

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في إريد لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها

بالرضا الوظيفي لديهم

تاريخ الاستلام: 2013/5/1 تاريخ القبول: 2013/10/8

د. فايز علي العنوم (\*)

د. حسن يونس غرابية (\*\*)

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية وأثرها في الرضا الوظيفي لديهم. وقد اشتملت عينة الدراسة على 20 مديراً يعملون في مدارس مدينة إريد الثانوية. وقد استخدمت استبانتان لقياس سلوك المدير التحويلي والأخرى لقياس مستوى الرضا الوظيفي لديه.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة عالية، كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي. كما أظهرت الدراسة أن المديرين لديهم مستوى متوسط من الرضا الوظيفي،

---

(\*) أستاذ مساعد قسم متطلبات الجامعة/ جامعة إريد الأهلية.

(\*\*) أستاذ مساعد غير متفرغ/ قسم العلوم الإنسانية/ جامعة العلوم والتكنولوجيا.

وعدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي باستثناء مجال الإشراف حيث كان له علاقة مع العمر ولصالح أكثر من 50 سنة. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمديرين

### **The Degree of Principals Practicing of Trans for national leadership Behavior and its Effect on their Job Satisfaction**

#### **Abstract**

The purpose of this study was to explore the degree of principals, practicing of Transformational leadership behavior and its effect on their Job satisfaction. The sample of the study consisted of (20) Principals working in Irbid City secondary schools. Two questionnaire were used: the first dealt with the Transformational principal behavior and the other related to the level of Job satisfaction.

The results of the study showed that principals practicing transformational leadership behavior was in a high grade. Moreover, there were no significant statistical differences due to gender, age and scientific qualifications variables. The results showed that principals have a moderate Job satisfaction while there were no significant statistical differences due to gender, age and scientific qualifications variables except for supervision domain a sit had relation with age for the favor of more than 50 years old.

Furthermore, the results showed that there is a positive relationship between Transformational Leadership behavior and job satisfaction of Principals

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### مقدمة:

إن نجاح مدير المدرسة في عمله يرتبط مباشرة بمدى رضاه عن عمله، فكلما كان راضياً عن عمله الذي يقوم به وبالبيئة المحيطة به، والفوائد والمزايا التي يحصل عليها من رؤسائه، أدى إلى ارتفاع مستوى أدائه وأكثر تميزاً وإبداعية في نوعية النتائج التي يسعى إليها. لذا اهتم الباحثون والدارسون بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات التربوية منذ مطلع القرن العشرين، فكانت البداية مع النظريات الإدارية التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته، فاهتمت بالحوافز المادية باعتبار أنها الوحيدة التي تحقق الرضا عن العمل إلا أنها لم تستطع تحقيق الرضا عن العمل لإهمالها الجانب الإنساني، ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية ونادت بأهمية الروح المعنوية، وتحسين ظروف العمل للعاملين لزيادة الإنتاج فيها. وبما أن الإدارة المدرسية متعددة الأنماط والأساليب فإن لكل أسلوب قيادي أثراً على الرضا لدى العاملين. وبما أن القيادة التحويلية أسلوب قيادي يمارس من قبل مديري المدارس الثانوية، كما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل دراسة (Bass, Avolio, Hoover, Halenger, Lithwood) وغيرهم الكثير، حيث أكدت دراساتهم وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية ورضا العاملين في المؤسسات التربوية. مما انعكس إيجاباً على أداء المديرين والمعلمين داخل المدرسة وعلى بيئة المدرسة وثقافتها والمجتمع.

فأشار (Nguni, 2006) إلى أن مبادئ القيادة التحويلية مثل الواقعية والتسهيل والإبداعية، وتعبئة الأفراد، والجاهزية، والاستعداد، والإدارة والتصميم، تؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعاملين في المدارس. كما وجدت علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين ورغبتهم في بذل جهد إضافي في العمل (Bornaros, 2006). وتسعى القيادة التحويلية لإنتاج مستوى أعلى من الرضا الوظيفي في العمل لدى الأتباع، والذي يؤدي بشكل آلي لمستوى أفضل وأعلى من الإنتاجية ونوعية المخرجات للمؤسسات التربوية بشكل عام (Stoon, 1992).

وهناك عوامل مهمة تسهم في الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث أشار بوغلر (Bogler, 1999) إلى أن تصورات العاملين نحو المكانة الاجتماعية الوظيفية، وتقدير الذات، والاستقلالية في العمل، والتطور الوظيفي أثناء الخدمة تعكس مدى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأن المعلمين يفضلون العمل مع المديرين الذين يستخدمون الإدارة التحويلية، كما تؤثر القيادة التحويلية، في الرضا الوظيفي للمعلمين، أن يقوم هؤلاء المديرين بخلق مناخ قائم على وضوح الرؤية، ووضوح الهدف، ودعم التفكير الإبداعي، فيظهر الرضا لديهم.

وقد تبين أن المناخ السائد في المدارس هو العلاقات الاجتماعية الجيدة والإدارة التحويلية والديمقراطية إلى جانب أهمية إشباع الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للعاملين، والتمتع بسمات شخصية كلها تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إلى جانب عوامل أخرى متعددة.

من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على درجة ممارسة المديرين في مدارس مدينة إربد الثانوية لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية إلا أنها بنسب مختلفة.

### مشكلة الدراسة

محاولة تعرف درجة ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية في مدارسهم ، الي جانب الكشف عن وجود علاقة بين الممارسات والرضا الوظيفي لديهم, وهل للمتغيرات أثر في الممارسة والرضا .

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة إربد لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك للقيادة التحويلية ؟
- 2- هل تختلف درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المديرين أنفسهم باختلاف الجنس والعمر والمؤهل العلمي ؟
- 3- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في إربد؟
- 4- هل يختلف مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المديرين أنفسهم باختلاف الجنس والعمر والمؤهل العلمي ؟

## 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمديرين ؟

### أهمية الدراسة

الكشف عن علاقة ممارسة سلوك القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي لدى المديرين، وتوضح أهميتها فيما يلي:

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى من نوعها في الأردن باستخدام استبانة سلوكيات القيادة التحويلية؛ إذ إن الدراسات السابقة استخدمت مقياس MLQ
- تسهم بتزويد المديرين بالتغذية الراجعة عن سلوكهم الإداري ورضاهم عن هذا السلوك وأثره في الرضا الوظيفي لديهم.
- تعرف أثر متغيرات الدراسة في مستوى درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة إربد.

### تعريف المصطلحات:

القيادة التحويلية: عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للحصول على أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والإنجاز من خلال الصفات السلوكية التالية (الكاريزما، والدافعية الإلهامية، والتحفيز الذهني، والاهتمام الشخصي) (Burns, 1978).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموع السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة والتي تعكس أفضل أداء وشعوره بالرضا عن عمله نتيجة المستوى العالي من الأداء والإنتاجية. وتقاس هذه الدراسة من خلال استجابة مدير المدرسة لأداة الدراسة للسلوك التحويلي. الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل، مع العوامل المؤثرة الأخرى ذات العلاقة. الرضا الوظيفي إجرائياً: ما يحمله المدير نحو وظيفته والذي يتكون من الجوانب (الراتب والمكافآت، والإشراف، والترقية والتقدير، والعوائد والفوائد، والاتصال والتكيف، وطبيعة العمل)، ويقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة مدير المدرسة لأداة الدراسة بالرضا الوظيفي..

### حدود الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة إربد.
- استخدام أداتين:
- أ- سلوك القائد التحويلي لقياس درجة الممارسة من قبل المديرين في المدارس الثانوية.
- ب- أداة الرضا الوظيفي لقياس مستوى رضا المديرين عن العمل ضمن مجالات محددة.
- تم إجراء الدراسة في شهر أيار للعام الدراسي 2012، وقد تناولت المدارس الثانوية في مدينة إربد.

## - الفصل الثاني الأدب النظري

### الأدب النظري المتعلق بالقيادة التحويلية:

يرجع أصل القيادة التحويلية إلى BURNS (1978) الذي قام بدراسة القيادة في الحركات السياسية الجماهيرية وقدم تعريفاً نظرياً لمفهوم القيادة التحويلية، حيث يتجسد هذا التعريف من خلال الموازنة بين أهداف وطموحات القائد والأتباع كوسيلة لتحقيق التغيير التنظيمي.

ويعرف بيرنز القيادة على أنها عملية تبادلية من قبل أشخاص لديهم قيم ودوافع معينة، وموارد ومصادر اقتصادية وسياسية، وموارد أخرى ضمن سياق المنافسة والنزاع وذلك من أجل تحقيق الأهداف بشكل مستقل، أو بشكل مشترك بين القائد والأتباع.

فالقيادة التحويلية تعمل على توحيد الأتباع مع القائد في السعي نحو تحقيق مصالح مشتركة بين الأتباع والقادة، ويصرح بيرنز حول هذا بأن القائد التحويلي يدرك ويستفيد من الحاجة الموجودة لأي تابع محتمل. ويبحث القائد التحويلي عن الدوافع لدى الأتباع، وهو يسعى لتلبية الحاجات العليا، ويحاول استغلال جميع الإمكانيات المتوافرة لدى التابع. ونتيجة القيادة التحويلية هي خلق علاقة قائمة على التحفيز المشترك والمتبادل بين القادة والأتباع.

وقد سعى باس (Bass, 1985) لتطوير نظرية بيرنز من خلال الاختبار والتطبيق على المستوى التنظيمي من خلال تطوير استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وقام كل من LEITHWOOD, JANTZI, HALLINGER بتطويرها وتكييفها للمؤسسات التربوية.

ويشير BASS, AVOLIO (1994) إلى أنه يمكن رؤية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية حيث يقوم القادة التحويليون بالتالي:

- تحفيز الاهتمام بين الزملاء والأتباع لينظروا إلى العمل الذي يقومون به من خلال تصورات جديدة، وخلق الوعي حول مهمة أو رؤية الفريق أو المنظمة، وتحفيز الزملاء والأتباع للنظر إلى أبعد من مصالحهم الذاتية، والتركيز على مصلحة الجماعة، وتطوير القدرة القيادية لدى الأتباع من خلال التدريب والإشراف، والتحدي والدعم. ومن خلال استخدام التحليل العملي الذي أجراه العديد من الباحثين ; Bass, 1985, Bass, Juy, 1997, Avalio, Hackett and Allen, 1995; Howell, Avolio, 1993 يمكن تحديد مكونات وعناصر القيادة التحويلية على الشكل التالي:

1- التأثير المثالي

2- التحفيز العقلي

3- الدافعية الإلهامية

4- الاهتمام الشخصي.

ويعني التأثير المثالي أن أداء القائد التحويلي يكون كنموذج دور للموظفين ويحدد الموظفون مثالا حول السلوك المرغوب من القادة، حيث إنهم يحترمونها،

وتصبح سلوكيات القائد معيارية من الناحية الأخلاقية لدى الموظفين. إضافة لذلك يعمل القائد التحويلي على إلهام وحفز موظفيه من خلال خلق معنى للعمل الذي يقومون بإجرائه. وتتلخص هذه السلوكيات بكلمة واحدة " التحفيز الإلهامي " الذي من خلاله يتم تعزيز روح الفريق والحماسة داخل المنظمة ويقوم القائد بإشراك الموظفين في عملية بناء رؤية مستقبلية، ويقوم القائد بالتواصل الواضح للتوقعات مع الموظفين. ومن خلال هذه العملية يقوم القائد ببناء فهم الموظفين حول الرؤية المشتركة. ومن خلال هذه العملية، يقوم القائد ببناء الالتزام لدى الموظفين من أجل تحقيق الأهداف. والتحفيز العقلي مرتبط بسلوكيات القادة التحويليين في تحدي الافتراضات والأفكار السابقة للموظفين. ويقوم القادة بتحفيز موظفيهم من أجل التصرف بطريقة مختلفة، وبدل انتقاد الأتباع يقوم القادة التحويليون بإشراك الموظفين في عملية حل المشكلات. ولهذا فإن هذا يحفز خلق بيئة إبداعية، وتشجيع للتصورات الجديدة داخل المنظمة. كما يهتم القادة التحويليون بالنمو الفردي للموظفين واحتياجاتهم، فالاهتمام الشخصي يعني سلوكياً تشجيع الموظفين على التطور وعدم استخدام سلوكيات المراقبة والتدريب. كما يشجع القادة الموظفين للوصول إلى مستوياتهم وإمكاناتهم العليا وهم يوفرون فرص تعلم جديدة ومناخاً داعماً داخل المنظمة كما وجد أن سلوك القيادة التحويلية مرتبط بعلاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية مع:

- 1- رضا العاملين. 2- الالتزام التنظيمي. 3- حافزية العمل. 4- فاعلية القائد.

**فاعلية القيادة التحويلية :** إنّ السلوكيات التحويلية تعمل على رفع مستوى النضج والمثاليات لدى الأتباع " . و تعمل على رفع مستوى الإنجاز ، وتحقيق الذات والارتقاء

بمستوى الآخرين في المنظمة والمجتمع والمؤسسات التربوية. على سبيل المثال: قام الدكتور مارتين لوثر كنج بإلهام الناس على قبول حركة الحقوق المدنية للسود من خلال خطابه " لذي حلم " ، وفي هذا الخطاب قام مارتين لوثر كنج بتحويل الانتباه نحو الحقوق المدنية من المستوى الفردي حتى أصبح أحد الاهتمامات الوطنية. وحين تقوم القيادة التحويلية بتلبية المناخ التعاوني في المنظمة، فإنها تكون قادرة على تطوير الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

وهناك دلائل واضحة على فاعلية القيادة التحويلية عبر المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات التربوية المختلفة وفي جميع أقسام المؤسسات، وقد وضع الباحثون قائمة بالعديد من الدراسات التجريبية التي تدعم فاعلية القيادة التحويلية في المنظمات والمؤسسات المختلفة، وقد أشارت تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء، وخاصة لدى مديري المدارس الثانوية.

كما يخلص أفوليو (Avolio,1999) بالقول إن التأثير المثالي والقيادة الإلهامية، وهما عنصران في القيادة التحويلية، هما الأكثر فاعلية، ويلبّيان حاجات الأفراد بشكل كبير، وأن التحفيز العقلي، والاهتمام الشخصي يؤثران بشكل أقل، واستخدام هذه السلوكيات بعضها مع بعض أكثر فاعلية من القيادة الإجرائية.

وقد تضمن مفهوم الأداء الفاعل للقيادة التحويلية الخصائص التالية:

1. ينظر إلى القيادة التحويلية بأنها أكثر فاعلية وقادرة على خلق الرضى الوظيفي لدى الأتباع.
2. تنقل الأتباع لمستويات أعلى وأفضل من العمل الفردي والجماعي.

3. قدرة على إنتاج عدد اكبر من المنتجات الإبداعية.
4. يعمل القائد التحويلي على تخفيض مستويات الاحتراق النفسي والضغط النفسية المرتبطة بالعمل.
5. يتقبل وجهات النظر المختلفة.

### استراتيجيات المدير التحويلي

أشارت الدراسات والادب النظري الذي اجري على القيادة التحويلية إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمارسها المدير التحويلي في المدرسة والتي تقرب المسافات بين المدير و العاملين معه وزيادة الرضا الوظيفي لديهم لتحقيق أهداف المدرسة. فقيام المدير بزيارة الغرف الصفية بشكل دوري وتقديم المساعدة للمعلمين وتشجيعهم على زيارة بعضهم بعضاً مما يدعم الثقة والمناخ الايجابي في المدرسة. إن مشاركة المعلمين في حل مشكلاتهم من خلال وضع حلول منطقية وانتمائهم لفرق العمل داخل المدرسة يساعد في اتخاذ القرار المناسب. إن العمل على تقديم الدعم المعنوي و المادي يساعد على إنجاز المهام .إن تقديم الدعم وكسب وتقبل اتجاهات المعلمين المختلفة يثري عمل المدير مما يكسبه قدرة على الاستماع الفاعل و المتبادل مع المعلمين. ويعمل المدير على طرح أفكار جديدة وتجريبها بمساعدة المعلمين، ويعمل على تزكية بعض المعلمين للالتحاق بالدورات وورش العمل، ان وسائل الاتصال الحديثة واستخدام التكنولوجيا للتواصل مع المعلمين والعمل بجهد مع الإدارات العليا لجلب الدعم المادي للمدرسة يسهم في القيام بالأنشطة

المدرسية وتمويل مشاريع المعلمين الصغيرة. إن الرؤية الواضحة والمخطط لها تساعد المدير/والمعلمين على تحمل مسؤولياتهم عن الطلبة داخل المدرسة وإيجاد بيئة آمنة للطلاب إشراك المعلمين في تجريب الأفكار الجديدة. كما تؤثر القيادة التحويلية على بعض الظروف الخارجية غير المرتبطة بالمدرسة، وبالتالي فإن القيادة التحويلية تلعب دوراً فاعلاً في عملية إعادة بناء المدرسة.

### القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية

لقد تم دراسة نظرية القيادة التحويلية التي وصفها بيرنز (Burns, 1978) وقام بتكييفها باس (Bass, 1985) بشكل كبير في المؤسسات التربوية ثم تبعه ليثوود وزملاؤه (Leithood, Jantzi, Fernandez, 1993 ; Leithwood, Jantzi, 1995) ضمن سياق إعادة هيكلة المؤسسات التربوية، وتصف القيادة التحويلية القادة بأن لديهم رؤية وكاريزما والمقدرة على التحفيز العقلي والتركيز على الإبداعية، والإنجاز، والتحصيل والنمو (Bass, Avolio, 1994).

واستخدم ليثوود (Leithwood, 1995) معنى أكثر عمومية لوصف القيادة التحويلية ضمن سياق التغيير وإعادة البناء في المجال التربوي، حيث يصفها بأنها قادرة على بناء الالتزام نحو المؤسسة وتنمية مقدرة المعلمين.

ولاقت نظرية القيادة التحويلية القبول في المجتمع التربوي خلال التسعينيات كجزء من الاستجابة للتغييرات في السياسات من أعلى إلى أسفل (Top- Down Policies) التي كانت سائدة خلال الثمانينيات. وقد ظهرت أهمية القيادة التحويلية في التسعينيات في عمليات الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية وكان

تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر في مجموعة من المخرجات التربوية في ظل ظروف صعبة لتغيير اتجاهات المعلمين ومعتقداتهم ودوافعهم وقيمهم، وقد تناول هذا التأثير الأهداف والبرامج المدرسية والسياسات المدرسية وثقافة المدرسة وعمليات اتخاذ القرار فيها .

لقد قام كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1991) بتعديل نظرية القيادة التحويلية من أجل استخدامها في المدارس حيث حددا الأبعاد التالية لسلوك القيادة التحويلية في المدارس:

- تحديد وصياغة رؤية للمدرسة.
- العمل على تعزيز الميول للأهداف الجماعية في المدرسة.
- نقل توقعات أداء عالية بين جميع العاملين في المدرسة.
- توفير وتقديم نماذج مناسبة للعمل.
- توفير التحفيز الذهني للعاملين.
- تقديم الدعم الفردي للعاملين.

كما قدم ليثوود وجانتزي (Liethwood, Jantzi, 1999) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في المدارس تتضمن:

- 1- تطوير رؤية مشتركة مقبولة بشكل واسع ضمن المدرسة، ثم العمل على الحصول على إجماع في الرأي حول أهداف وأولويات المدرسة والتمسك بتوقعات أداء عالية.
- 2- توفير دعم على المستوى الفردي، وتوفير المثبرات الذهنية، والعمل على نمذجة الممارسات المهنية المناسبة.

3- تشجيع القيادة الموزعة بشكل مناسب، وتشجيع عملية اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي.

4- تعزيز الثقافة المدرسية باستخدام العديد من الآليات من أجل حفز وتعزيز تغيير ثقافة المدرسة، واستخدام الرموز والأعراف من أجل التعبير عن القيم الثقافية، والتواصل بشكل مباشر ومتكرر حول قيم، ومعايير، ومعتقدات المدرسة، ومشاركة المسؤولية مع الآخرين.

في ضوء ذلك حدد باس وأفوليو (Bass, Avolio, 1993) دور القائد التحويلي (مدير المدرسة) بما يلي:

- 1- المساعدة في تحديد الهوية الثقافية للمدرسة.
- 2- استخدام اللغة الرمزية والأعراف لتعزيز هذه الهوية.
- 3- التأكد من أن المدرسة تظهر الاستجابة المناسبة تجاه التغيير المطلوب وأن المدير قادر على إظهار قدرته في إشغال وإدخال الآخرين في التغيير والتزامهم به.

كما أكد سيرجيو فاني (Sergiovanni, 1990) ضرورة استخدام القيادة

التحويلية في المؤسسات التعليمية لعدة أسباب منها :

- أنها قيادة متينة تتضمن أساليب إدارية ذات أهمية عالية.
- الحاجة لإعداد كوادر لنشر المعرفة الناتجة عن الخبرة في العمل في المجال التربوي.
- الحاجة للقيادة الرمزية مع التركيز على نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهنية.

وأظهر ليثوود وجانتزي (Liethwood & Jantzi, 1991) أن القيادة التحويلية تعمل على تعزيز وزيادة الثقافة المدرسية التعاونية، وقد ربط هذان الباحثان بين أهداف القيادة التحويلية وأثر الثقافة المدرسية التعاونية في المعلمين والطلبة. وقد وصف هذه العلاقة بما يلي:

- 1- يساعد القائد التحويلي في بناء معنى مشترك، بين المعلمين في المدرسة بالنسبة لأهدافهم الخاصة والأهداف المشتركة للمدرسة، ويبني مستويات عليا من الالتزام بتحقيق هذه الأهداف، والعمل على تعزيز المعايير والمعتقدات بين المعلمين حول أهمية عملهم وزملائهم.
- 2- يشجع القائد التحويلي الانفتاحية وتقبل الأفكار والممارسات الجديدة وتقييمها.
- 3- يقوم القائد التحويلي بتحفيز واستثارة تأملات وانعكاسات الأفراد والجماعات في الطرق الممكن تطويرها للعمل، ويتضمن ذلك تقييم الافتراضات الأساسية في بناء الأهداف التربوية والممارسات الناجمة عنها في تكوين ثقافة مدرسية جديدة.

يتضح مما سبق أن ممارسة القيادة التحويلية في المجال التربوي ستساعد القادة والمديرين والمشرفين والمعلمين على زيادة فاعليتهم وتطوير عملهم من خلال الرضا الذي يبذونه في عملهم، والدعوة إلى الأخذ بهذا النموذج القيادي من أجل الإصلاح التربوي.

**الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي.**

لقد تطورت نظريات دوافع العمل ومررت في مراحل متعاقبة من التطور وسارت مع تطور النظريات الإدارية؛ فقد كان أشهرها نظرية الإدارة العلمية، إذ كانت جهود تايلور أولى المحاولات الجادة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل. ثم ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية في عقد الثلاثينات من القرن الماضي. حيث عكست نتائج الأبحاث التي أجريت في عقد الخمسينات من القرن الماضي نظريات الدوافع الحديثة وقد كانت نظرية ماسلو (Maslow) أقدمها حيث أطلق عليها سلم الحاجات. ثم تبعه (Harsborg) فعمل على تطوير نظرية ماسلو وقسمها إلى قسمين و أطلق عليها نظرية العاملين. وقد تصدرت نظرية فروم (نظرية التوقع) أحدث الدراسات عن الدافعية مرتكزة على ثلاثة متغيرات هي ( التكافؤ أو الجاذبية, Valence, والوسيلة Instrumentality, والتوقع Expectancy).

### مفهوم الرضا عن العمل

يعكس الرضا مشاعر وأحاسيس الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية تجاه مؤثرات العمل والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر والأحاسيس لها تأثير قوي أو ضعيف في التزام الموظف وأدائه لعمله ضمن المتغيرات المحيطة به وقوتها وضعفها، وهي:

وقد استعرض الصيرفي (2005) عدة تعريفات للرضا الوظيفي وهي تعريف هوبك (Hoppok) حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات

بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضٍ عن وظيفتي. ويرى فروم (vroom) أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية؛ أي إنَّ عبارة الرضا ترادف التكافؤ. وعرفه كامبل وسكارابيل (Cambel and Scarabel, 1993) بأنه زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد في العمل مقارنة بما كان يتوقع. في حين عرفه نيسترين (Nestren, 1994) بأنه محصلة الشعور الذي يدركه المرء من خلال عمله بالمنظمة والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها المرء عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية وعن علاقته مع زملاء العمل الذي ينتمي إليه وعن الخدمات المقدمة له من المنظمة.

### النظريات الرئيسية التي تناولت الرضا الوظيفي:

ظهر العديد من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، وأكدت أهميته للعاملين في المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية، فالأفراد الذين يشعرون بالرضا يكون استعدادهم وتقبلهم للعمل بشكل أكثر، ويشعرون بالإحساس بالسعادة والسرور عن عملهم، ويكونون أكثر إنتاجية على عكس الذين لا يشعرون بالرضا. وأشهر النظريات التي بحثت في هذا المجال هي:

1- نظرية سلم الحاجات (لأبراهام ماسلو) (Abraham Maslow):

تشكل الحاجات دافعا قويا للنشاط الإنساني وتولد رغبة لدى الأفراد وكذلك تولد توترا لديه فيحدث سلوك معين للتخفيف من هذا التوتر، وهذه التصرفات تهدف إلى إشباع حاجات الأفراد، والحاجات متجددة فعند إشباع حاجة ما تظهر حاجات أخرى فيتعين على الفرد إشباعها. فمن واجب الإدارة الإلمام بطبيعة الحاجات ودوافع السلوك واستيعاب تصرفات الأفراد ودوافعهم لتتمكن من تحفيز العاملين.

وتعتبر نظرية الحاجات من قبل ماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبادئ أساسيين:

- 1- أن حاجات الأفراد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد.
- 2- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وحفزه أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

وقد صنف ماسلو تلك الحاجات في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:

5- حاجات تحقيق الذات
4- حاجات التقدير والالتزام
3- حاجات اجتماعية



2- حاجات الأمن والحماية
1- حاجات فسيولوجية

حين تسود الحاجات الفسيولوجية في مستوى أدنى وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية؛ فالحاجة السابقة لم تعد حافزة بسبب إشباعها، وتبدأ الحاجة العليا بحفز الفرد فيصدر عنه سلوك لإشباع تلك الحاجة وهكذا حتى يصل:

إلى الحاجات العليا وهي حاجات التقدير حيث يعتمد إشباعها على السياسات الإدارية والسلوك القيادي وتظهر لدى الإداريين أكثر من الأفراد ثم ينتقل بعد إشباع تلك الحاجة إلى حاجات تحقيق الذات وهي مهمة لإشباع الحاجات للفئة التي استطاعت إشباع الحاجات الدنيا بدرجة مقبولة (العميان 2002).

## 2- نظرية العاملين لهيرزبرغ ( Tow- Factor Theory ):

تشير هذه النظرية إلى أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضا عن العمل، هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا (الموسوعة 2004) وقد بنى نظريته على وجود عاملين يحددان الرضا لدى الأفراد وهما:

- عوامل صيانة/وقاية (Maintenance Hugienic Factors) Dissatisfiers
  - عوامل دافعية (Motivators) Satisfiers
- عدم الرضا ، وعدم توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وأطلق عليها عوامل صيانة /وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات.

وهي عوامل مرتبطة بجوهر العمل، وأطلق عليها العوامل الدافعية وإذا توافرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا إلا أن عدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا.

واستنتج أن العوامل المرضية في العمل تتعلق بمضمون العمل، والعوامل غير مرضية ترتبط بالبيئة والظروف. كما أسهمت هذه النظرية في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل، والسياسات التي يمكن أن تدفع العاملين للعمل (حريم، 2004).

### 3- نظرية الدرفير (Alderfer):

معتمداً على النظريات السابقة لماسلو وهيرزبيرغ أشار إلى أن الإنسان له ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

- حاجات الوجود (الماء، الغذاء، الأجور، ظروف العمل).
- حاجات الارتباط (Relatedness) حاجات يتم إشباعها بالعلاقات الاجتماعية والتبادلية.
- حاجات النمو (Growth) حاجات يتم إشباعها بالقيام بعمل منتج وإبداعي.

وقد اقترنت هذه الحاجات مع حاجات سلم ماسلو إلا أنها تختلف بطريقة التحرك مع سلم ماسلو.

فالحاجات لدى الدرفير تتحرك بشكل خط مستقيم وليس سلماً ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعاً.

وتفيد نظرية الدرفر المديرين في توجيه الأفراد نحو الحاجات الدنيا إذا ما استحال على الأفراد تحقيق حاجات المرتبة العليا، فإذا كانت حاجات المرتبة العليا مثل سياسات المؤسسة لا تسمح للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فواجب المدير هنا التدخل وإعادة توجيه وإرشاد جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط (حريم، 2004).

#### 4- نظرية فروم (التوقع):

تقول بأن الرغبة والميل للعمل يعتمد على درجة التوقع أنّ ذلك العمل سيؤدي إلى نتائج معينة ويختار طريقة ما للعمل؛ لأنه يتوقع نتائج أو عوائد معينة وتتضمن ثلاثة مفاهيم:

- 1- التوقع وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح.
- 2- التكافؤ وهو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافآت. فالتكافؤ يعرف الأفراد ما يريدون من العمل.
- 3- الفائدة وهي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساساً للحصول على مكافآت ما أي إنّ مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على مكافآت. (حريم، 2004).

#### الدراسات السابقة:

قام الباحثون بإجراء العديد من الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والقيادة التحويلية وخاصة في الدول الأجنبية، وقد أظهرت الدراسات الأجنبية علاقات مختلفة

من الإيجابية إلى المتدنية، وهناك الكثير من الدراسات العربية التي أجريت على الرضا الوظيفي في البلاد العربية مع متغيرات عدة واختلفت النتائج تبعاً للبيئات والأساليب القيادية المتبعة والمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل، المنطقة الجغرافية) وكذلك الوضع السياسي في البلد. وسأستعرض هنا بعض الدراسات العربية والأجنبية التي كان لها علاقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

- وهدفت دراسة غرابية (2008) تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة و(30) معلماً ومعلمة أجريت معهم مقابلات أظهرت النتائج التالية:
- كانت ممارسة المشرفين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى للجنس ولصالح الإناث.
  - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تعزى للمؤهل والمكان.

- وأجرى (Francise, 2007) دراسة هدفت للكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين حول مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين ورضا المعلمين في نيجيريا وتكونت عينة الدراسة من (518) معلماً ومعلمة و(48) مديراً وأظهرت النتائج:
- تؤثر مهارات القيادة التحويلية للمديرين على الرضا الوظيفي للمعلمين.
  - يرى المديرون الذين يقضون سنوات طويلة في نفس المدرسة أنفسهم قادةً تحويليين أكثر من المديرين الذين يتنقلون بين المدارس بكثرة.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جنس المدير وخبرته وبين مهاراته قائد تحويلياً.

كما هدفت دراسة حجاج (2007) تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً وموظفة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس/ سنوات الخبرة/ المؤهل العلمي/ العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

وهدف دراسة (Nguni, Sleeyers, 2006) إلى فحص آثار القيادة التحويلية والإجرائية في الرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية في تنزانيا وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- تؤثر أبعاد القيادة التحويلية بشكل كبير في الرضا الوظيفي.
- يلعب الرضا الوظيفي لدى المعلمين دوراً متوسطاً في آثار القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس.

وأجرت (Lenda, 2005) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين رضا المعلم وسلوك القيادة التحويلية لمدير المدرسة وتحديد الفروقات بين مستوى رضا المعلم حسب (العمر والجنس والخبرة والموقع الجغرافي) وتكونت عينة الدراسة من (650)

معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في ولاية إنديانا وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين مستوى رضا المعلم وبين سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة، كما وجدت فروق في مستوى رضا المعلم تعزى للجنس والعمر وسنوات الخبرة بينما لم يكن هناك فروقات في مستوى رضا المعلم تعزى للمكان الجغرافي.

وهدفت دراسة (Griffith, 2004) إلى الكشف عن الأثر المباشر للقيادة التحويلية لدى المديرين في الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدرسة في الولايات المتحدة/ ماساشوبيتس وتكونت عينة الدراسة من الكادر المدرسي والطلاب في إحدى مدارس المرحلة الأساسية وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أشار المعلمون إلى سلوك المدير من خلال مكونات القيادة التحويلية الثلاثة: الإلهام/ الكاريزما، الاعتبار الفردي).
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية لدى المدير وترك المعلمين للمدرسة وتحصيل الطلاب.
- أظهرت قيادة المدير التحويلي أثراً غير مباشر في الرضا الوظيفي.

كما هدفت دراسة مقبول (2003) إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية وقد بلغت عينة الدراسة 235 مرشدا ومرشدة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمعدل العام للرضا الوظيفي للمرشدين والمرشدات كانت متوسطة بنسبة (66.2%) ، وكان مجال العلاقة مع الهيئة التدريسية في المرتبة الأولى لمجالات الرضا الوظيفي بنسبة (76.2%) ، بينما

كان مجال أنظمة الرواتب في المرتبة الأخيرة بنسبة (40.2%) كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي والخبرة والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد ومكان السكن وعدد الطلبة.

وأجرت (Layton, 2003) دراسة هدفت إلى تحديد ما إذا كانت سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (1250) معلماً ومعلمة وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين رضا المعلمين، وأن مديري المدارس الممكن وصفهم بأنهم قادة تحويليون لديهم ثقافة مدرسية قائمة على التكيف.

وهدفت دراسة (Karen, 2002) لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين أسلوب القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المدارس الابتدائية في مقاطعة موريس/نيوجيرسي وتكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية عالية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات (الإشراف والمكافآت وظروف العمل والاتصالات ومجموع الرضا عن العمل والقدرة على التكيف).

وأظهرت مستوى عالياً من الرضا عن العمل مع المديرين ذوي الخبرة من (11-15) سنة ومستوى متدنياً من الرضا عن العمل مع المديرين ذوي الخبرة (10) سنوات في مجالات ظروف التشغيل والاتصالات ومجموع الرضا الوظيفي واختلاف العمر بين الجنسين.

وهدفت دراسة (David A. Barry 2002) إلى قياس العلاقة بين الرضا الوظيفي ونوع القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية ماتشيغن الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن رضا المديرين الذكور عن الترقيات كان أكثر من رضا المديرات.
- أن رضا المديرين الذكور في المدارس الكبيرة كان أكثر من رضا المديرين في المدارس الصغيرة.
- أن الرضا الوظيفي كان أكبر عند المديرين الذين يتقاضون راتباً أكثر.
- وكان الرضا أكبر عند المديرين الأكبر سناً.
- أن هناك رضا وظيفياً أكبر عند المديرين الذين يستخدمون الحوافز المعنوية.

وأجرت سلامة والجعيني (2000) دراسة هدفت إلى تحديد مدى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء في الأردن من خلال معرفة أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية والعبء التدريسي. وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة بلغت (646) معلما ومعلمة أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء أقل من المتوسط؛ إذ يبلغ متوسط الإجابة على مقياس الرضا الكلي (86.2) وبنسبة مئوية مقدارها 2.57%

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في حين أظهرت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة العملية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعبء التدريسي.

وأجرى (Bogler, 1999) دراسة هدفت إلى فحص آثار ثلاثة عوامل في رضا المعلمين وهي الأسلوب القيادي (تحويلي مقابل إجرائي) واستراتيجية اتخاذ القرار للمدير (تشاركي مقابل ديمقراطي) وتصورات المعلمين نحو وظيفتهم. وتكونت عينة الدراسة من (930) معلماً يعملون في مدارس شمال فلسطين المحتلة. وأظهرت النتائج أن هناك عوامل مهمة تساهم في الوصول إلى الرضا الوظيفي لدى المعلمين هي: تقدير الذات والاستقلالية في العمل والتطور الوظيفي أثناء الخدمة.

وكان الرضا الوظيفي عامل توسط مهم بين الأسلوب القيادي للمدير وبين أداء المعلم أثناء الخدمة. كما أظهرت أن المعلمين يفضلون العمل مع المديرين الذين يستخدمون سلوكيات الإدارة التحويلية.

وأجرى محمد (1996) دراسة هدفت إلى تحديد درجة الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد في الأردن من خلال كشف أبعاد هي الراتب ، فرص الترقية، ظروف العمل، وظيفة الإشراف والتوجيه الفني، المكانة الاجتماعية، وتقدير المجتمع، والعلاقات مع الزميلات، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع الطالبات، والقوانين والأنظمة. ومعرفة أثر كل من المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمركز الوظيفي الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (333) عاملة.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

- درجة الرضا لدى العاملات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد كانت متوسطة بشكل عام؛ إذ بلغ متوسط الإجابات ( 8.3 ) من (5.1)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمركز الوظيفي لصالح الإداريات
- وجود أثر للتفاعل بين المؤهل العلمي والمركز الوظيفي في المجال الخامس ( المكانة الاجتماعية وتقدير المجتمع)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وأما على المجال الثالث ( ظروف العمل وطبيعته) فكانت لصالح حملة درجة البكالوريوس.

وتشير الدراسات السابقة إلى أهمية القيادة التحويلية كنمط إداري في المجال التربوي؛ فهي ترفع العاملين إلى مستويات أعلى من الدافعية و الأخلاق، فجاءت الدراسات لتكشف عن مدى ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية وتصورات المعلمين حول

مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين وفيما إذا كان هناك علاقة بين تلك الممارسات و الرضا الوظيفي، كما أخذت الدراسات متغيرات في جها متشابهة، واختلفت الدراسات في بعض النتائج وانفقت في بعضها الأخر. وأشارت الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة لسلوك القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي بشكل عام.

فجاءت هذه الدراسة لسد ثغرة من حيث رأي المديرين في أنفسهم وتقييم سلوكياتهم التحويلية وأثرها في رضاهم الوظيفي مستخدمة مقياس يختلف عن مقياس الدراسات السابقة.

### الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

#### مجتمع الدراسة والعينة

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة إريد حيث بلغ المجموع الكلي للمديرين ( 20 ) منهم ( 9 ) ذكور و ( 11 ) من الإناث. واشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة كاملاً جدول يوضح توزيع مجتمع الدراسة. واصبت عينة الدراسة (16) بعد حذف (4) اجابات لم تستكمل.

جدول (1)  
توزيع مجتمع الدراسة

المديرين	
9	ذكور
11	إناث
20	المجموع

#### أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداتين لقياس درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية التي كان قد أعدها الباحث في دراسة سابقة (أطروحة دكتوراه) وشملت على (50) فقرة موزعة على (7) مجالات هي:

- 1- تحديد وتكوين رؤية 4 فقرات
- 2- تبني وتقبل أهداف الجماعة 6 فقرات
- 3- نقل توقعات عالية للأداء لدى العاملين 6 فقرات
- 4- توفير وتقديم نماذج جديدة 7 فقرات

5- توفير دعم فردي وخاص للعاملين 11 فقرة

6- توفير التحفيز العقلي 6 فقرات

7- بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة 10 فقرات

أما أداة الرضا الوظيفي والتي تم أخذها عن (Paula, Spector, 1994) فقد تم ترجمتها وعرضها على المحكمين ونالت موافقة المحكمين بعد أن تم تكيفها للبيئة الأردنية، وتم دمج بعض المجالات وأصبحت تشمل 36 فقرة موزعة على (6) مجالات كما يلي:

المجال الأول الراتب والمكافآت	7 فقرات
المجال الثاني الإشراف	4 فقرات
المجال الثالث التقدير والترقية	6 فقرات
المجال الرابع الفوائد	4 فقرات
المجال الخامس الاتصال	6 فقرات
المجال السادس طبيعة العمل	9 فقرات

وقد أخذت الأدواتان تدرج ليكرت نموذجاً لها كالتالي:

5 درجات	موافق بشدة
4 درجات	موافق
3 درجات	محايد
درجتان	غير موافق
درجة واحدة	غير موافق بشدة

**صدق الأداة:**

تم التحقق من الصدق المنطقي الاستقلالي للفقرات، والذي يتناول صدق الفقرات ومدى ارتباطها بكل مجال، حيث عرضت الأداتان على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، وذلك للحكم على درجة مناسبة كل فقرة من حيث الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تدرج تحته. وقد أبدى المحكمون موافقتهم على الأداتين كما هما.

**ثبات أداة الدراسة:**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (13) مديراً ومديرة، واعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه الدراسة. والجدول الآتي يبين هذه المعاملات .

**جدول (1)****معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا**

الاتساق الداخلي	البعد
0.96	سلوك القيادة التحويلية
0.92	الرضا الوظيفي

**جدول (2)****التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة**

النسبة	التكرار		
37.5	6	ذكر	الجنس
62.5	10	أنثى	
50.0	8	50 فأقل	العمر
50.0	8	أكثر من 50	
68.8	11	بكالوريوس + دبلوم	المؤهل العلمي
31.3	5	ماجستير	
6.3	1	15-20	الخبرة
93.8	15	20 فأكثر	
100.0	16	Total	

## متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات التالية:

المتغير التابع:

- درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية.
- مستوى الرضا الوظيفي للمديرين.

المتغيرات المستقلة:

مؤهل المدير العلمي: بكالوريوس + دبلوم      ماجستير، دكتوراه  
 جنس المدير: ذكر      أنثى

العمر وله ثلاثة مستويات:

40-30

50-41

60-51

### إجراءات تصحيح الأدوات

قام الباحث بترجمة الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي في الأدوات على النحو التالي:

أعطيت الأعداد (5, 4, 3, 2, 1) للاستجابات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) على الترتيب.

كما جرى تقسيم مستويات الإجابة على الفقرات والمجالات ككل إلى ثلاثة مستويات (عالٍ، متوسط، منخفض) على أساس أن القيم ضمن (0.5) انحراف معياري عن المتوسط (3) تعتبر متوسطة والأعلى منها عالية والأدنى منها منخفضة وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي ( $\geq 2.29$ ) مؤشراً على درجة منخفضة.
- المتوسط الحسابي (2.30 - 3.70) مؤشراً على درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي ( $\geq 3.71$ ) مؤشراً على درجة عالية.

### المعالجة الإحصائية

- 1- للإجابة عن السؤال الأول والثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لإيجاد درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية وإيجاد مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- 2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي.

- 3- للإجابة عن السؤال الرابع تم إجراء تحليل التباين المتعدد للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، الجنس، العمر، الخبرة) على درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية.
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي للمديرين؟

**السؤال الأول:** "ما درجة ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة التحويلية؟"  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في مدينة إربد لسلوك القيادة التحويلية ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (3)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في**

**مدينة إربد لسلوك القيادة التحويلية**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
	.28	4.60	بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة	7	1
	.33	4.54	توفير وتقديم نماذج جديدة للعمل	4	2
	.38	4.53	توفير دعم فردي وخاص للمعلمين	5	3
	.48	4.48	نقل توقعات عالية للأداء لدى المعلمين	3	4

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
	.42	4.39	توفير التحفيز الفكري	6	5
	.38	4.36	تبني وتقبل أهداف الجماعة	2	6
	.41	4.28	تحديد وتكوين رؤية	1	7
	.33	4.48	درجة الممارسة ككل		

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مدينة إريد لسلوك القيادة التحويلية، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.60)، بينما جاء مجال تحديد وتكوين رؤية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المديرين ككل (4.48). وهذا يمثل درجة ممارسة عالية .

فاتفقت الدراسة مع دراسة (Francise,2007) ودراسة (Nguni,Sleeyers,2006) ولم تتفق مع دراسة غرايبة (2008) حيث أشارت الدراسة إلى أن درجة الممارسة كانت متوسطة على عكس الدراسة الحالية التي أشارت إلى درجة عالية حيث كان للمهارات التحويلية أثر إيجابي في سلوك المديرين في جميع المجالات .

السؤال الثاني: "هل تختلف درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية باختلاف الجنس والعمر والمؤهل؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول (4) أدناه يوضح ذلك.

## أولاً: الجنس

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.706	14	.385	.44	4.33	6	ذكر	تحديد وتكوين رؤية
			.41	4.25	10	أنثى	
.535	14	.636	.36	4.44	6	ذكر	تبنى وتقبل أهداف الجماعة
			.40	4.32	10	أنثى	
.899	14	.129	.55	4.50	6	ذكر	نقل توقعات عالية للأداء لدى المعلمين
			.47	4.47	10	أنثى	
.180	14	1.410	.19	4.69	6	ذكر	توفير وتقديم نماذج جديدة للعمل
			.37	4.46	10	أنثى	
.157	14	1.494	.18	4.71	6	ذكر	توفير دعم فردي وخاص للمعلمين
			.44	4.43	10	أنثى	
.545	14	.620	.37	4.47	6	ذكر	توفير التحفيز الفكري
			.46	4.33	10	أنثى	
.092	14	1.809	.19	4.75	6	ذكر	بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة
			.29	4.51	10	أنثى	
.284	14	1.114	.20	4.60	6	ذكر	سلوك المدير ككل
			.38	4.41	10	أنثى	

يتبين من الجدول (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha =$

(0.05) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

فاتفتت النتيجة مع دراسة (لندا، 2005) ودراسة (Francise,2007) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية متعلقة بالجنس، ولم تتفق مع دراسة غرابية (2008) حيث كان هناك فروق في درجة ممارسة السلوك تعزى للجنس لصالح الإناث.

ثانياً: العمر

### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر العمر في درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
.770	14	.298	.44	4.31	8	50 فأقل	تحديد وتكوين رؤية
			.40	4.25	8	أكثر من 50	
.162	14	1.476	.41	4.50	8	50 فأقل	تبنى وتقبل أهداف الجماعة
			.32	4.23	8	أكثر من 50	
.083	14	1.864	.29	4.69	8	50 فأقل	نقل توقعات عالية للأداء لدى المعلمين
			.56	4.27	8	أكثر من 50	
.168	14	1.455	.23	4.66	8	50 فأقل	توفير وتقديم نماذج جديدة للعمل
			.39	4.43	8	أكثر من 50	
.162	14	1.475	.34	4.67	8	50 فأقل	توفير دعم فردي وخاص للمعلمين
			.40	4.40	8	أكثر من 50	
.213	14	1.305	.48	4.52	8	50 فأقل	توفير التحفيز الفكري
			.35	4.25	8	أكثر من 50	
.487	14	.714	.28	4.65	8	50 فأقل	بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة
			.28	4.55	8	أكثر من 50	
.160	14	1.483	.31	4.60	8	50 فأقل	سلوك المدير ككل
			.32	4.37	8	أكثر من 50	

يتبين من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي الأداة ككل. حيث كان الأداء عالياً لجميع الفئات العمرية.

ولم تتفق هذه الدراسة مع دراسة الغرايبة (2008) حيث كان الأداء متوسطاً، واتفقت مع دراسة (Bogler, 1999) فكان المديرون الذين يستخدمون سلوكيات القيادة التحويلية مفضلين على غيرهم في التعامل.

**ثالثاً: المؤهل العلمي**

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة المديرين لسلوك القيادة التحويلية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.450	14	-.776	.34	4.23	11	بكالوريوس+دبلوم	تحديد وتكوين رؤية
			.55	4.40	5	ماجستير	
.356	14	-.955	.32	4.30	11	بكالوريوس+دبلوم	تبني وتقبل أهداف الجماعة
			.50	4.50	5	ماجستير	
.311	14	-1.052	.48	4.39	11	بكالوريوس+دبلوم	نقل توقعات عالية للأداء لدى المعلمين
			.47	4.67	5	ماجستير	
.377	14	-.912	.30	4.49	11	بكالوريوس+دبلوم	توفير وتقديم نماذج جديدة للعمل
			.41	4.66	5	ماجستير	
.109	14	-1.712	.33	4.43	11	بكالوريوس+دبلوم	توفير دعم فردي وخاص للمعلمين
			.43	4.76	5	ماجستير	
.072	14	-1.944	.35	4.26	11	بكالوريوس+دبلوم	توفير التحفيز الفكري
			.47	4.67	5	ماجستير	

.453	14	-.772	.25	4.56	11	بكالوريوس+دبلوم	بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة
			.34	4.68	5	ماجستير	
.182	14	-1.403	.27	4.41	11	بكالوريوس+دبلوم	سلوك المدير ككل
			.41	4.65	5	ماجستير	

يتبين من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل. فلم يكن للمؤهل العلمي أثر مباشر في سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين، اتفقت الدراسة مع دراسة غرايبة (2008) بعدم وجود علاقة في درجة الممارسة .

السؤال الثالث: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة إربد؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة إربد، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة إربد

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
	.50	3.66	الاتصال والتكيف	5	1
	.47	3.57	الراتب والمكافآت	1	2
	.51	3.56	العمل	6	3
	.54	3.23	الإشراف	2	4
	.71	2.93	التقدير والترقية	3	5
	.74	2.56	الفوائد	4	6

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الرضا الوظيفي ككل	3.33	.49	

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة إريد ، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الاتصال والتكيف بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) ، بينما جاء مجال الفوائد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، وبلغ المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي ككل (3.33). وهذا يمثل درجة متوسطة، وبذلك اتفقت مع دراسة مقبول (2003) حيث كان الرضا بدرجة متوسطة، ولم تتفق مع دراس Karen,2002 حيث كان المجموع الكلي للرضا الوظيفي متدنياً.

**السؤال الرابع :** "هل يختلف المستوى الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة إريد باختلاف الجنس والعمر والمؤهل العلمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس والعمر والمؤهل، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه توضح ذلك.

## أولاً: الجنس

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس في مستوى الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
.056	14	2.086	.64	3.86	6	ذكر	الراتب والمكافآت
			.23	3.40	10	أنثى	
.128	14	1.616	.71	3.50	6	ذكر	الإشراف
			.35	3.08	10	أنثى	
.054	14	2.099	.95	3.36	6	ذكر	التقدير والترقية
			.38	2.67	10	أنثى	
.100	14	1.759	1.10	2.96	6	ذكر	الفوائد
			.29	2.33	10	أنثى	
.027	14	2.465	.56	4.00	6	ذكر	الاتصال والتكيف
			.34	3.45	10	أنثى	
.041	14	2.245	.72	3.89	6	ذكر	العمل
			.17	3.37	10	أنثى	
.024	14	2.531	.69	3.67	6	ذكر	الرضا الوظيفي ككل
			.09	3.12	10	أنثى	

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الاتصال والتكيف والعمل والرضا الوظيفي ككل، وكانت الفروق لصالح الذكور. فاتفقت مع دراسة حجاج (2007) ودراسة سلامة والجعيني (2000) بعدم وجود فروق تعزى للجنس ولم

تتفق مع دراسة كل من (Linda,2005) ومقبول (2003) حيث وجدت فروق في مستوى الرضا تعزى للجنس .

أولاً: العمر

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر العمر في مستوى الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	
.236	14	-1.239	.24	3.43	8	50 فأقل	الراتب والمكافآت
			.61	3.71	8	أكثر من 50	
.021	14	-2.610	.26	2.94	8	50 فأقل	الإشراف
			.59	3.53	8	أكثر من 50	
.148	14	-1.532	.45	2.67	8	50 فأقل	التقدير والترقية
			.85	3.19	8	أكثر من 50	
.749	14	-.326	.23	2.50	8	50 فأقل	الفوائد
			1.06	2.63	8	أكثر من 50	
.472	14	-.739	.42	3.56	8	50 فأقل	الاتصال والتكيف
			.58	3.75	8	أكثر من 50	
.431	14	-.812	.14	3.46	8	50 فأقل	العمل
			.71	3.67	8	أكثر من 50	
.220	.220	14	-1.285	.06	3.17	8	الرضا الوظيفي ككل
		7.108	-1.285	.67	3.48	8	

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

تعزى لأثر العمر في جميع المجالات وفي الرضا الوظيفي ككل باستثناء مجال

الإشراف، وكانت الفروق لصالح فئة العمر أكثر من 50. فاتفقت مع دراسة (David A. Borrg 2002) حيث كان مستوى الرضا أكبر عند المديرين الأكبر سناً، وجاءت مغايرة لنتائج (Lenda, 2005) و نتائج دراسة (مقبول، 2003) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر.

9

### ثالثاً: المؤهل العلمي

#### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على مستوى الرضا

#### الوظيفي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
.639	14	.480	.55	3.61	11	بكالوريوس+دبلوم	الراتب والمكافآت
			.24	3.49	5	ماجستير	
.518	14	.663	.61	3.30	11	بكالوريوس+دبلوم	الإشراف
			.34	3.10	5	ماجستير	
.226	14	1.268	.80	3.08	11	بكالوريوس+دبلوم	التقدير والترقية
			.30	2.60	5	ماجستير	
.140	14	1.565	.84	2.75	11	بكالوريوس+دبلوم	الفوائد
			.14	2.15	5	ماجستير	
.323	14	1.024	.59	3.74	11	بكالوريوس+دبلوم	الاتصال والتكيف
			.07	3.47	5	ماجستير	
.152	14	1.515	.55	3.69	11	بكالوريوس+دبلوم	العمل
			.26	3.29	5	ماجستير	
.208	14	1.319	.56	3.43	11	بكالوريوس+دبلوم	الرضا الوظيفي ككل
			.09	3.09	5	ماجستير	

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الرضا الوظيفي ككل. إلا أنها لم

تتفق مع دراسة (مقبول، 2003) ودراسة (محمد، 1996) حيث وجدت فروق لصالح درجة البكالوريوس.

**السؤال الخامس: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$**

**بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمديرين؟"**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمديرين، والجدول (11) يوضح ذلك.

## جدول (11)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للمدراء

الرضا الوظيفي ككل	العمل	الاتصال والتكيف	الفوائد	التقدير والترقية	الإشراف	الراتب والمكافآت		
*.535	** .653	.398	.323	.191	*.537	** .685	معامل الارتباط ر	تحديد وتكوين رؤية
.033	.006	.127	.222	.478	.032	.003	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
.213	.178	.439	.267	-.087	.084	.302	معامل الارتباط ر	تبنى وتقبل أهداف الجماعة
.428	.511	.089	.318	.749	.757	.256	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
.315	.480	.183	.275	.168	.160	.273	معامل الارتباط ر	نقل توقعات عالية للأداء لدى المعلمين
.234	.060	.497	.304	.533	.555	.306	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
.465	*.505	.392	.462	.309	.132	*.508	معامل الارتباط ر	توفير وتقديم نماذج جديدة للعمل
.070	.046	.133	.072	.244	.627	.044	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
.270	.322	.362	.220	.082	.006	.351	معامل الارتباط ر	توفير دعم فردي وخاص للمعلمين
.311	.224	.168	.413	.763	.981	.183	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
.323	.365	.282	.314	.130	.248	.342	معامل الارتباط ر	توفير التحفيز الفكري
.222	.165	.290	.236	.631	.355	.194	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
*.506	*.604	.476	.406	.204	.395	*.530	معامل الارتباط ر	بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة
.046	.013	.063	.119	.447	.130	.035	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	
.412	.490	.408	.359	.157	.220	.466	معامل الارتباط ر	سلوك المدير ككل
.113	.054	.116	.172	.562	.413	.069	الدلالة الإحصائية	
16	16	16	16	16	16	16	العدد	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (11) الآتي:

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجال تحديد وتكوين رؤية من جهة وبين كل من مجالات الراتب، والمكافآت، والإشراف، والعمل والرضا الوظيفي ككل من جهة أخرى.
  - اتفقت مع دراسة كل من، (Nagony,2006) و (Lenda,2005) .
  - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجال توفير وتقديم نماذج جديدة للعمل من جهة وكل من مجالات الراتب والمكافآت، والعمل من جهة أخرى. فاتفقت مع دراسة (Boglar,1999) .
  - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مجال بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة من جهة وكل من مجالات الراتب والمكافآت، والعمل والرضا الوظيفي ككل من جهة أخرى.
  - بينما لم تظهر أية علاقات دالة إحصائياً بين باقي المجالات.
  - واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Layton,2003) .
- وبشكل عام اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي وكان لها أثر مباشر وغير مباشر أيضاً.

**مناقشة السؤال الأول:**

تشير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى حصول المديرين على درجة كبيرة في ممارسة سلوك القيادة التحويلية في جميع المجالات وكان مجال بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة في المرتبة الأولى ومجال تحديد وتكوين رؤية في المرتبة الأخيرة ويعزى ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدم وتنفذ برامج تساعد على تعزيز مهارات قيادية حديثة ومنها القيادة التحويلية بين مديري المدارس مثل الندوات وورش العمل وآخر المستجدات على الإدارة المدرسية مثل جائزة الملكة رانيا للمدير المتميز. حيث يرحب المدير بالتنوع وطرح الأفكار المختلفة، ويعطي العاملين الاهتمام الشخصي وأشعارهم بقيمتهم؛ فهذه المهمات تعمل على إيجاد ثقافة مدرسية مرغوب فيها.

**مناقشة السؤال الثاني:**

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية تعزى للجنس والعمر والمؤهل. ويمكن تفسير ذلك إلى تشابه في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم وعمرهم ومؤهلهم وحصولهم على نفس التدريب والمعرفة وحضورهم ورش العمل الخاصة بالتدريب على سلوكيات القيادة الحديثة، القيادة التحويلية، ورغبة هؤلاء في رؤية مدارسهم فعالة وناجحة، باستخدامهم آليات اتصال فاعلة في كل المستويات على صعيد المدرسة، وبما أنهم ناضجون فهم يمتلكون رؤية وبصيرة، ويكونون مقبولين من الآخرين، ويتعاملون ويتبنون عمليات التغيير في المدرسة.

### مناقشة السؤال الثالث والرابع:

تشير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى حصول المديرين على درجة متوسطة في مستوى الرضا الوظيفي في جميع المجالات وكان مجال الاتصال والتكيف في المرتبة الأولى ومجال الفوائد في المرتبة السادسة وتعد هذه النتيجة منطقية في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يعيشها قطاع التربية والتعليم حيث انخفاض الراتب وقلة المكافآت والترقيات التي تمتد إلى أكثر من خمس سنوات وأكثر أحياناً كما أن المسكن في المدينة يضغط على الراتب بشكل كبير لأن المدينة يرتفع فيها مستوى المعيشة وتكون الأسعار فيها أعلى من المناطق الأخرى فيعجز عن تلبية حاجاته ومتطلبات الحياة الكريمة التي تزداد يوماً بعد يوم إلى جانب ما يتعرض له المديرون من مساءلة وإجهاد وضعف الأجور وظروف العمل وانخفاض الروح المعنوية إلى جانب عدم كفاية الدعم من الإدارة العليا.

وأظهر المديرون الذكور رضا وظيفياً أعلى من المديرات في مجالات الاتصال والتكيف والعمل والرضا الوظيفي ككل .

وأظهر المديرون الذين تبلغ أعمارهم أكثر من 50 سنة رضا وظيفياً أعلى من خمسين سنة فأقل في مجال الإشراف لوجود زمالة واحترام بين هذه الفئة والمشرفين. وشعور المدير بتقدير المشرف لدوره الذي يقوم به من أجل نجاح العملية التربوية.

أما في مجال المؤهل العلمي للمديرين فلم تظهر فروقات دالة إحصائية في المتوسطات عند مقارنة النسبة الكلية للرضا الوظيفي مع متغير المؤهل العلمي إلا أنها ظهرت بعض الفروقات القليلة في مجال الترقية والتقدير، والفوائد نظام الترقيات

والحوافز يطبق على العاملين في التربية على الجميع وأنّ الفروقات المقدمة بين الذين يحملون المؤهل العلمي و الأقل بسببها جدا.

#### مناقشة السؤال الخامس:

يشير معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي إلى

ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ثلاث مجالات في السلوك التحويلي ( تحديد وتكوين رؤية، ومجال تقديم نماذج جديدة للعمل، ومجال بناء ثقافة مدرسية مع مجالات الرضا الوظيفي ( الراتب، المكافآت، والإشراف، والعمل، والرضا ككل )، وهذا يعزى إلى نضج المديرين والمديرات والكفاية العلمية والمعرفية لديهم، ومحاولتهم الدائمة للوصول إلى علاقة إنسانية جيدة مع العاملين وحفزهم على العمل والمشاركة والتعاون، وإظهارهم الرضا على الرغم من ضغط الظروف الاقتصادية والعمل التي يواجهونها.
- كما تعزى العلاقة الإيجابية بين تقديم نماذج جديدة وبين الراتب والعمل إلى القيم التي يحملها المديرون الممارسون للقيادة التحويلية من خلال المهارات الجيدة في التعامل مع الآخرين والعمل بنشاط ليكونوا نماذج جيدة لأدوارهم، وتبني عملية التغيير وممارستها بقناعة وإيمان بحيث يتعامل العاملون معهم واقتناعهم وتبنيهم للأفكار وبالتالي تصبح سلوكاً لدى الجميع.
- وتعزى العلاقة بين بناء ثقافة مدرسية منتجة وفاعلة والراتب والعمل والرضا ككل إلى ممارسات التعاون السائدة في المدرسة حيث كان المديرون عاملاً

أساسياً ومؤثراً في ثقافة المدرسة حيث كانت حاجات الطلاب من أولويات المديرين في المدارس والشعور بالرضا عن ذلك التوجه.

#### التوصيات

1-تتاول متغيرات أخرى وفي مؤسسات تربوية جغرافية أخرى .

2-تضمن سلوكيات القيادة التحويلية ضمن عناصر تقييم أداء المديرين.

3-ضرورة اشتمال الدورات التدريبية على الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية للمديرين.

4-توفير الدعم المادي والمعنوي لتطبيق الممارسات التحويلية.

### المراجع العربية:

بصول، رندة واصف. (2003). درجة الرضا الوظيفي لدى مرشدي ومرشدات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين).

حجاج. (2007). الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، م 15 عدد 2 ص 819-844.

حريم حسين (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.

سلامة والجعيني (2000) مدى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

العميان، محمود سلمان (2001)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

محمد (1996). درجة الرضا الوظيفي للمرأة العاملة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك بالأردن.

**المراجع الأجنبية:**

- Avolio, B. J. and Bass, B.M. (1995). A multi-level from work for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership quarterly**, 6(2), 199-218.
- Bass, B. A. and Avalio, B.J.(1993). **Transformational Leadership and Organizational Culture**. Public Administration Quarterly, 17. 1-7.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision**. Organizational Dynamics, Vol. 18, No.3.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Bass, B.M. and Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for the individual, team, and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, 4, 231-272.
- Bass, B.M., Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. **International Review of Applied Psychology: An International Review**, 45, 5-34.
- Black, R. & Moutin, J. (1964). **The Managerial Crid, Houston, Tex: Gulf**.

- Bogler, R. (1999). Reassessing the Behavior of Principals as a Multiple-Factor in Teachers Job Satisfaction. **ERIC**: 432 800.
- Bogler, R. (1999). Reassessing the Behavior of Principals as a Multiple-Factor in Teachers Job Satisfaction. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. Montreal Quebec, Canada . **ERIC**: 432 800.
- Bonaros, D. J. (2006). A study of transformational leadership and student achievement in inner-city elementary schools. Abstract Dissertation, **DAI-A 67/02**, p.402.
- Bunker, k. and Wakefield, M. (2005). In search at authenticity: Now more that ever, Soft skills are needed. **Leadership in Action**, 24(1), 17-21.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. In Jantzi, D., & Leithwood, K. (1995). **Toward and Explanation of How Teachers Perceptions of Transformational School Leadership are formed**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Francis, Ejimofor. (2007) Principals Transformational leadership Skills and Teachers Job Satisfaction in Nigeria. Cleveland State University.
- Giriffith, James. (2004). Relation of Principal Transformational leadership to school staff Job satisfaction, staff Turnover, and school Performance. **Ej803076**
- Herzberg. F., Mousner. B and Snyderman, B. (1959). The Motivation to work, John Wiley and Sons. New York. NY.
- Joseph M. CHIN, Jin- Fuwu, sshi\_Wei pu (2007). Meta-analysis of Transformational and Transactional School leadership Effects

On teachers Job Satisfaction, Journal of Education and Psychology. vol.30 No.4

Karen M-Wetherll.(2002). Principal Leadership Style and Teacher Job Satsfaction.

Leithwood, K. (1995). **Towards a more Comprehensive appreciation of effective school district leadership**,Ink Leithwood (Ed.), effective school district leadership: Transforming Politics into Education (pp. 315-340) Albany, NY: State University of New York Press.

Leithwood, K. and Jantzi, D. (1990). "Transformational Leadership: How Principals Can Help School Cultures". (Victoria, British, Columbia) School Effectiveness and School Improvement. **ERIC: ED 323 622.**

Leithwood, K. and Jantzi, D. (1990). Transformational Leadership: How principals can help reform school cultures. **Paper Presented At The Annual Meeting of the Candian Assosiation for curriculum studies. ED 323 622.**

Leithwood, K. and Jantzi, D. (2000) The Effect of Transformational Leadership on Organizational Condition and Student Engagement with School, **Journal of Educational Administration** 38(2), PP112-129.

Leithwood, K.A. (1993). Contributions are Transformational Leadership to School Restructuring. Educational Administration, Houston, TX. **ERIC: 367061.**

- Leithwood, K. and Jantazi, D. (1999). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association Montreal, Quebec, Canada. **ERIC**: ED 432 035.
- Leithwood, P., Hallinger, G., Futman, B., Mulford, P., Gronn, W. R. and Seashore L (1998). (Eds-. **Second International Handbook of Educational Leadership and Administration** (Dorodercht, The Nether lands, Kluwer Academic Press).
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1991). **Transformational Leadership : How Principals can Help Reform Cultures**. Paper Presented at the Annual Meeting of the Candian Association for Curriculum Studies, Victoria, British Colombia.
- Nguni, S., Slegers, p. and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: **School Effectiveness and School Improvement Journal**. Vol. 17, (2) p145-177, Ej 738 652.
- Poplin, M.S. (1992). The Leaders New Role: Looking to the Growth Teachers. **EDUCATIONAL LEADERSHIP**. 49,5, 10-11. EJ 439 276 In **ED**, No 72.
- Sagor, R.D. (1992). Three Principals Who Make a Difference. **EDUCATIONAL LEADERSHIP** , 49,5. 13-18 EJ 439 277
- Sergiovanni, T. (1990) " Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results, **Educational leadership**, 47, (8). Pp23-27, EJ 410 204 in ERIC Digest, Number 72.

Stone, P. (1992). Transformational Leadership in Principals: An Analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire results, Professional Leadership Development. **ERIC: 355 613.**

Sullivan, S. And Glanz, J.(2000) **Supervision that Improves Teaching: and Strategies and Techniques Learning. Corwin press.**

