثقة رؤوسيه من خلال العمل على تلبية احتياجاتهم، ومشاركتهم أداء مهماتهم (Abdula'al, 2016).

- **الدافعية والإلهام:** وهي مقدرة القائد التحويلي على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإثارة

- حب التحدي فيهم، مما يتيح لهم فرصة المشاركة في تحقيق الأهداف، ورسم رسالة المدرسة ورؤيتها (Naser, 2010).
- **الاستشارة الذهنية:** وهي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي مرؤوسيه فكرياً، ليتمكنوا من امتلاك المهارات والأفكار الإبداعية، مما يجعلهم قادرين على طرح تساؤلات من شأنها قراءة المشكلة وفهمها بطرق جديدة ومختلفة (Bass & Riggio, 2006).
 - **الاعتبار الفردي:** ويقصد به مراعاة ظروف الآخرين وأحوالهم واحتياجاتهم، مما يزيد من تركيزهم في عملهم واثقائهم له (Al-A'agha, 2011).
- وقد بين (Leithwood, Jantz & Steinbach) المشار إليهم في عمارة (Amayreh, 2020) أن هناك ثلاثة أهداف للقيادة التحويلية في المجال التربوي، وعلى النحو الآتي:
- مساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير ثقافة مهنية وتشكيلها من خلال وضع أهداف تعاونية مشتركة تسعى المدرسة لتحقيقها، وإشراك المعلمين فيها، واستخدام أساليب تساعد على إحداث التغيير في المدرسة، ومشاركة الآخرين بتفويض السلطة إلى فريق العمل، ليكون قادراً على التحسين والتطوير.
 - حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون بطرق أكثر إيجابية من الطرق التقليدية، وذلك عن طريق تفسير المشكلات، ووضع مجموعة الحلول والبدائل الممكنة بناء على مناقشات جماعية، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، وآراء واعتبارات شخصية، مع ضرورة الاستماع بشكل فعال للآراء المتباينة والعمل على توضيحها.
 - تعزيز الدافعية لدى المعلمين، وذلك من خلال تبني مجموعة من الأهداف الداخلية التي تحقق النمو المهني، ويتم تسهيل ذلك من خلال ارتباطها بأهداف المدرسة والنهج المتبع فيها، مما يولد لديهم شعوراً بالالتزام بها.
- وتسهم الدافعية إلى حد كبير في تحقيق أهداف المدرسة ورفقيها، وذلك من خلال الدور الذي تؤديه في رفع مستوى أداء العاملين، إذ إن وجود رغبة أو دافع لدى الفرد لأداء عمل ما يزيد من مستوى كفاءة أدائه لذلك العمل (Salimi, 2013).
- وتعد دافعية المعلم ذات أهمية كبيرة في إكسابه وإغناء سلوكه بالطاقة المحركة والباعثة على التقدم والإنجاز، إذ تعد الدافعية المحرك الرئيس الذي يثير نشاط المعلم، ويجعله يستجيب لمواقف وأنشطة معينة دون غيرها، ويوجه سلوكه نحو العملية التعليمية ليصبح جزءاً فعالاً فيها. كما تعد

الدافعية عنصراً فاعلاً في جمع الطاقة اللازمة لتوجيه المعلم لبذل مزيد من الجهد للانخراط بالعملية التعليمية، وتحفيز الطلبة بصورة مستمرة لاكتساب المعرفة والنظر في الظواهر من حولهم وتحليلها ومن ثم تفسيرها، إذ تكمن أهمية هذه الطاقة بإزالة التوتر الذي يشعر به المعلم وتعيده إلى اتزانه السابق (Nyakundi, 2012).

فضلاً عن ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى المعلم وشعوره بهويته الذاتية كمعلم مستقل ومتفاعل مع طلبته؛ كلما استطاع التدريس بكفاءة وتحفيز طلبته للتعلم والتواصل معهم وتحقيق أهداف المنهج المدرسي، وصياغة شخصيات طلبته كمتعلمين يواجهون التحديات في المستقبل. وصار انخفاض الدافعية المهنية للتدريس من التحديات التي تواجه مهنة التدريس بشكل عام والمعلم بشكل خاص، وهناك علاقة وثيقة بين الدافعية والرضا الوظيفي وضغوط العمل، وانخفاض مستوى الدافعية المهنية للتدريس لدى المعلم له عدة أسباب اجتماعية واقتصادية تؤثر في اختيار المهنة والرضا عنها. كذلك فإن انخفاض الدافعية للتدريس لا يبدو بسيطاً، كما أن معرفة أسبابها ومحاولة علاجها ليس بالسهولة، فهناك عوامل خارجية وداخلية متنوعة تؤثر بشكل كبير في هذه المشكلة (Al-Jaser, 2013).

وفي داخل الخط الأخضر، ونتيجة للظروف المعيشية المحيطة بالمعلمين، فإنهم بحاجة إلى قيادات مدرسية ذات رؤية واسعة، وقابلية لقيادة المدرسة نحو التغيير الإيجابي، وأن يكونوا القدوة والأنموذج لمروؤوسيتهم، بحيث يعززون من مستوى دافعية المعلمين في مدارسهم، وهم (المعلمون) الأشد حاجة إلى زيادة دافعتهم التي تتأثر (بالضرورة) بظروفهم الصعبة.

الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء استعراض بعض الدراسات السابقة التي بحثت في متغيري الدراسة، مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

هدفت دراسة عمايرة (Amayreh, 2020) تعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة إربد. تكونت عينة الدراسة من (446) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في إربد بالأردن، اختيروا عشوائياً. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانات أدوات للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد

جاءت متوسطة.

وأجرى المقحم (Al-Muqhem, 2020) دراسة هدفت تعرف مستوى تطبيق مديرات المدارس للقيادة التحويلية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (274) مديرة في مدارس محافظة الخرج بالسعودية، تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مديرات المدارس للقيادة التحويلية جاء مرتفعاً.

وأجرى سالاري وناستيزاي (Salari & Nastiezaie, 2020) دراسة بهدف تقصي العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى المودة التنظيمية في تلك المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (105) معلمين من معلمي المدارس في منطقة ساروان في إيران، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً.

وهدف دراسة وانغ (Wang, 2021) تعرف أثر ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على مستوى الأداء المدرسي. استخدمت الاستبانة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينتها من (42) مديراً في المدارس الثانوية في إقليم زينياغ في الصين، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، واستخدمت الاستبانة أدوات للدراسة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية جاء مرتفعاً.

الدراسات المتعلقة بالدافعية

هدفت دراسة جيلبر (Gilbar, 2015) تعرف أثر ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية على دافعية المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على عينة مكونة من (225) معلماً من معلمي المدارس المتوسطة في فرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى دافعية المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية وبين مستوى الدافعية لدى المعلمين.

وهدف دراسة آتش ويلماز (Ateş and Yilmaz, 2018) إلى فحص مستويات دافعية العمل لمعلمي المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة إسطنبول بتركيا. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (371) معلماً

ومعلمة ومديرا تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية، وقد تم استخدام "مقياس الدافعية نحو العمل" أداة الدراسة. وأظهرت النتائج أن مستوى دافعية المعلمين جاء منخفضاً. وهدفت دراسة مسغوني (Masghooni, 2019) تعرف أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس على الدافعية لدى المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانات أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (148) معلماً ومعلمة في ولاية الوادي بالجزائر، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت النتائج ان مستوى الدافعية لدى المعلمين جاء مرتفعاً تبعاً للنمط الديمقراطي، ومنخفضاً تبعاً للنمط الديكتاتوري.

وأجرى الغريب (Al-Ghareeb, 2020) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الدافعية لدى المعلمين في الإمارات والكويت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانات أدوات للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (172) معلماً ومعلمة في الدولتين تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية. أظهرت النتائج أن مستوى دافعية المعلمين جاء مرتفعاً.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانات أدوات للدراسة، وكذلك المنهج المستخدم، ومع عديد منها في أسلوب اختيار العينة، وتتميز عنها في مكان إجرائها وهو منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، وتميزت هذه الدراسة في جمعها بين متغيري القيادة التحويلية والدافعية لدى المعلمين، وكذلك في مكان إجرائها، وهو منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج والأدوات، وكذلك في مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

مشكلة الدراسة

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ أنه يتيح للعاملين الفرصة لأن يكونوا قادة كونه يؤثر في دافعيتهم نحو العمل، وقد أشارت عديد من الدراسات كدراسة المقحم (Al-Muqhem, 2020)، ودراسة عمايرة (Amayreh, 2020)، ودراسة (Salari & Nastiezaie, 2020)، ودراسة وانغ (Wang, 2021) إلى انعكاسات إيجابية لتطبيق القيادة التحويلية في المدارس.

كما أن للدافعية دوراً مهماً في تحفيز المعلمين على الإلمام بالمعرفة وزيادة دافعيتهم نحو

مهنتهم، من خلال إثارة رغبتهم وتعميقها في تطوير خبراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم، والذي من شأنه مساعدة الطلبة على فهم واستيعاب عديد من المفاهيم والمصطلحات العلمية الأساسية المهمة في حياتهم اليومية، فالحافز في التعليم يؤدي دوراً جوهرياً في دفع الطلبة إلى اكتساب المادة التعليمية بطريقة ممتعة وشيقة. وقد أشارت دراسة جيلبر (Gilbar, 2015) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى المعلمين.

ومن أهمية متغيري القيادة التحويلية والدافعية للقطاع التربوي، وبحكم عمل أحد الباحثين في إحدى مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، فقد جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى معلمهم؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى أثر مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى نوع العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى معلمهم.

أهمية الدراسة

للدراسة أهميتان، نظرية وعملية، ويمكن إيجازهما على النحو الآتي:

- تأتي الأهمية النظرية للدراسة الحالية من أهمية متغيريها بالنسبة للعملية التربوية، وكذلك من أهمية مكان إجرائها، إذ قد تكون الوحيدة التي تتناول هذين المتغيرين في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، مما يشكل إضافة جديدة للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.
- أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية هذه الدراسة في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها، وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات يمكن أن تفيد كثيراً من أصحاب القرار في الإدارات التربوية العليا، وكذلك مديري المدارس، من جهة تفعيل ممارسة القيادة التحويلية في المدارس، ويؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستخلص إليها الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية والنفسية لبحث الموضوع على مجتمعات جديدة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **القيادة التحويلية:** "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابع إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والإنجاز" (Al-Shareef, 2015, 64).
- وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها الأسلوب القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة من أجل رفع مستوى دافعية المعلمين في مدرسته، وإقناعهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعزيز استعدادهم لتنفيذ المهام المطلوب إنجازها، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.
- **الدافعية:** "مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تسهم على تحفيز المعلم، وزيادة مثابرتة بهدف الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف الصعبة للوصول إلى حالة من الرضا النفسي" (Richardson, Karabenick, and Watt, 2014, 4).
- وتعرف الدافعية إجرائياً بأنها "حالة داخلية وشعور يدفع معلمي المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر نحو التميز والطموح والمثابرة والمنافسة في أداء عملهم، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية. مستوى الدافعية لدى معلمي المدارس داخل الخط الأخضر.
 - **الحد البشري:** معلمو المدارس في الوسط العربي داخل الخط الأخضر.
 - **الحد المكاني:** مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر.
 - **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2020-2021.
- وتحدد نتائج الدراسة من خلال مجتمع الدراسة، وموضوعية استجابات عينة الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، والإحصاء المستخدم في تحليل البيانات، وكذلك بظروف جائحة كورونا التي استدعت توزيع أداتي الدراسة إلكترونياً.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر، وعددهم (6615) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2020-2021.

عينة الدراسة

حرص الباحثون على ألا تقل عينة الدراسة عن (377) من حجم مجتمعها، وذلك اعتماداً على نتيجة معادلة يامان (Yamane, 1967) للعينات الإحصائية (حجم العينة = حجم المجتمع ÷ (1 + (حجم المجتمع × مربع مستوى الدقة))), وبسبب ظروف جائحة كورونا، قام الباحثون بتوزيع (500) استبانة إلكترونياً، وكان عدد الردود هو (424)، وهو ما شكل عينة الدراسة الحالية.

أداتا الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة كدراسة خزل وعبد الرضا (Sa'ad & Hijazi, 2020)، ودراسة سعد وحجازي (Sa'ad & Hijazi, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة الأولى والتي تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، وتكونت في صورتها الأولى من (32) فقرة؛ تتوزع بالتساوي على أربعة مجالات؛ هي: مجال التأثير المثالي، ومجال الدافع الإلهامي،

ومجال الاستثارة الذهنية، ومجال الاعتبار الفردي.

كما تم بعد الاطلاع على الأدب النظري والأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة مسغوني (Masghoni, 2019)، ودراسة الغريب (Al-Ghareeb, 2020) تطوير أداة الدراسة الثانية، والتي تمثلت في استبانة لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين، وتكونت في صورتها الأولية من (20) فقرة دون مجالات فرعية.

صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة وفقاً لما يأتي:

أ. صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى للأداتين بعرضهما على مجموعة مؤلفة من (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعاً لأجله، وتم تبني معيار موافقة (80%) من المحكمين على الفقرة لعددها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

اقتصرت ملاحظات المحكمين على تعديل الصياغة اللغوية للفقرات (7،12،18،29،22،29) في الأداة الأولى، والفقرات (3،7،12،19) في الأداة الثانية، وبذلك بقي عدد فقرات الأداة الأولى في صورتها النهائية بعد التحكيم هو (32) فقرة موزعة بالتساوي إلى أربعة مجالات: مجال التأثير المثالي، ومجال الدافع الإلهامي، ومجال الاستثارة الذهنية، ومجال الاعتبار الفردي، وعدد فقرات الأداة الثانية (20) فقرة.

ب. صدق البناء:

تم التحقق من صدق البناء لأداتي الدراسة من خلال تطبيقهما على عينة عشوائية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (30) مستجيباً من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من العينة، وإعادة التطبيق بعد أسبوعين (test- retest)، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر1)، والدرجة الكلية للمقياس (ر2)، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation) (ر3).

تراوحت قيم معاملات الارتباط (بيرسون ر1) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية بين (0.69) و(0.89)، وتراوحت القيم بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (ر2) بين (0.70) و(0.89)، كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر3) بين (0.69)

و(0.88)، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($P < .01$)، وأعلى من علامة القطع (0.35) التي وردت في (Leech, Barrett, & Morgan, 2011)، وجميع القيم السابقة تشير إلى صدق بناء الأداة الأولى.

وفيما يخص الأداة الثانية، تراوحت قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لاستبانة قياس الدافعية (ر1) بين (0.40) و(0.77)، كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة بين (0.39) و(0.72)، وجميعها ذات دلالة إحصائية ($P < 0.01$)، وأعلى من علامة القطع (0.35) التي وردت في (Leech, Barrett, & Morgan, 2011)، وجميع القيم السابقة تشير إلى صدق بناء الأداة.

ج. ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمقياس القيادة

التحويلية.

ألفا كرونباخ	الأبعاد	المتغير
0.92	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
0.95	الدافع الإلهامي	
0.95	الاستئارة الذهنية	
0.95	الاعتبار الفردي	
0.98	الكلي	

يلاحظ من الجدول (1)، أن معاملات كرونباخ ألفا قد تراوحت من (0.92) إلى (0.95) لمجالات القيادة التحويلية الأربعة منفردة، و(0.98) للمقياس الكلي، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70) المشار إليها في (Cronbach, 1951)، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

وللتحقق من ثبات استبانة قياس مستوى الدافعية، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (التجانس الداخلي)، إذ بلغ 0.89، وهي أعلى من علامة القطع (0.70) (Cronbach, 1951)، وبهذا فإن الأداة تتسم بقدر كافٍ من الثبات.

تصحيح أدوات الدراسة

لأغراض تصحيح الأداة الأولى وكذلك الفقرات الموجبة من الأداة الثانية: تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي الذي يحتوي على البدائل: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتُعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب. ولأغراض تصحيح الفقرات السالبة تم عكس الدرجات التي تعطى للبدائل، بحيث أصبحت (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وتعطى عند تصحيح الفقرات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب.

كما تم تبني الأنموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بهدف تصنيف الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات هي: [1.00-2.33 (منخفض)، 2.34-3.67 (متوسط)، 3.68-5.00 (مرتفع)].

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية وكذلك مستوى الدافعية لدى المعلمين في تلك المدارس. وللإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، تم حساب قيم معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى معلمي تلك المدارس باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نص على: ما واقع ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب ودرجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر لمجالات القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الذهنية، والاعتبار الفردي). وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة، لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مجالات القيادة التحويلية الأربعة.

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	0.66	4.27	التأثير المثالي
مرتفعة	2	0.77	4.12	الاستثارة الذهنية
مرتفعة	3	0.78	4.08	الاعتبار الفردي
مرتفعة	4	0.77	4.06	الدافع الإلهامي
مرتفعة		0.71	4.13	الكلية

يبين الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس لمجالات القيادة التحويلية الأربعة قد تراوحت بين (4.06) إلى (4.27) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت تقديرات التأثير المثالي في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، وجاءت تقديرات مجال الاستثارة الذهنية في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وجاءت تقديرات مجال الاعتبار الفردي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت تقديرات مجال الدافع الإلهامي في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المجالات الأربعة للقيادة التحويلية الأربعة مجتمعة (4.13) والانحراف المعياري (0.71) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص المديرين على أن يكونوا قدوة ومثالاً للمعلمين، إذ إن سلوك المدير هو عامل مؤثر في سلوك رؤوسيه، كما إن المدير هو مرآة لمدرسته، والمدرسة هي مرآة للمجتمع الذي تتواجد فيه، كما إنها مرآة للعاملين فيها، وبالتالي فإن تمتع المدير بالقيم والأخلاق العالية يشكل أهمية كبيرة للمدير الناجح ليصبح مثالاً للمعلمين. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية وجود الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين، لما لهذا الاحترام من انعكاس نفسي إيجابي على المعلمين والطلبة، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة. ويمكن أن تعزى هذه النتائج أيضاً إلى حرص المديرين على دوام التواصل مع المجتمع وأولياء الأمور، وهذا يحتم عليهم إتقان مهاراته. أما مجيء الدافع الإلهامي في الرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة أيضاً، فقد يعزى إلى اهتمام المديرين بإنجاز المعلمين مهماتهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، وهذا ما يصعب تحقيقه دون تعاون الجميع، وعملهم بروح الفريق، بحيث يعرف كل منهم أهداف مدرسته، ويسعى إلى تحقيقها بحماسة واقتناع، مغلباً مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ودرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية على فقرات كل مجال على حده. والجدول (3-6) تبين ذلك.

1. مجال التأثير المثالي

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

التأثير المثالي لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يتمتع مدير المدرسة بقيم أخلاقية عالية	4.47	0.77	1	مرتفعة
2	يشجع مدير المدرسة المعلمين على التعلم المستمر.	4.42	0.76	2	مرتفعة
1	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام.	4.40	0.69	3	مرتفعة
7	يملك مدير المدرسة المقدرة على الإقناع.	4.26	0.82	4	مرتفعة
3	يملك مدير المدرسة رؤية واضحة للمستقبل.	4.22	0.89	5	مرتفعة
8	يحرص مدير المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي.	4.21	0.77	6	مرتفعة
5	يملك مدير المدرسة مهارة التواصل مع الآخرين	4.17	0.89	7	مرتفعة
4	يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين.	3.98	0.89	8	مرتفعة
	الكلية	4.27	0.66		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (3)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التأثير المثالي لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بين (3.98) و(4.47) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (6) ونصّها "يتمتع مدير المدرسة بقيم أخلاقية عالية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.47) وانحراف معياري قدره (0.77)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على رضا المعلمين" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.89)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التأثير المثالي لدى مديري المدارس (4.27) والانحراف المعياري للتقديرات (0.66) وبدرجة مرتفعة.

وقد تبرز هذه النتيجة إلى أنه يتحتم على المديرين أن يتمتعوا بقيم أخلاقية عالية ليتمتعوا بقدر كبير من الاحترام بين مرؤوسهم، فعلاقة المدير بمرؤوسيه هي علاقة إنسانية بالمقام الأول، وليست علاقة سلطة؛ فالسلطة والصلاحيات التي يمتلكها المديرون لم يحصلوا عليها لأسباب شخصية، وإنما من خلال الموقع الوظيفي، وبدون هذا الموقع، فالمدير مجرد زميل مماثل لهم في المستويات كافة، ويقع معهم تحت الظروف ذاتها، ويتحمل مثلهم المسؤوليات الملقاة على عاتقه؛

لذلك يتحتم على المدير أن يتعامل مع مرؤوسيه بأخلاق عالية؛ خوفاً من التصادم معهم بشكل قد يعود بالضرر عليه وعلى سير العمل، ويعوقه عن القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته الإدارية، وبالتالي يؤدي به إلى الفشل. كما أن التسلط والمعاملة الفوقية تؤديان بالمرؤوسين إلى تجنب المدير، وعدم اطلاعه على كافة المشكلات التي تواجه هؤلاء المرؤوسين، وعندها يصبحون في وضع نفسي يعوقهم عن أداء مهماتهم، ويشعرهم بعدم الارتياح، كما يؤدي إلى عزلة المدير، وعدم إحاطته بكل ما يحدث في مدرسته؛ مما قد يهيئ لظهور المعلمين المتملقين، والذين سيدفعون بالمدير إلى الانحياز إليهم، وحينها يصبح المدير محكوماً برضاهم، بينما يعاني باقي المعلمين من ذلك الانحياز، وتصبح بيئة العمل في المدرسة غير ملائمة لتحقيق أهداف العمل التربوي التعليمي بشكل عام. أما مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى إلى أن المدير هو المسؤول أولاً عن مدرسته، وعن تحقيق أهدافها أمام المجتمع وأمام الجهات العليا، ولذلك فإن لديه من المسؤوليات والواجبات ما يجب تحقيقه وإنجازه في وقت محدد، وقد يكون هذا الأمر مزعجاً لبعض المعلمين، مما يشعرهم بأن المدير لا يحرص على رضاهم. كما أن المعلمين مختلفون في ظروفهم الصحية والعائلية والاجتماعية، فإذا أراد المدير أن يراعي معلماً لظرف خاص يعلمه المدير، فإن باقي المعلمين سيطالبونه بالتعامل ذاته؛ وعندها سيقع المدير في موضع الاتهام بالتحيز إن لم يلبى طلباتهم، لذلك يعتمد المديرون إلى تجنب مراعاة ظروف المعلمين، الأمر الذي يجعلهم يظنون أن المدير لا يحرص على رضاهم.

2. مجال الدافع الإلهامي

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة

الدافع الإلهامي لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يعزز مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد.	4.17	0.92	1	مرتفعة
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تحديد أهداف واضحة.	4.14	0.82	2	مرتفعة
4	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للمعلمين بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.	4.15	0.87	3	مرتفعة
5	يعمل مدير المدرسة على تطوير أداء المعلمين.	4.15	0.87	3	مرتفعة
1	يثير مدير المدرسة في العاملين روح الحماسة للعمل.	4.08	0.84	5	مرتفعة
8	يُغلب مدير المدرسة مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.	4.05	1.03	6	مرتفعة
3	تتسجم أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.	3.91	0.92	7	مرتفعة
6	يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.	3.81	0.97	8	مرتفعة
	الكلية	4.06	0.77		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (4)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الدافع الإلهامي لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بين (3.81) و(4.17) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (2) ونصّها "يعزز مدير المدرسة العمل بروح الفريق الواحد" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.17) وانحراف معياري قدره (0.92) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يشرك مدير المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.97)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الدافع الإلهامي لدى مديري المدارس (4.06) والانحراف المعياري للتقديرات (0.77) وبدرجة مرتفعة.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير لا يستطيع إنجاز المهمات كافة في المدرسة دون تعاون المعلمين والعاملين جميعاً، وحتى يتم إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف فلا بد أن يعمل الجميع بشكل تعاوني كل حسب مسؤولياته، مشكلين فريقاً متعاوناً ومتأغماً لإنجاز تلك المهمات وتحقيق تلك الأهداف؛ وهنا تبرز أهمية دور المدير في تهيئة الظروف لهم ليتمكنوا من العمل بروح الفريق، ولكي يكون المعلمون متناغمين و متقنين، فلا بد من تكون هناك آلية معينة لتفويض الصلاحيات، بحيث يتمكن الفريق من متابعة سير العمل في حال تغيب أحد أعضائه، والتعاون في التغلب على المشكلات التي قد تطرأ أحياناً؛ لذلك لا بد من أن يكون المدير ملهماً للمعلمين في العمل بروح الفريق. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة فيمكن أن يعزى إلى أن المدير محكوم بالتعليمات التي تصدر إليه من الجهات العليا، ويجب عليه إنجازها وفق رؤية الوزارة، وضمن مواعيد وأسس محدده، وفي حال عدم إنجازها يتعرض للمساءلة أمام تلك الجهات؛ لذلك فإنه قد لا يشرك المعلمين في اتخاذ تلك القرارات. كما أن المعلمين قد تختلف وجهات نظرهم في طريقة إنجاز بعض المهمات، وعندها لا يستطيع المدير الأخذ بكافة وجهات نظرهم؛ لذلك يعمد إلى اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم. وربما تعزى النتيجة أيضاً إلى أن المديرين لديهم ثقة بأنفسهم من خلال خبراتهم وتجاربهم تدفعهم إلى اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى معلمهم.

3. الاستشارة الذهنية

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة

الاستشارة الذهنية لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تفعيل أدوات التكنولوجيا في التعليم.	4.41	0.78	1	مرتفعة
1	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تجربة استراتيجيات جديدة في العمل.	4.24	0.82	2	مرتفعة
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	4.19	0.91	3	مرتفعة
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم أفكار إبداعية.	4.14	0.91	4	مرتفعة
5	يناقش مدير المدرسة المعلمين في مستوى أدائهم وتقدمهم.	4.03	0.92	5	مرتفعة
3	يستمع مدير المدرسة إلى وجهات نظر المعلمين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل المشكلات.	3.99	1.00	6	مرتفعة
2	يوجه مدير المدرسة المعلمين إلى حل المشكلات بأسلوب علمي.	3.98	0.87	7	مرتفعة
6	يعمل مدير المدرسة على تزويد المعلمين بمصادر المعرفة التي يحتاجونها.	3.96	0.96	8	مرتفعة
	الكلية	4.12	0.77		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (5)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاستشارة الذهنية لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بين (3.96) و(4.41) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (8) ونصّها "يشجع مدير المدرسة المعلمين على تفعيل أدوات التكنولوجيا في التعليم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.41) وانحراف معياري قدره (0.78)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يعمل مدير المدرسة على تزويد المعلمين بمصادر المعرفة التي يحتاجونها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.98)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاستشارة الذهنية لدى مديري المدارس (4.12) والانحراف المعياري للتقديرات (0.77) وبدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن متطلبات العصر الحديث، والطفرة التي حدثت في سهولة الوصول إلى المعلومات من خلال استخدام التقنيات الحديثة كأجهزة الحاسوب والأجهزة الذكية وشبكة الانترنت، جعلت من استخدام هذه التقنيات في التعليم ضرورة لا بد منها، خصوصا في ظل جائحة كورونا (COVID-19)، لضمان استمرار التعلم، وعدم ضياع الفرص والوقت من الطلبة. وحرصا من المديرين على الوصول إلى أفضل النتائج في مدارسهم، وتحقيق أهداف

العملية التعليمية، وانسجاماً مع التوجهات العالمية في الحد من تأثير جائحة كورونا على التعلم؛ فقد تحتم عليهم أن يشجعوا المعلمين في مدارسهم على استخدام التكنولوجيا والأدوات التكنولوجية. فضلاً عن استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتي تجعل من الطالب محوراً للعملية التعليمية، وتشجع التعلم الذاتي لديهم. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن ميزانيات المدارس، ومجالات إنفاقها محددة من قبل الوزارة؛ وعليه فلا يستطيع المديرون تلبية احتياجات المعلمين بمصادر المعرفة التي يحتاجونها.

4. مجال الاعتبار الفردي

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة، لدرجة ممارسة الاعتبار الفردي لدى مديري المدارس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يظهر مدير المدرسة اهتماماً بسعي المعلمين للنمو المهني.	4.23	0.83	1	مرتفعة
8	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين وانجازاتهم.	4.16	0.86	2	مرتفعة
3	يقدر مدير المدرسة المعلمين المتميزين في عملهم.	4.15	0.94	3	مرتفعة
2	يحرص مدير المدرسة على تعزيز الروابط الاجتماعية في المدرسة.	4.13	0.92	4	مرتفعة
4	يستجيب مدير المدرسة لمبادرات المعلمين	4.13	0.89	4	مرتفعة
1	يحترم مدير المدرسة تباين وجهات النظر.	4.01	0.96	6	مرتفعة
5	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.	3.94	0.88	7	مرتفعة
6	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين المختلفة عند تكليفهم بالمهام.	3.90	0.95	8	مرتفعة
	الكلية	4.08	0.78		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (6)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاعتبار الفردي لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة بين (3.90) و(4.23) وبدرجة مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (7) ونصّها "يظهر مدير المدرسة اهتماماً بسعي المعلمين للنمو المهني" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.23) وانحراف معياري قدره (0.83)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (6) ونصّها "يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين المختلفة عند تكليفهم بالمهام" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (0.95)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة الاعتبار الفردي لدى مديري المدارس (4.08) والانحراف المعياري للتقديرات (0.78) وبدرجة مرتفعة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على رفع كفاءة المعلمين وتنميتهم

مهنياً لما لذلك من انعكاسات إيجابية على أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، فضلاً عن تحسين سمعة المدرسة أمام المجتمع. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن تنمية المعلمين مهنياً يولد التميز بينهم، مما يسهل تقييمهم وخصوصاً عند الترقيات. وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن تنمية المعلمين مهنياً تجعلهم قادرين على تحمل مسؤوليات أكثر وأكبر، مما يساعد المدير في تفويض بعض الصلاحيات للمعلم الكفؤ، الأمر الذي يخفف الأعباء عن المدير، ويضمن استمرارية العمل في حال غيابه عن المدرسة. أما مجيء الفقرة (6) في الرتبة الأخيرة، فيمكن أن يعزى إلى أن المديرين يقدرون إمكانات المعلمين ومقدراتهم من خلال ملاحظتهم وتقييمهم، وبالتالي فهم يكلفون المعلمين بالمهام وفقاً لما يرونه مناسباً لتحقيق أهداف المدرسة، وليس وفقاً لرغبات المعلمين، إضافة إلى أن المديرين مطالبون بتقييم المعلمين لغايات الترقيات، ولذلك يجب أن يكونوا قد وضعوا تحت المعايير ذاتها ليكون التقييم صادقا.

واتفقت نتائج هذا السؤال ضمناً مع نتيجة دراسة المقدم (Al-Muqhem, 2020)، ودراسة وانغ (Wang, 2021)، فيما اختلفت مع نتائج دراسة عميرة (Amayreh, 2020)، ودراسة سالاري وناستيزاي (Salari & Nastiezaie, 2020).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نص على: "ما مستوى الدافعية لدى المعلمين في مدارس منطقة المثلث داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول دافعتهم للعمل المدرسي. والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى لتقديرات عينة الدراسة حول

مستوى دافعية المعلمين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	أحرص على الالتزام بأوقات العمل وعدم التغيب	4.70	0.53	1	مرتفعة
13	أحترم ذاتي ك معلم.	4.68	0.54	2	مرتفعة
12	أسعى دوماً إلى تفوق طلبتي.	4.67	0.52	3	مرتفعة
4	أحرص على تطوير ذاتي مهنياً.	4.57	0.60	4	مرتفعة
9	أسعى إلى تحقيق التميز في أدائي لواجباتي الوظيفية.	4.55	0.63	5	مرتفعة
10	أسعى إلى رفع سقف إنجازاتي بشكل دائم.	4.53	0.55	6	مرتفعة
7	أتابع التطورات المتعلقة بتخصصي.	4.50	0.66	7	مرتفعة
6	أرغب في حضور الدورات التي تتعلق بتخصصي.	4.46	0.67	8	مرتفعة
15	أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة في عملي.	4.45	0.63	9	مرتفعة
8	أبني علاقات اجتماعية مع كادر المدرسة.	4.34	0.76	10	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	أساعد الزملاء في إنجاز الأعمال.	4.25	0.68	11	مرتفعة
1	أشعر بالثقة في تعامل مع مدير المدرسة.	4.24	0.92	12	مرتفعة
*18	أفكر في الانتقال إلى مدرسة أخرى.	4.11	1.25	13	مرتفعة
3	أثق بجدالة تقييم المدير لي.	4.02	1.02	14	مرتفعة
16	أرغب في البقاء داخل المدرسة لفترة أطول.	4.01	0.96	15	مرتفعة
14	أثق بجدالة الإجراءات الإدارية في مدرستي.	3.96	0.97	16	مرتفعة
*19	أفكر في الانتقال إلى مجال عمل آخر.	3.93	1.23	17	مرتفعة
5	أشجع طلبتي على اختيار مهنة التعليم.	3.80	1.03	18	مرتفعة
2	أنتوع للمشاركة في اللجان المدرسية المختلفة.	3.61	1.10	19	متوسطة
11	ألجأ إلى مدير المدرسة لمساعدتي في حل مشكلاتي.	3.50	1.04	20	متوسطة
	الكلية	4.24	0.49		مرتفعة

*تم التصحيح بشكل عكسي (فقرات سالبة)

كما يلاحظ من الجدول (7)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى دافعيته للعمل المدرسي بين (3.50) و(4.70) وبمستوى دافعية من متوسط إلى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (20) ونصها "أحرص على الالتزام بأوقات العمل وعدم التغيب" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرة (4.70) وانحراف معياري قدره (0.53)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (11) ونصها "ألجأ إلى مدير المدرسة لمساعدتي في حل مشكلاتي" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.50) وانحراف معياري قدره (1.04)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى دافعيته (4.24) والانحراف المعياري للتقديرات (0.78) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى مجيء الفقرة (20) في الرتبة الأولى إلى أن أبرز سمة تميز انعدام الدافعية لدى المعلم هي تغيبه عن العمل دون سبب مقنع، حيث إن انعدام الدافعية يولد الملل والتعاس عن العمل، ويدفع بالمعلم إلى اختلاق الأعذار، ويتدنى عطاؤه، ويشعره بعدم الرضا عن نفسه، وربما كراهية المهنة. في حين أن ارتفاع مستوى الدافعية لدى المعلم يولد لديه حب العمل والحماسة والانتظام بالمحافظة على الحضور دوماً وعدم التغيب، ويرفع من تقدير المعلم واحترامه لذاته ولمهنته، ويزيد اهتمامه بالطلبة وبتحصيلهم العلمي وتفوقهم. كما يعزز لديه الرغبة في التطور المهني. أما مجيء الفقرة (11) في الرتبة الأخيرة، وبمستوى متوسط، فيمكن أن يعزى إلى ثقة المعلمين بأنفسهم، ومقدراتهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم؛ إذ أنهم هم الأكثر معرفة بها، وبأسبابها، وبالتالي فلا مبرر أن يلجؤوا إلى المدير لحل تلك المشكلات. وربما يعود السبب إلى أن

المديرين يمنحون المعلمين صلاحيات تسمح لهم بالتصرف عند بروز مشكلة تخصهم بما يرونه مناسباً، دون اللجوء إلى المديرين.

واتفقت نتائج هذا السؤال ضمناً مع نتائج دراسة الغريب (Al-Ghareeb, 2020)، فيما اختلفت مع نتائج دراسة آتش ويلماز (Ateş and Yilmaz, 2018).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ بين درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة المثلث داخل الخط الأخضر القيادة التحويلية ومستوى الدافعية لدى معلمي تلك المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لمجالات القيادة التحويلية الأربعة والدافعية. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة بين تقديرات عينة

الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لمجالات القيادة التحويلية الأربعة والدافعية

الدافعية	الاعتبار الفردي	الاستثارة الذهنية	الدافع الإلهامي	التأثير المثالي	
				1	التأثير المثالي
			1	0.90**	الدافع الإلهامي
		1	0.91**	0.85**	الاستثارة الذهنية
	1	0.88**	0.90**	0.86**	الاعتبار الفردي
1	0.76**	0.71**	0.72**	0.71**	الدافعية

**ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$.

يلاحظ من الجدول (8) ارتباط الدافعية بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً مع جميع مجالات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والدافع الإلهامي، والاستثارة الذهنية، والاعتبار الفردي)، وعليه يزداد مستوى الدافعية لدى المعلمين بزيادة مستوى تقديراتهم لمجالات القيادة التحويلية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بأن غالبية الأعمال التي يؤديها المعلمون داخل المدرسة تعتمد بشكل أساسي على تطبيق المديرين للقيادة التحويلية، وأن لذلك التطبيق تأثيراً عالياً على مستوى الدافعية لدى المعلمين. كما قد تعزى النتيجة إلى ارتفاع مستوى الدافعية أصلاً لدى المعلمين نحو عملهم، وكفايتهم لأداء المهمات التي توكل إليهم بالمستوى المطلوب. كذلك قد تعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون أهمية تطبيق القيادة التحويلية، لما لذلك من انعكاس

إيجابي على سير إنجاز الأعمال وديمومتها، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية التربوية. كما قد تعزى النتيجة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية، له أثر في تمكين المعلمين من إنجاز مهماتهم في الأوقات المحددة، وبالمستويات المطلوبة. كذلك يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود التناغم والتوافق والاحترام المتبادل بين المديرين ومعلميهم؛ هو حافز بحد ذاته لرفع الدافعية، وتيسير أداء العمل، إذ يقبل المعلم على أداء مهماته بنشاط ومثابرة، دون تقاعس أو ملل.

واتفقت نتائج هذا السؤال ضمناً مع نتائج دراسة جيلبر (Gilbar, 2015)، ونتائج دراسة مسغوني (Masghooni, 2019).

التوصيات

- المحافظة على المستوى المرتفع من ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية.
- العمل على إلحاق المديرين بدورات تدريبية من أجل تعزيز استخدامهم لمهارات القيادة التحويلية لأغراض التواصل الفعال مع المعلمين.
- العمل على دعم المعلمين بالحوافز المادية والمعنوية من أجل الحفاظ على المستوى المرتفع من الدافعية لديهم.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على مجتمعات أخرى.

References

- AbdulAal, Kh. (2016). *The degree of availability of transformational leadership traits among secondary school principals in Gaza governorate and their relationship to their professional affiliation level*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Aagha, B. (2011). *A proposed scenario for developing transformational leadership skills for UNRWA preparatory school principals in Gaza governorates*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Dulaimi, H. (2014). *The role of transformational leadership in organizational performance*. Unpublished Master thesis, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
- Al-Ghareeb, T. (2020). The prevailing leadership styles of general secondary education school principals in Kuwait and the United Arab Emirates and their relationship to the achievement motivation level of teachers. *Journal of the College of Education - Al-Azhar University*, 1 (186), 227-277.

- Al-Jaser, A. (2013). The motivation to teach level depression of the English language teacher, causes and suggestions for his treatment and overcoming. *Journal of Studies in Curricula and Teaching Methods*, Ain Shams University, (198), 58-82.
- Al-Mehmadi, Kh. (2014). *The degree to which managers of education offices in Makkah Al-Mukarramah practice participatory leadership and its relationship to morale from the point of view of supervisors*. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Muqhem, B. (2020). The level of application of transformational leadership dimensions among school leaders in Al-Kharj Governorate, Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences*, (22), 391-454.
- Al-Shareef, S. (2015). *The degree to which secondary school principals in Taif governorate practice transformational leadership and its relationship to teachers' job satisfaction*. Unpublished Master Thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.
- Amayreh, R. (2020). The degree of transformational leadership practice among school principals in the Kasbah of Irbid and its relationship to effective decision-making from the teachers' point of view. *The Islamic University Journal of Educational and Psychological Studies*, 28 (3), 386-409.
- Ateş, H. and Yilmaz, P. (2018). Investigation of the work motivation levels of primary school teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6 (3), 184-196.
- Bass, B. & Riggio, E. (2006). *Transformational leadership*, (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Gilbar, C. (2015). *Principals' leadership and teachers' motivation: A study of the relationship in the school reform era*. Unpublished Master Thesis, Lynchburg College, USA.
- Hunt, J. & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38.
- Khaz'al, M. & AbdulRedha, B. (2020). Studying the reality of transformational leadership in some Iraqi faculties of physical

- education and sports sciences from the teachers' point of view. *Journal of Contemporary Sports*, 19 (4), 1--11.
- Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. (2011). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. (4th ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Masghoni, I. (2019). Leadership styles of primary school principals and their impact on motivation for achievement among teachers-Empirical study in El-Oued Primary schools. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(3), 288-305.
- Naser, H. (2010). *Leadership styles and their relationship to job performance in Palestinian NGOs from the employees' point of view*. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Nyakundi, T. K. (2012). *Factors affecting teacher motivation in public secondary schools in Thika West District, Kiambu County*. Unpublished Master's Thesis, Kenyatta University, Kenya.
- Richardson, P., Karabenick, S. & Watt, H. (2014). *Teacher motivation: Theory and practice*. New York: Routledge Taylor & Francis group.
- Sa'ad, H. & Hijazi, B. (2020). Transformational leadership and its role in achieving institutional excellence an empirical study from the viewpoint of professors of vocational and technical education in Lebanon. *The comprehensive multi-knowledge electronic Journal for publishing scientific and educational research*, (29), 1-29.
- Salari, M. & Nastiezaie, N. (2020). The relationship between transformational leadership and organizational intimacy with mediating role of organizational empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51-60.
- Salimi, I. (2013). *The prevailing style of communication and its relationship to the motivation of achievement among human resources in the media institution: a field study on Umm El Bouaghi regional radio*. Unpublished Master thesis, Arabi Bin Mahidi University, Umm El Bouaghi, Algeria.
- Wang, S. (2021). How does principals' transformational leadership impact students' modernity? A multiple mediating model. *Education and Urban Society*, 53(4), 425-445.
- Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis*. 2nd ed., New York: Harper and Row.