جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها

إعداد

محمد معين عبد الرحيم إسماعيل

إشراف

أ.د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها

إعداد

محمد معين عبد الرحيم إسماعيل

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 9/ 2016/10م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1. أ.د. عبد محمد عساف	/ مشرفاً ورئيساً	.....
2. أ.د. يوسف ذياب عواد	/ ممتحناً خارجياً	.....
3. أ.د. غسان حسين الحلو	/ ممتحناً داخلياً	.....
4. د. عبد الكريم أيوب	/ ممتحناً داخلياً	.....

الإهداء

إلى من علمني وربّاني وكساني التربية الصالحة، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، **والدّي**

إلى المقربين إلى قلبي، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، **إخواني و أخواتي**

إلى أحبتي رفقاء الدرب، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، **زوجتي وأبنائي**

إلى كل من أسهم وأشرف في إخراج هذا الإنجاز التربوي

إلى أسـرانا البواسل، ، ، ، ، وشـهدائنا الأبرار

أهدي لهم هذا العمل عرفاناً بالجميل

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة، فإنني أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور عبد عساف الذي أشرف على إعداد هذه الدراسة، بعد أن قدم كثيراً من الجهد المتواصل والمشورة العلمية لإنجازها، مبدياً أعلى درجات الموضوعية في النقد البنّاء والنصيحة التي كانت مرشداً للصواب، ولن تفي الكلمات حقها في التعبير عن مدى شكري وامتناني له

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الإشراف على مناقشة هذه الدراسة.

كما ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من مدّ يد العون والمساعدة،

جزى الله الجميع عني خير الجزاء.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة، أو لقب علمي، أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية، أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis ، unless otherwise referenced ،is the researcher's own work ،and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name	محمد محيسن عبد الرحيم إسماعيل	**أسم الطالب:**
Signature		**التوقيع:**
Date	2016 - 10 - 9	**التاريخ:**

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ت
الشكر والتقدير	ث
الإقرار	ج
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	د
فهرس الملاحق	ر
الملخص باللغة العربية	ز
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	1
مقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	5
أهمية الدراسة	6
أهداف الدراسة	6
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	9
الإطار النظري	10
الدراسات السابقة	26
التعقيب على الدراسات السابقة	39

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	41
منهج الدراسة	42
مجتمع الدراسة	42
عينة الدراسة	44
أداة الدراسة	45
صدق الأداة	46
ثبات الأداة	46
إجراءات الدراسة	47
المعالجات الإحصائية	47
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	49
النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	50
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	64
مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	65
التوصيات	**68**
المراجع العربية	**70**
المراجع الأجنبية	**76**
الملاحق	**82**
الملخص باللغة الانجليزية	**b**

فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
(1)	توزيع العاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).	43
(2)	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة.	44
(3)	توزيع فقرات استبانة الدراسة ومجالاتها.	45
(4)	معاملات الثبات لأداة الدراسة، ومجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.	46
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.	51
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.	54
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.	58
(8)	نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها والمعيار (3.4) و المعيار (4.2).	59

(9)	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أثر مجالات القيادة التحويلية، والمتغيرات التصنيفية على الدافعية للعاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها.	60
(10)	يبين معادلات الانحدار للتنبؤ بدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار.	61

فهرس الملحقات

رقم الملحق	اسم الملحق	الصفحة
(1)	الاستبانة	83
(2)	لجنة التحكيم	90
(3)	التحليل الإحصائي	91
(4)	الموافقة على عنوان الأطروحة	96
(5)	كتاب تسهيل المهمة	97
(6)	كتاب التربية والتعليم	98

درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها

إعداد

محمد معين عبد الرحيم إسماعيل

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، ومكان السكن، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي منهجاً للدراسة، وقام باختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لعدد الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم، إذ تم توزيع (404) استبانة على أفراد عينة الدراسة. تبين من نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.5) وبانحراف معياري وصل إلى (0.70). ويتضح من نتائج الدراسة بأن درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.8) وبانحراف معياري وصل إلى(0.46) وهي درجة عالية.

كما يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه ايجابية دالة إحصائياً بين الحافز الإلهامي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة (0.00) ، كذلك توجد علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً، توجد علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي والدافعية، كذلك توجد علاقة إيجابية بين الإثارة الفكرية والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً، كذلك توجد علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً ، وقد بينت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً،

وفي ضوء نتائج الدراسة تم طرح التوصيات، مثل: العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهم، ودراسة علاقة القيادة التحويلية وتمكين العاملين في منظمات العمل المدني في مجتمعات أخرى كالمؤسسات الحكومية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- **مقدمة الدراسة.**
- **مشكلة الدراسة.**
- **أهمية الدراسة.**
- **أهداف الدراسة.**
- **أسئلة الدراسة.**
- **حدود الدراسة.**
- **المفاهيم والمصطلحات.**

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

يتولد لدى الأفراد في حياتهم اليومية دوافع وانفعالات عديدة تؤثر في سلوكهم، مثل: دافع الجوع، والعطش، وانفعال مثل :الغضب والخوف، والفرح؛ فهذه الدوافع تنشأ عن حاجات الجسم ذات العلاقة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الماء، والطعام، والجنس، وبعضها ناشئ عن تعامل الفرد مع المجتمع مثل الحاجة إلى الأمن، والاستقرار، والنجاح، والتقدير، فالدافعية تعتبر بمثابة قوة خفية داخل الفرد تحركه وتجعله يسلك طريقة معينة للوصول إلى الشيء المراد له، وهذه القوة أحيانا تكون غريزية، وفي أغلب الأحيان تكون مزيجاً من العمليتين الداخلية والخارجية، وبصورة عامة يمكن تعزيز الدافعية عند الأفراد من خلال استثارة اهتماماتهم وتوجيهم، وتشجيعهم على الإنجاز والنجاح، واستخدام برامج تعزيز مناسبة، وتوفير مناخ غير مثير للقلق (إبراهيم، 2003).

لقد أكد العديد من العلماء والباحثين على أهمية المناخ والبيئة، وأثرهما الفعال في الدافعية، إذ إن توفير المناخ النفسي الملائم يؤدي إلى مخرجات فعالة للعمل، فالدافعية تمثل عاملاً أساسياً في توافق الأفراد، وتقبلهم للأحداث والمواقف الحياتية المختلفة، فالدافعية هي أحد العوامل الأساسية في رفع مستوى إنتاجية الإنسان، وإن الشخص الراضي يكون أكثر تكيفاً مع محيطه مما ينعكس على مختلف نشاطاته؛ ويجعله أكثر تكيفاً مع بيئته (الأبيض، 2005).

ويعد موضوع الدافعية واحداً من أهم الموضوعات التي شغلت الباحثين في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية على وجه الخصوص، منذ بدأ الاهتمام بدراسة ظروف العمل، وتأثيرها على الأفراد، وتاريخياً يمكن القول، إن نهاية القرن الماضي كانت البداية الحقيقية للتوجه العلمي نحو دراسة الظروف التي يمكن في ظلها أن يعطي العامل أقصى عطاء ممكن، بناءً على توفير الظروف المناسبة للقيام بالأداء المناسب ذي العائد المطلوب، والذي لا يضحي في الوقت نفسه براحة العامل، ولا يوقع الضرر به، سواء أكان ضرراً مادياً أم معنوياً، وعليه فإن الأهتمام بأوضاع العاملين أصبح من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الموظفين وردود أفعالهم ، إضافة لظروف

عملهم المادية والاجتماعية، والنفسية، ومن الأمور التي أحدثت ثورة في مجال إدارة الأفراد إذ بدأوا ينظرون إلى رضا الموظف باعتباره عنصراً رئيسياً من عناصر التحفيز، وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي ترفع من شعورهم بالدافعية، لما لذلك من علاقة ايجابية في تحسين آدائهم وانجازاتهم في العمل ؛ فلو نظرنا إلى المؤسسات التربوية لوجدنا أن قلبها النابض والمحرك الرئيس لأعمالها والراعي لأنظمتها هي الإدارة والقيادة التي تتبعها، وكيفما يكن الموظف تكن مؤسسته؛ فاحترامه للأنظمة وكيفية تطبيقها فيها، وحرصه على خلق أجواء مريحة، وإشراكه للموظفين في اتخاذ القرارات، ورفع التوصيات، وتوزيع الأدوار، وتقبله للنقد الذي يحمل إليه، وقدرته على تحمل المسؤوليات، وحكمته في علاج كثير من مشكلات منظمته تجعل منه فعلاً في عمله، وفي المحصلة النهائية يزيد انتاجية المؤسسة (سلامة، 2003) .

فجوهر القيادة التحويلية يرتكز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات، لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود في سلوك العاملين وأدائهم (Shanker, 2012) .

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي، يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك الذات وتحقيقها في حياتهم العملية (Bolden, R., Gosling, J., 2003 .(Marturano, A., & Dennison, P

فالقائد التحويلى يقبل على عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم (القيم الداخلية)، فالقائد التحويلي يؤثر في أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز بيرنز (Burns)بين نوعين من القيادة، وهما القيادة الإجرائية، والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية يكمن في تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس. حيث يؤثر كل منهما فى الآخر، وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة (العمري، 2004).

وبعبارة أخرى، فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة فى المكافآت وفى المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الانتاجية على سبيل المثال. ويمكن تعريف القادة التحويلين بأنهم هؤلاء القادة الذين يتمتعون بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون، فهم يسعون إلى إحداث تغيير وتحول في المؤسسة التي يتولون إدارتها ولديهم بصيرة ورؤى مستقبلية (العمري، 2004).

إن القيادة التحويلية والدافعية تعد من الموضوعات الحديثة المهمة، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل المتغيرات التربوية والبيئية والاجتماعية السريعة على مختلف المستويات العالمية والمحلية، وانعكس ذلك على الدافعية داخل المؤسسات التربوية، الأمر الذي مثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق، فمن من منطلق الدافعية، يتم اتخاذ القرارات المهمة في تحديد اتجاهات سير المؤسسة التربوية، وتحديد مدى الاقتراب، أو الابتعاد عن الأهداف. فيتيح ذلك للإدارة التربوية بشكل عام بأن تقوم بتطوير كادرها، بما سيعود بالنفع على الطلبة، ومخرجات العملية الإدارية، ويساعد المديرين والموظفين على معرفة سبل تطوير علاقتهم بما يحقق الفائدة لهم ولطلابهم بالإضافة إلى شعور المدير والموظف بالدافعية، ويرى بيرنز بأن القيادة التحويلية هي تفاعل بين القادة والمرؤوسين بشكل يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة التي تخدم أهداف المؤسسة من مستوى الرضا عن العمل إلى المستوى المطلوب (الغامدي، 2006).

من خلال ماسبق تأتت الحاجة الماسة إلى تطبيق مباديء الإدارة التحويلية، لما تتمتع بمزايا خاصة تساعد على عملية التغيير والاصلاح، وخصوصا في المؤسسات التعليمية و الإدارية، فهذه المؤسسات يجب أن تلعب دورها المهم و الحيوي في إحداث التغيير نحو الأفضل والإصلاح، كما أن هناك حاجة ماسة لرفع دافعية العاملين في هذه المؤسسات نحو عملهم، حيث إن الدراسات السابقة مثل (Park & Rainey 2008; Wright Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan & Sanjay K. Pandey. 2011; Vandenabeele, 2014; Krogsgaard et al. 2014) التي ربطت ما بين المفهومين، وركزت الضوء على المؤسسات الربحية، في حين

إن الدراسة الحالية تعتبر الأولى من نوعها –حسب علم الباحث– والتي تحاول أن تربط بين القيادة التحويلية والدافعية في مؤسسات غير ربحية، ممثلة بالمؤسسات التعليمية في فلسطين. وفي ضوء ما سبق تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم، وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها.

مشكلة الدراسة

في ضوء عمل الباحث في مجال الشؤون الادارية في مديرية التربية والتعليم، اتضح له من بيئة العمل أن المهمات الموكلة للموظفين تعتبر أعمالاً روتينية تؤدي إلى انخفاض الدافعية لدى الموظفين، وقلة الإبدع في العمل الإداري، وعدم استخدام أساليب إدارية حديثة في المعاملات وعلى ضوء استعراض ما قدمته الدراسات السابقة في مجال الدراسة حيث تشير دراسة سلامة (2003) ودراسة كنعان (2013) ودراسة الطحاينة، ووزرماس (Rosmars 2008) يتضح أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الدافعية بشكل منفصل، ولم تتناول العلاقة بينه و طبيعة القيادة التحويلية، كما أن الدراسات المتعلقة بالدافعية تناولت جزئيات مختلفة، ولم تأخذ الجوانب كلها، وتميزت هذه الدراسة بأنها تبحث في الموضوع من وجهات نظر مديري التربية والتعليم والعاملين في المحافظات الشمالية في فلسطين؛ مما يعطيها مصداقية أكثر، من حيث تم ربط موضوع القيادة التحويلية بالدافعية، وهذا موضوع جديد لم يرد ذكره سابقاً في حدود علم الباحث. وعليه فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها؟**

أسئلة الدراسة:

وتتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها ؟

2. ما درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها ؟

3. ما أثر القيادة التحويلية في متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، و مكان السكن)على الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها.

2. التعرف إلى درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين.

3. التعرف إلى أثر القيادة التحويلية، ومتغيرات الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري ، ومكان السكن) على الدافعية للعاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيث:

1- كونها دراسة حديثة ونوعية، خصوصاً أن الموضوع لم يكتب فيه إلا القليل سواء على المستوى المحلي أو العربي على حد علم الباحث، من خلال اطلاعه على الأبحاث والدراسات السابقة، حول موضوع القيادة التحويلية، وعلاقتها بالدافعية.

2- هذه الدراسة جاءت لتؤكد دور القيادة التحويلية من أجل النهوض بالإدارة، وتحسين جودة مخرجاتها والإستفادة الحقيقية منها، بالإضافة إلى كونها مصدراً معرفياً جديداً يقدم الفائدة لكثير من المفكرين والباحثين في هذا المجال.

3- تسهم هذه الدراسة في تحديد مستوى الدافعية لدى الموظفين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين مما يقدم فائدةً للمسؤولين في مواقع القيادة في رفع مستوى الدافعية للأفراد العاملين، وتحسين أداء الموظفين.

حدود الدراسة:

1- **الحد الزماني:** تم اجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2016/2015.

2- **الحد المكاني:** أستهدفت الدراسة مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين.

3- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات الشمالية في فلسطين.

4- **الحد الإجرائي:** وهو يتعلق بنتائج الدراسة، وبمدى صدق وثبات أداتي الدراسة المستخدمة في إجراء هذه الدراسة، حيث اعتبرتا مناسبتان لإجراء الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى ، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز الموظفين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم الرؤية (العامري، 2001). ويعرفه الباحث القيادة التحويلية اجرائياً على أنها استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المتعلقة بالقيادة التحويلية، ومجالاتها التي أعدها الباحث.

الدافعية: تعني بتحقيق شئ صعب فى الموضوعات الفيزيقية أو الأفكار، وتناولها وتنظيمها وأداء ذلك بأكبر قدر من السرعة والاستقلالية والتغلب على العقبات، وتحقيق مستوى مرتفع من التفوق على الذات والمنافسة للآخرين والتفوق عليهم، وتقدير الذات عن طريق الممارسة الناجحة القادرة، والطموح والمثابرة والتحمل(صادق وأبو حطب، 2010). وتتحدد إجرائياً بالدرجة التي يستجيب عليها المفحوص في المقياس المستخدم.

العاملون: هم جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية و التعليم باستثناء السائقين والأذنة.

المحافظات الشمالية: وتضم جميع مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وهي (جنين، وقباطية، ونابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وطوباس، ورام الله والبيرة، والقدس، وضواحي القدس، والخليل ، وشمال الخليل، وجنوب الخليل، ويطا، وأريحا، وبيت لحم).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الدراسات السابقة العربية

الدراسات السابقة الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء من الفصل الثاني، الإطار النظري للدراسة والذي يسهم في تحديد إطار الدراسة النظري، من خلال التطرق إلى : مفهوم القيادة التحويلية وأنواعها وأبعادها، بالإضافة إلى مفهوم الدافعية، ومحدداتها ومصادرها، وأبعادها، ونظرياتها.

الإطار النظري

أصبح اهتمام الدول اليوم ينصب نحو تحويل مجتمعاتها إلى مجتمعات المعرفة، حيث أخذت تعمل على إيجاد نظام اقتصادي أساسه العنصر البشري، وليس الموارد المادية فحسب، بل أصبح الضمان والمعيار الأمثل للنجاح، هو الاستثمار في العنصر البشري، ولكن العنصر البشري المتمثل في الفرد، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يشكل بمفرده القوة المحركة للإصلاح والتغيير والرقي نحو الأفضل، بل يجب على العناصر البشرية جميعها أن تعمل باعتبارها قوة واحدة وفريقاً واحداً حتى يتسنى حدوث مثل هذا التغيير.

وبهذا يعتبر دافع الإنجاز مكوناً جوهريًا في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته، حيث يشعر الإنسان بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وما يحققه من أهداف، ويرى علماء النفس أن حاجة الفرد للإنجاز، والى تحقيق ذاته يمثلان أعلى الحاجات الإجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الإنجاز، بل حاجته لإنجاز شيء حقيقي له قيمته في الحياة(عياصرة، 2006) .

نظريات القيادة:

برزت نظريات القيادة محاولة تفسير أسباب تأثر الأفراد والجماعات بقيادة شخص ما، وقبولهم لقيادته، وانقيادهم له، وأهم هذه النظريات كما يرى الكثير من الباحثين (عورتاني، 2003) و(عبد الرحمن، 2001) و (العياصرة، 2003) ما يلي :

أ) نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده، بأن هنالك مجموعة من الخصائص، والصفات الشخصية والتي تعمل على تفسير القدرات القيادية عند شخص ما، فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، وهذه الصفات تتراوح بين خصائص وصفات جسمية فسيولوجية، يندرج في إطارها الشكل، والحجم، ونبرة الصوت، والوسامة، وهنالك صفات أخرى نفسية تتمثل في الحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، والخلق الجيد، كما أن هناك صفات ذهنية تتعلق بالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل، والشجاعة، بالإضافة إلى ذلك كله فإن نظرية السمات تعتبر أن القادة يولدون قادة، وأن هذه الصفات القيادية التي يتمتعون بها هي صفات موروثة، ومن لا يملك هذه الصفات لا يمكن أن يصبح قائداً، وترى هذه النظرية أن القادة يبذلون القوة؛ لأن لديهم صفات تميزهم عن الآخرين الذين يعجبون بتلك الصفات.

ب)النظريات السلوكية:

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات، وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدا التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تدريب الأفراد الواعدين؟ وللتعرف على ذلك فقد بدا الاهتمام والتركيز على سلوك القائد والجماعة، وقد ركزت النظريات السلوكية على ثلاثة اهتمامات، وهي:

التركيز على سلوك القائد، وكيفية تأثره وتأثيره بالجماعة العاملين (القائد)، والتركيز على المرؤوسين.ودوافعهم، وسلوكهم، وتأثيرهم على مدى نجاح القائد، وتعامله معهم، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة، وهما الاهتمام بالعمل والهتمام بالعاملين، والتركيز على المهمة.

وقد حددت هذه النظرية في مجملها، أن القيادة تتأتى من تفاعل قوى هي قوى القائد المتمثلة في ثقته بالمرؤوسين واتجاهاته وسلوكه، وقوى المرؤوسين وتتمثل في دوافعهم، وتوقعاتهم، ومواقفهم، وقوة الموقف والمتعلقة بسلوك الأفراد وقيم التنظيم. (العدوان، 1997).

وتضم المدرسة السلوكية عدداً من النظريات التي تعتبر مهمة، ومنها:

نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة، والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة، وهما: الاهتمام بالأفراد، والاهتمام بالإنتاج، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على (81) واحد وثمانون نمطاً قيادياً، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما في الشكل (1)

(العياصرة، 2003).

وفيما يأتي عرضاً لهذه الأنماط :

-النمط (1، 1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة.

-النمط (1، 9) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق وإقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة.

-النمط (5، 5) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معا، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصلحته من جهة، والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مُرضٍ.

-النمط (9، 1) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال الاهتمام الكبير بالإنتاج على حساب الأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.

-النمط (9، 9) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معاً وبالمقدار نفسه، ويعمل فيها أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الأحترام والثقة (عورتاني، 2003).

نظرية ليكرت:

وقد طور هذه النظرية رنسيس ليكرت (R.Likert) خلال الدراسات التي أنجزت في جامعة (ميتشغان) الأمريكية والتي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة، والتي بينت طبيعة العلاقات المتفاعلة بين القائد وأعضاء المجموعة، وأثر هذا التفاعل في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج، وقد توصل ليكرت إلى أربعة أنماط قيادية، هي:

1.النمط التسلطي: وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل والعاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف، وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

2.النمط التسلطي الخيّر: حيث يتم السماح للبعض بالمشاركة قي اتخاذ بعض القرارات، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القائد والمرؤوسين.

3.النمط الإستشاري: يكون فيه قدر ملحوظ من الثقة، ولكن الثقة ليست كاملة، ويجد قدر من التفاعل والاتصال بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب من الأعمال للمستويات الأدنى.

4. نمط المشاركة الجماعية: يتم فيه منح ثقة كاملة للعاملين، ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع التفاعل والاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين على حد سواء، حيث أنه يشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق، وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين(عورتاني، 2003).

نظرية هالبن:

طورها هالبن، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسة لسلوك القائد، ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاهم عن العمل، وحددت بعدين رئيسين للنمط القيادي، وهما:

أولاً: بعد خاص بهيكلية المهمات أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه، ويقصد بذلك سلوك القائد لتحديد تعامله مع العاملين وعلاقته بهم، وطرق القيام بالعمل، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال داخل المنظمة.

ثانياً: بعد خاص بالاهتمام بالمشاعر الإنسانية، والمقصود فيه سلوك القائد الذي يتوفر لديه تفهم لمشاعر الأفراد الآخرين ومراعاة لها، وينتج عنه خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه، ويحترم مشاعرهم وأفكارهم.

ج) النظرية الموقفية:

إن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من أنه لا يوجد نمط قيادي مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في الأوقات أو الظروف كلها، وأن محك فعالية القائد هو نجاح المؤسسة، ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم، فالقادة ليسوا جامدين، بل يكيّفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة.

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقاً لهذه النظرية، يتم وضع الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم على أثر ذلك دراسة تصرفاته، ومدى صلاحيته للقيادة.

ومن أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر، والتي تفيد بأنه ليس هناك أسلوب معين ومحدد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، وكذلك لا يوجد هناك صفات معينة يجب توافرها في القائد، بالإضافة إلى أنه لا يوجد قائد يمكن وصفه بالناجح أو الفاشل في الأوقات كلها، بل إن فعالية القيادة تعتمد على الموقف الذي تواجهه، والتوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة من المتغيرات في الموقف، وهي:

– العلاقة بين القائد وأعوانه: ومدى الثقة بينهم، وحبهم له، وصداقته، وهذا يعتبر من وجهات نظر فيدلر من أقوى المتغيرات في الموقف.

– مدى الوضوح في مهمات العمل: وذلك يشير إلى درجة الروتين في العمل، وهذا العامل يأتي في الدرجة الثانية من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي حسب ما يرى فيدلر.

– قوة المركز: ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز، مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع له، وتقبل قيادته وتوجيهاته (عورتاني، 2003) .

مفهوم القيادة التحويلية

كان مفهوم القيادة التحويلية إلى عهد قريب يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهوم القيادة التحويلية، حيث يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية . ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود (Shankar, 2012).

فالقيادة التحويلية تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل. ويعرف بيرنز القيادة التحويلية، بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، 2006).

وتعني القيادة استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال. فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر في الأفراد، ليقدموا عطاءً يفوق التوقعات ، والذي غالبًا ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة. وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، و وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية ،والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين؛ فالقائد التحويلي يمتلك الرؤية، والجاذبية، والقدوة، والتمكين، والتحفيز، والاستقامة. وينظر لها كونجر(Conger, 2002)على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير المرؤوسين و تشجيعهم فكريًا وإبداعيًا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءًا أساسيًا من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002).

أما منظور القائد التحويلي في القيادة التحويلية، فهو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك الذات وتحقيقها في حياتهم العملية (Bolden et al , 2003).

ويمكن تعريف القادة التحويلين، بأنهم هؤلاء القادة الذين يتمتعون بخصائص عامة، تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة التبادليون.فهم يسعون إلى إحداث تغيير وتحول في المؤسسة التي يتولون إدارتها ولديهم بصيرة ورؤى مستقبلية (عواد وآخرون، 2014).

وتتقسم مجالات القيادة التحويلية إلى أربعة مجالات أساسية كما قسمها (Northhouse, 2013) وهي :

الإثـارة الفكريـة: ركـز هـذا العنـصر بـشكل خـاص علـى احتياجـات الأفـراد إلـى الإنجـاز والنمـو الوظيفي. فيحرص القادة على توفير فرص تعليمية يصحبها التدريب والاستشارة، مع أخذ الفروق الشخصية، واحتياجات المرؤوسين المختلفة بعين الاعتبار؛ كالسعي إلى مساعدة المرؤوسين حتى يكونوا في كامل فعاليتهم. وقد يستخدم هؤلاء القادة تفويض الصلاحيات لمساعدة المرؤوسين في النمو الوظيفي من خلال مواجهة بعض التحديات وتجريبتها (Northhouse, 2013).

الاعتبـار الفـردي: عرف بأنها القيادة التي تثير المرؤوسين وتحفزهم على الإبداع والابتكار، كما تقودهم إلى تحدي معتقداتهم وقيمهم، مثلما هي كذلك بالنسبة إلى القائد والمنظمة. هذا العنصر القيادي يحفز ويدعم المرؤوسين لتجربة طرق جديدة غير تقليدية، وبالتالي يؤدي إلى تطوير طرق إبداعية ومبتكرة للتعامل مع قضايا المنظمة. كما تشجع الإثارة الفكرية المرؤوسين على التفكير التلقائي في الأشياء والمشاركة الحذرة في حل المشاكل (Northhouse, 2013).

الحـافز الإلهـامي: هذا العنصر يصف القادة الذين يملكون القدرة على التواصل الفعال مع المرؤوسين، من خلال طرح توقعات عالية وإثارتهم، كذلك عن طريق التحفيز ليصبحوا ملتزمين وجزءاً من الرؤية المشتركة للمنظمة. وعملياً، يستخدم القادة الرموز والنداءات العاطفية حتى تنصب وتتركز جهود المجموعة في تحقيق نتائج أفضل مما هو متوقع. ومنه، فهذا العنصر يعزز من روح المجموعة (Team Spirit) بشكل خاص نورث هاوس (Northhouse, 2013).

التأثير المثـالي: هو العنصر العاطفي للقيادة، ومن خلاله يتصرف القادة بشكل جيد، مما يجعلهم قدوة حسنة في نظر المرؤوسين، وبالتالي يزداد إعجاب المرؤوسين بهم وتكون لديهم رغبة شديدة في محاكاتهم. وهؤلاء القادة عادة ما يملكون سمات ومستويات معنوية وأخلاقية عالية، ومن الممكن الاتكال عليهم في عمل الأشياء الصحيحة، مما يغرس تجاههم احترام المرؤوسين العميق فهم يضعون الثقة الكاملة فيهم. ويملك هؤلاء القادة أيضا رؤية ورسالة واضحتين يقدمونها لمرؤوسيهم(Northhouse, 2013). ويعرفه الباحث إجرائيا على أنه الفقرات التي يستجيب عليها أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمجال التأثير المثالي.

مفهوم الدافعية:

يعرف الدافع على أنه: مثير داخلي يحرك سلوك الفرد، ويوجهه للوصول إلى هدف معين (قطامي ، 2000) ويعرّف الدافع أيضا على أنه: القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك من أجل إشباع وتحقيق حاجة أو تحقيق هدف. ويعتبر الدافع أيضا شكلاً من أشكال الإستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط أو الفعالية (Petri & Govern, 2004).

وهناك علاقة بين الباعث أو الذي يسميه البعض الحافز (Incentive)، وبين الدافع (Motive). حيث يعرف الباعث أو الحافز بأنه: الموضوع الخارجي الذي يحفز الفرد للقيام بسلوك التخلص من حالة التوتر، بينما يعني الدافع: ما يوجه سلوك الفرد نحوه أو بعيداً عنه لإشباع حاجة، أو تجنب أذى. ويمكن التمثيل على ذلك بما يلي (قطامي وقطامي، 2000):

الطعام حافز ـ وهو موجود في البيئة والجوع دافع ـ وهو مثير داخلي.

الماء حافز ـ وهو موجود في البيئة والعطش دافع ـ وهو مثير داخلي.

وتسمى الدوافع ذات المصادر الداخلية بأنها دوافع فطرية بيولوجية غير متعلمة، ويمثل على ذلك بدافع الجوع، والعطش، والجنس، والتخلص من الألم، والمحافظة على حرارة الجسم. أما الدوافع المتعلمة أو المكتسبة فإنها تنتج من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد في الأسرة، والمدرسة، والحيّ، ومع الأصدقاء، وباقي مؤسسات التنشئة الأخرى، وتنمو وتعزز هذه الدوافع من خلال عمليات الثواب والعقاب التي تسود ثقافة مجتمع ما. ومن الأمثلة عليها: الحاجة إلى التحصيل، والحاجة للصداقة، والحاجة للسيطرة والتسلط، والحاجة إلى العمل الناجح (Tomlinson, 1993).

يشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية. أما الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ

لدى الكائن الحي لتحقيق الشروط البيولوجية، أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد. أما الهدف (Goal) فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع (قطامي وعدس، 2002، ص195).

وبهذا يمكن القول إن الدافع هو الجانب السيكولوجي للحاجة، ومن الواضح إذاً أن الدافع لا يمكن ملاحظته مباشرة، وإنما نستدل عليه من الآثار السلوكية التي يؤدي إليها. وبهذا يمكن القول بأن الدافع عبارة عن مفهوم أو تكوين فرضي، ويرتبط به مفهوم آخر، وهو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً، وبهذا ينظر العلماء الذين يتبنون وجهة النظر هذه إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر. فالجوع مثلاً يمثل توتراً ويولد حاجة إلى الطعام، ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود ثانية (Zoo, 2003).

وتعرف الدافعية أيضاً: على أنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها، أو بأهميتها العادية، أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له. وبذلك يمكن تحديد العوامل التي تدفع الفرد إلى التقدم في تحصيله، ومنها (قطامي وقطامي، 2000):

وتعرف الدافعية أيضاً: بأنها شروط تسهل وتوجد، وتساعد على استمرار النمط السلوكي إلى أن تتحقق الاستجابات. وتعرف أيضاً على أنها: عملية أو سلسلة من العمليات، تعمل على إثارة السلوك الموجه نحو هدف؛ وصيانته والمحافظة عليه، وإيقافه في نهاية المطاف (Petri & Govern, 2004).

أنواع الدافعية:

أ- الدوافع الأولية: ويطلق عليها الفطرية أو الوراثية، و يرجع أساس الدوافع الأولية يرجع إلى الوراثة التي تتصل اتصالاً مباشراً بحياة الإنسان، وحاجاته الفسيولوجية الأساسية، وأهم أنواع هذه الدوافع دافع (الجوع، والعطش، والأمومة، والدافع الجنسي).

ب- الدوافع الثانوية: ويطلق عليها الدوافع المكتسبة، أو الاجتماعية، أو المتعلمة، وتنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة والظروف الاجتماعية المختلفة التي يعيش فيها. وكل من هذه الدوافع له أثره على الإنسان ولا يمكن التقليل من أثر أي من هذه الدوافع على حساب الدوافع الأخرى.

ولكي نعرف مشكلة انخفاض الدافعية للتعلم علينا أن نعرّف أولاً الدافعية، و من ثم الدافعية للتعلم و بعد ذلك نصل لتعريف انخفاض، أو تدني الدافعية للتعلم.

1- الدافعية: طاقة أو محرّك هدفها تمكين الفرد من اختيار أهداف معينة و العمل على تحقيقها، و يمكننا القول بأنها عملية داخلية تنشط لدى الفرد و تقوده، و تحافظ على فاعلية سلوكه عبر الوقت.

2- الدافعية للتعلم: هي مجموعة المشاعر التي تدفع المتعلم إلى الانخراط في نشاطات التعلم التي تؤدي إلى بلوغه الأهداف المنشودة، و هي ضرورة أساسية لحدوث التعلم، وبدونها لا يحدث التعلم الفعّال، و لا بدّ من الإشارة هنا إلى أن هناك مصادر متعددة لدافعية التعلم منها:

أ- مصادر خارجية: كالمعلم، أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور، أو حتى الأقران. فقد يقبل المتعلم على التعلم سعياً وراء إرضاء المعلم، و كسب إعجابه، أو إرضاءً لوالديه و الحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهما.

ب- مصادر داخلية _ في المتعلم نفسه: حيث يقدم على التعلم مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعيًا وراء الشعور بمتعة التعلم، و كسب المعارف.

3- انخفاض الدافعية للتعلم: هو السلوك الذي يظهر فيه الطلبة شعورهم بالملل و الانسحاب، و عدم الكفاية و السرحان، و عدم المشاركة في الأنشطة الصّفية و المدرسية. و له مظاهر كثيرة منها:

1- تشتت الانتباه.

2- الانشغال بأغراض الآخرين، أو إثارة المشكلات الصفية .

4- نسيان الواجبات، و إهمال حلها.

5- نسيان كل ما له علاقة بالتعلم الصفي من مواد، و متطلبات من كتب و دفاتر و أقلام.

6- تدني المثابرة في الاستمرار في عمل الواجب، أو المهمّات الموكلة إليه.

7- إهمال الالتزام بالتعليمات و القوانين الخاصّة بالصف و المدرسة.

8- كثرة الغياب عن المدرسة.

9- كره المدرسة، حتى إنه يشعر بعدم ملاءمة المقعد الذي يجلس عليه، و بالتذمر من كثرة المواد الدراسية، و تتابع الحصص، والامتحانات.

10- التأخر الصباحي، و التسرب من المدرسة.

11- الفشل، و التأخر التحصيلي نتيجة عدم بذله الجهد الذي يتناسب مع قدراته.

12- عدم الاهتمام كثيراً بالمكافآت التي قد تقدم إليه (الموسوي، 2008).

أبرز الاتجاهات النفسية في تفسير الدافعية للتعلم:

1- المنحنى السلوكي: ترجع جذور هذا المنحنى إلى الأفكار التي تحدث عنها أعلام المدرسة السلوكية، مثل: بافلوف، وثورندايك، وسكنر وغيرهم، حيث افترض هذه الاتجاه أن الدافعية نحو التعلم حالة تسيطر على سلوك الفرد، وتظهر على شكل استجابات مستمرة ومحاولات موصولة بهدف الحصول على التعزيز المطلوب.

2- المنحنى المعرفي: لقد طور المعرفيون نظريتهم في الدافعية كردة فعل للاتجاه السلوكي، إذ يعتقد علماء النفس المعرفيون، أن السلوك محدد بواسطة التفكير والعمليات العقلية، وليس عن طريق التعزيز والعقاب.

3- المنحنى الإنساني: يركز أصحاب هذا المنحنى على الحرية الشخصية للفرد والقدرة على الاختيار، واتخاذ القرارات، والسعي الذاتي للنمو والتطور.

4- المنحنى المعرفي الاجتماعي: يرى باندورا أحد أعلام هذا المنحنى وجود مصدرين أساسيين للدافعية، الأول: يتكون من الأفكار والتوقعات حول النتاجات الممكنة للسلوك، حيث يتخيل الفرد النتائج المستقبلية بناءً على خبراته السابقة، والثاني يرتبط بوضع الأهداف حيث تصبح معايير لتقييم الأداء ومن خلال الجهود التي بذلها (النابلسي، 1986).

وظائف الدافعية، وفوائدها:

تسهم الدافعية في تسهيل فهمنا لبعض الحقائق المحيرة في السلوك الإنساني. ويمكن القول بشكل عام إن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز، وتحديد المعززات، وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والمساعدة في التغييرات التي تطرأ على عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك) والمثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه.

كذلك فإننا نتصرف عادةً أثناء حياتنا اليومية وكأننا نتقدم نحو مكان ما (أي إن سلوك الإنسان هادف) فقد نجلس على طاولة وقتاً معيناً، ونتناول ورقة وقلماً ونكتب صفحة أو أكثر، ونضعها في مغلف، ثم نضع عليه طابعاً بريدياً، ونرسله بالبريد. لا شك أن كل هذه الأفعال قد حدثت ونظمت بسبب وجود هدف عند الإنسان، ولولا الدافع العالي لتحقيق هذا الهدف لما حدث ذلك كله (علاونة، 2004).

كما أن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على إنجاز عمل ما، وربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان. إن الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسة، وهي:

1. الدافعية تستثير السلوك، فالدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك. وقد بيّن علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية

(الاستثارة) لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط. ويحدث ذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، فما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.

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

3. الدافعية تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك. إن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم، ينتبهون إلى معلميهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (والانتباه كما هو معلوم مسألة ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة والطويلة المدى). كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها. وهم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية، وتحويلها إلى مادة ذات معنى؛ بدلاً من التعامل معها سطحياً وحفظها حفظاً آلياً.

4. الدافعية – بناء على ما تقدم من وظائف– تؤدي إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه. ومن الملاحظ في هذا المجال – مجال التعليم– على سبيل المثال: أن الطلبة المدفوعين للتعلم هم أكثر الطلبة تحصيلاً وأفضلهم أداء (علاونة، 2004، ص204، 205).

نظريات الدافعية:

ويلخص الموسوي(2008) وجهات النظر التي تفسر الدافعية في:

أولا: النظرية السلوكية: تعنى هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحى السلوكي، أو ما يطلق عليها عادة بنظريات المثير والاستجابة. وأن النشاط السلوكي وسيلة

للوصول إلى هدف معين مستقل عن السلوك ذاته. فالاستجابات الصادرة من أجل الحصول على المعززات تشير إلى دافعية خارجية تحددها عوامل مستقلة عن صاحب السلوك ذاته.

ثانيا: النظرية المعرفية: تؤكد على مفاهيم أكثر ارتباطاً بمتوسطات مركزية، كالقصد والنية والتوقع، لأن النشاط العقلى للفرد يزوده بدافعية داخلية متأصلة فيه، وتشير إلى النشاط السلوكي باعتباره غاية في ذاته وليس وسيلة، وينجم عادة عن عمليات معالجة المعلومات، والمدركات الحسية المتوافرة للفرد في الوضع المثير الذي يوجد فيه، وبذلك يتمتع الفرد بدرجة عالية من الضبط الذاتي.

ثالثا: النظرية الإنسانية: تهتم بتفسير الدافعية من حيث علاقتها بدراسات الشخصية أكثر من علاقتها بدراسات التعلم، وتنسب معظم مفاهيم هذه النظرية إلى ماسلو الذى يفترض إمكانية تفسير الدافعية الإنسانية جميعها بدلالة مفاهيم الارتباطيين أو السلوكيين، كالحافز والحرمان والتعزيز، رغم اعترافه بأن أشكال السلوك الإنساني، تكون مدفوعة بإشباع حاجات بيولوجية معينة.

رابعا: نظرية التحليل النفسى: ترى أن معظم جوانب السلوك الإنساني مدفوعة بحافزين غريزيين، هما حافز الجنس، وحافز العدوان، ويؤكد فرويد على أهمية دور خبرات الطفولة المبكرة في تحديد سلوك الفرد المستقبلى، كما يطرح مفهوم الدافعية اللاشعورية لتفسير ما يقوم به الفرد من سلوك دون أن يكون قادراً على تحديد، أو معرفة الدوافع الكامنة وراء سلوكه هذا.

يتضح مما سبق، أن الدخول في أى نشاط لذات النشاط نفسه يسمى " دافعية داخلية "، مثل الأشياء التي نفعلها للاستمتاع بفعلها (القراءة للمتعة)، ويمكن أن يكون العمل لدافع خارجى مثل القراءة من أجل النجاح في مادة دراسية.

وتتضح الدافعية للقراءة في المشاركة بانتظام في برامج القراءة، ليس من أجل النجاح في المدرسة أو زيادة درجات التحصيل الدراسي، ولكن للاستمتاع والرغبة المستمرة في الاطلاع والبحث ومعرفة الأحداث الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية المختلفة عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وكذلك العالم من حوله (Chan , 1994).

ويتصف الفرد ذو الدافعية للقراءة بفعالية الذات المرتفعة، والتحدى والمثابرة، وحب الاستطلاع، والمشاركة في الأنشطة القرائية، والتعاون والألفة، والقدرة على التعبير أمام الآخرين (Wigifield &Guthrie , 1997).

العلاقة بين الدافعية والقيادة التحويلية:

إن دافعية العاملين في المؤسسات التربوية تعتبر الآلية الرئيسة التي يتم من خلالها ممارسة القيادة لتاثيرهم على العمل وسيره، مما يجعل من موضوع الدافعية من أهم المواضيع التي يتناولها القادة التربويين في ممارستهم لعملهم، وقد يتأثر ذلك بعوامل متعددة منها حجم المؤسسة، وعدد المرؤوسين وغيرها من المتغيرات (Paarlberg & Lavigna, 2010).

إن الدافعية نحو العمل في المؤسسات الحكومية تعتبر من أهم أنواع الدافعية حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء في هذه المؤسسات، حيث تعرف الدافعية في هذا السياق بأنها الدافعية التي تدفع العاملين من أجل خدمة الآخرين، والرقي بمستوى الخدمات المقدمة إلى المجتمع ككل.(Brewer, 2008; Bellé 2013; Andersen, Heinesen & Pedersen, 2014)

وبالرغم من العدد الكبير من الأبحاث التي تناولت موضوع الدافعية، ودورها على عمل المؤسسات التربوية إلا أن أي من هذه الدراسات قد ركزت على الجانب الإداري والطرق التي يمكن للقيادة بأن تزيد من الدافعية، حيث إن دراسة الممارسات القيادية والتي من شأنها أن تزيد من دافعية العاملين لازات غير واضحة (Perry, 2014).

و تشير الدراسات التربوية الحديثة إلى أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية وزيادة الدافعية لدى العاملين، لأن ممارسة مباديء القيادة التحويلية يسهم في رفع الدافعية لدى العاملين، وبالتالي زيادة وتحسين الأداء للمؤسسات ككل (Wright et al. 2011; Bellé 2014).

إن الهدف الرئيس للقيادة التحويلية، يكمن في تغيير، أو تحويل الأفراد عبر حفزهم نحو أهمية الناتج الجمعي للمنظمة وهدفها الرئيس، وهو في الحالة التربوية إصلاح المؤسسات والمنظمات التربوية وتحسين آدائها(Northouse, 2010:171; Moynihan et al. 2012) .

وينطوي تحت هذا المبدأ بأن يقوم القادة التحويليون في تطوير ومشاركة واستدامة رؤيتهم من أجل رفع الدافعية لدى العاملين، للوصول إلى المستويات العليا للأداء. حيث إن الشعور بهذه الرؤية والهدف والمهمة ضمن العاملين يزيد من ثقتهم حول اتجاه المنظمة التربوية في المستقبل ويشجعهم على نقل اهتمامهم الشخصي من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التربوية (Jung&Avolio,2000)

إن السؤال الرئيس الذي تطرحه كثير من الدراسات التربوية، يكمن في ما إذا كان المديرون والقادة التربويين قادرين على تحويل العاملين نحو النظر إلى أبعد من مصالحهم الشخصية، وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث تشير الدراسات السابقة، بأن ذلك ممكن الحدوث في المنظمات الخاصة، والتي تكون ذات طبيعة ربحية، ولكن لم تدرس هذه العلاقة في المؤسسات غير الربحية، مثل المؤسسات التربوية التابعة للقطاع العام (Paarlberg & Lavigna, 2010) .

ولكن رايت وباندي (Wright & Pandey 2010) يريان بأن مباديء القيادة التحويلية، ربما يكون مفيداً في المؤسسات الحكومية وغير الربحية، مثل: المؤسسات التعليمية الحكومية، حيث يريان بأن الخدمات، والطبيعية الأجتماعية لمثل هذه المؤسسات، تجعل من القيادة التحويلية قادرةً على رفع الدافعية لدى العاملين في هذه المؤسسات، من حيث أهمية القيم والمباديء التي تحققها هذه المؤسسات نحو المجتمع، والصالح العام ككل (Andersen et al, 2013) .

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة شلح (2015) بعنوان " **الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة** "، وهدف الباحث في دراسته إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية بالاحتراق الوظيفي، من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة. واستخدم الباحث في دراسته، المنهج الوصفي

التحليلي، وتم تصميم استبانه كأداة للدراسة، مستخدماً العينة العشوائية الطبقية، ومجتمع الدراسة من الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة ضمن المستشفيات الحكومية العامة (مستشفى بيت حانون ومستشفى الشهيد كمال عدوان و مستشفى الشفاء (مجمع الشفاء الطبي) ومستشفى شهداء الأقصى ومستشفى ناصر (مجمع ناصر الطبي) ومستشفى غزة الأوروبي ومستشفى أبو يوسف النجار ومستشفى العيون ومستشفى محمد الدرة للأطفال ومستشفى عبدالعزيز الرنتيسي للأطفال ومستشفى النصر للأطفال و مستشفى تل السلطان). حيث بلغ مجتمع الدراسة (1343) مفردة، تم توزيع عدد (299) استبانة كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة تم استرداد (278) استبانة منها بنسبة استرداد (93%). وتوصل الباحث إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً واستخداماً، من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة داخل المستشفيات الحكومية العامة، يليه نمط القيادة الحر، وأخيراً نمط القيادة الأوتوقراطي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والحر المستخدمين في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة والاحتراق الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة والاحتراق الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة بوزن نسبي (57%). وأوصى الباحث بضرورة تعزيز العمل ضمن منظومة الفريق الواحد نحو تكريس سيادة نمط القيادة الديمقراطي، وإشاعته في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، والعمل على سيادة روح التعاون والمحبة، وتعزيز قيم الالتزام التنظيمي، للحد من الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي.

دراسة سميرات (2014) بعنوان " **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم** "، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية، وعلاقتها بدافعية المعلمين نحوعملهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من (1620) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارعينة طبقية عشوائية بسيطة

بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (324) معلماً ومعلمةً، منهم (148) معلماً و(176) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة للتأكد من صدقهما وثباتهما. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي لمعالجة بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم كانت بدرجة متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.66) وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (0.70).

دراسة كنعان (2013): بعنوان " **درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهات نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين**"، والتي هدفت إلى تعرف درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين، وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين، من وجهات نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة (الجنس، و المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية، وموقع المدرسة، والمحافظة) على المشكلات التي تواجه المعلمين، وطرق التغلب عليها في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، و تكونت عينة الدراسة الحالية من (550) معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانة تم توزيعها على الفئة المستهدفة منهم، و تم معالجة البيانات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأوصت الباحثة بناءً على عدد من النتائج، أهمها: تطوير وصف وظيفي واضح، حتى يتمكن المديرون من معرفة طبيعة الواجبات التي يجب عليهم القيام بها، للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل،

وإحسان التعامل مع الطاقم التعليمي. وعقد الندوات التثقيفية، بهدف توعية المعلمين بمفهوم المشكلات التي ربما تواجههم وإمكانية حلها، من خلال الممارسة العملية داخل المؤسسات التربوية، عدا عن إجراء دورات تدريبية ولقاءات للمديرين المدرسيين، لإكسابهم مهارات في مجال القيادة التحويلية، بما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم، وانعكاس آثاره بشكل إيجابي على الانتماء.

دراسة ابو سمرة والطيطي(2011) بعنوان " **مدى توافر سمات القيادية التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين** "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر سمات القيادية التحويلية لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مدينة القدس للعام الدراسي 2006-2007، والبالغ عددهم (2264) معلماً ومعلمة، موزعين على (133) مدرسة، في حين تكونت عينة الدراسة من (368) معلما ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية العنقودية. واستخدم الباحثون الاستبانة، كأداة للدراسة، واشتملت على (52) فقرة، موزعة على ستة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. واستخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحولية، لدى مديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لأداة الدراسة (03.8) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمدى توفر سمات القيادة التحولية لدى المديرين تعزى لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري السلطة المشرفة، وسنوات الخبرة. وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس، و إعطاء مديري المدارس مزيد من الصلاحيات.

دراسة الشريفي (2012) بعنوان " **إدارة المعرفة وعلاقتها بالدافعية نحو الإنجاز الأكاديمي لدى مدرسي الجامعات**"، إذ هدفت هذه الدراسة إلى تعرف إدارة المعرفة، وعلاقتها

بالدافعية نحو الإنجاز الأكاديميّ لدى مدرسي الجامعة. اشتملت العينة على (300) من اعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستنصرية، من كلا الجنسين (ذكور – إناث) ممن يقومون بالتدريس في الجامعة للدراستين الصباحية والمسائية، وللعام الدراسي 2011/ 2012م. تم إعداد مقياسي إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي، حيث تضمن الأول أربعة مجالات وفق أنموذج إدارة المعرفة لويج، والمُكوَّن من (47) فقرة، في حين تكون مقياس الدافعية نحو الإنجاز الأكاديمي من (39) فقرة. أظهرت النتائج أن مستوى إدراة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي كان عاليا. وتبين وجود علاقة بين إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا بين إدراة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي وفقاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بينما لم يتبين وجود فروق دالة بين إدراة المعرفة ودافعية الإنجاز الأكاديمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (طويلة "10 سنوات فأكثر"– قصيرة " أقل من 10 سنوات").

دراسة الغامدي(2011) بعنوان " **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة** "، هدفت الدراسة إلى بحث علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. و تكون مجتمع الدراسة من الضباط الميدانيين جميعهم، ممن يحملون الرتب التالية(رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم)الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها، البالغ عددهم (253) ضابطاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود في منطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور(3,38) ، وأفراد الدراسة يرون أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود في منطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3,38) كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠1) فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط

الميدانيين بقيادة حرس الحدود في منطقة مكة المكرمة. و تمثلت أهم التوصيات في العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات في حرس الحدود، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية وتنفيذها لإكساب القيادات مهاراتها وخصائصها. والتأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين؛ لما لذلك من أثر في تعزيز مستويات الولاء التنظيمي لديهم ورفعها.

دراسة الرقب(2010): بعنوان "**علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والحافز الفكري، والاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (660) استبانة على الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وتم استرداد (567) بنسبة 89% حيث توصلت الدراسة إلى توافر عناصر القيادة التحويلية بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، و الحافز الفكري، والاعتبارات الفردية متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعلمية، وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض، والتمكين، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم.

دراسة شوشان (2009): بعنوان " **النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الأساتذة**"، حاولت هذه الدراسة الموسومة بالنمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة، أن تجيب عن سؤالين رئيسين، الأول: هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة؟ والثاني :هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والبعد عن مكان العمل؟

في ضوء العلاقة الخطية بين متغيرين (النمط القيادي- دافعية الإنجاز)، وعبر دراسة نظرية وميدانية اختبرت الفرضيتان الرئيستان وخلصت إلى نتيجة: توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمديرين، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، والأخرى توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والبعد عن مكان العمل. حيث استهدفت الدراسة النظرية: تحديد المفاهيم الإجرائية، وصورة العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة، واستهدفت الدراسة الميدانية: الفحص الكمي للبيانات والمعلومات الامبريقية عبر تطبيق استمارتين من تصميم الباحث على عينة مكونة من (160) أستاذًا و(74)أستاذة اختيروا عشوائيًا من بين (835) أستاذًا منهم (461) أستاذة يدرسون في 19 مؤسسة تربوية على مستوى (ولاية باتنة) واختيرت أيضاً عشوائياً. وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل الباحث إلى النتائج الآتية: أولاً تحقق الفرضية الأولى: إذ توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي لمديري الثانويات، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، وبذلك تأكد وجود ارتباط طردي بين النمط الديمقراطي لمديري الثانويات، ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، على عكس النمطين الآخرين- الدكتاتوري والتساهلي- اللذين تأكد ارتباطهما عكسياً مع دافعية الإنجاز. ثانياً عدم تحقق الفرضية الثانية: إذ توصل الباحث إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساتذة في دافعية الإنجاز تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والبعد عن مكان العمل. وبعد مناقشة هذه النتائج والتعليق عليها في ضوء الإطار النظري، قدم الباحث توصيات واقتراحات يأمل أن تؤخذ بعين الإعتبار من طرف كل من له صلة بموضوع البحث.

دراسة غرايبة (2009) بعنون " **درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهات نظر المعلمين**"، هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهات نظر المعلمين، وتم اختيار عينة طبقية عنقودية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث أسلوبين: الأول كمي باستخدام أداة السلوك التحويلي، لقياس درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية، و الأداء الإشرافي

لقياس مستوى أداء المشرفين التربويين، والثاني نوعي عن طريق إجراء المقابلات الفردية لعينة عشوائية، بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة من مديريات إربد الأولى والمفرق والرمثا. تم التأكد من صدق هذه الأدوات وثباتها، بعرضها على محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية، وعلم النفس، وتم التأكد من ثباتها بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (معامل بيرسون)، واستخدام طريقة كرونباخ ألفا. كما استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي لمعالجة البيانات إحصائياً، وتمثلت نتائج الدراسة في بيان أن ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة، وكانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية، تُعزى للجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى للمؤهل العلمي، ومكان السكن.

دراسة الطحاينة، ووزرماس (2008) بعنوان "**العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن**"، شارك في هذه الدراسة (72) عضو هيئة تدريس ومساعد بحث، أجابوا على نسخة معدلة من مقياس القيادة متعدد العوامل، والذي أعده باس وأفوليو (Bass & Avolio ,1995) ومقياس الثقافة التنظيمية الذي أعده ساشكن (Sashkin, 1990)، وقد أظهرت النتائج أن السلوك القيادي التحويلي موجود وممارس في كليات التربية الرياضية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك أن هناك علاقة دالة بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة والثقافة التنظيمية، حيث وُجد أن بُعد الاستثارة الفكرية (العقلية) كان الأكثر أثراً في الثقافة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن "تنسيق عمل الفريق" كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثراً بالقيادة التحويلية لعميد الكلية بشكل عام.

دراسة لوكاشة (2008) بعنوان " **العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الاعاقات العقلية و دافعية معلميهم نحو العمل في الأردن**"، **والتي** هدفت إلى معرفة العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية، ودافعية معلميهم نحو العمل في الأردن. أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول

2007–2008 في المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية في محافظة العاصمة عمان. بلغ عدد أفراد العينة (195) معلماً ومعلمةً اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية من37 مؤسسة تعليمية في محافظة العاصمة عمان. استخدمت الدراسة أداتين، الأولى: استبانة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشرد، والثانية: استبانة الدافعية نحو العمل التي أعدت لقياس درجة دافعية المعلمين نحو العمل. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية من وجهة نظر المعلمين، ودرجة دافعية معلمي هذه المؤسسات نحو العمل في محافظة العاصمة عمان. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية معلمي المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية نحو العمل، حسب جنس المعلمين، أو مؤهلهم العلمي، أو سنوات خبرتهم تعزى لفاعلية السلوك القيادي لمديري هذه المؤسسات التعليمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان.

دراسة بني عيسى (2006) بعنوان " **أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن** "، والتي هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، وتمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية، وهي: الكاريزماتيكية، والدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية، وشكّل الأداء المتغير التابع، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات العاملين، نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة، بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تطوير استبانة مكونة من (41) فقرةً، وتم توزيعها على عينة الدراسة، ونظراً لكبر حجم المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، فقد تم اختيار عينة الدراسة المكونة من أربع مؤسسات بطريقة عشوائية، عن طريق إجراء القرعة. وتم توزيع (450) استبانة وأعيد منها (410) استبانة بنسبة بلغت (91%)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة، ومقاييس الإحصاء الوصفي، واختبار (ت) لعينة واحدة، واختبار تحليل التباين الأحادي، ومعامل كرونباخ. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية (الكارزماتيكية، والدافعية والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر

الفردية) على الأداء في المؤسسات العامة. وعدم وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تُعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي. ووجود فروق في اتجاهات العاملين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تُعزى لمتغير الخبرة العملية.

دراسة جمعان(2000) بعنوان " **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة** "، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في محافظة المخواة. وكانت الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات افراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواه تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، و طبيعة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في مجال الإدارة المدرسية . وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام في محافظة المخواة للعام الدراسي 3923 هـ – 3924 هـ والبالغ عددهم (338) مديراً، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم في محافظة المخواة. ولتحليل البيانات استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (Spss) وتمثلت في التكرارات، والنسب، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد الدراسة، وتحليل معامل الارتباط (Mann– Whitney) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وطبيعته، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، واختبار شيفيه (Shefee) للمقارنة البعديه. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام في محافظة المخواه للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (45.8)، ويوصي الباحث بإيجاد وسائل ربط فعالة بين مدارس التعليم العام جميعها في محافظة المخواة، وتعميم الخطط الإستراتيجية المتميزة على جميع المدارس، للاستفادة منها عند بناء الخطة السنوية للمدرسة. وضرورة تشجيع مديري المدارس الذين مؤهلهم

أقل من بكالوريوس، للحصول على درجة البكالوريوس، والاستفادة من الدورات التدريبية في مجال الإدارة التحويلية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بيفربورج، وآخرون(Beverborg, Sleegers, Veen ,2015) بعنوان: "**علاقة روح الفريق بمدة دافعية المعلمين نحو التعلم في المدارس**"، حيث تفحصت الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومباديء روح الفريق، وتحقيق الذات لدى المعلمين في المدارس، حيث أجريت الدراسة على عينة من (447) معلماً، وقد بينت النتائج بان هناك علاقة بين روح الفريق ومستوى تحقيق الذات لدى المعلمين، و بينت الدراسة أيضا أن الممارسات القيادية تلعب دوراً في التأثير على الحالة النفسية للمعلمين، وتلعب دوراً في تحفيزهم نحو العمل.

دراسة واليدرمان (Wildman, 2015) والتي كانت بعنوان " **دراسة دافعية المعلمين وعلاقتها بالإدارة المدرسية وروح الفريق** "، حيث تتناولت الدراسة مجالات الفاعلية الذاتية، والرضا الوظيفي، و الروح المعنوية، وعلاقتها بدافعية الإنجاز، حيث اتبعت الدراسة المنهج الكيفي وأجريت على (5) معلمين، حيث بينت نتائج الدراسة بأن الدافعية ترتبط بدلالة إحصائية مع روح الفريق من حيث كونها تتحسن في حال كانت الإدارة المدرسية تعمل بشكل جماعي.

وقام ديفوس وآخرون (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015): بإجراء دراسة بعنوان "**القيادة التحويلية، وصناعة القرارات والفاعلية الذاتية والدافعية في مؤسسات التعليم العالي في الباكستان**"، حيث هدفت الدراسة إلى فحص الوسائل الشاملة في تحقيق الفاعلية الذاتية، والرضا الوظيفي، وعلاقتها بالدافعية وصناعة القرارات في الجامعات الباكستانية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة من (218) من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الباكستانية، حيث بينت النتائج بأن القيادة التحويلية لديها تأثير دال احصائياً على عمليات صناعة القرار والدافعية، ولكنها أشارت إلى ضعف هذه العلاقة.

دراسة جانسون وآخرون: (Qu, Janssen, & Shi, 2015) بعنوان" **العلاقة الارتباطية بين القائد وتوقعات الإبداع في المؤسسات**"، و دور القيادة التحويلية في التحفيز على الابداع في العمل، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأجريت على عينة من (420) من العاملين في المنظمات في الصين، حيث بينت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة دالة احصائيا بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين وزيادة دافعيتهم عبر زيادة التوقعات الإبداعية لديهم.

وأجرى فيرنيت وآخرون (Fernet, Trépanier, Austin, Gagné, & Forest, 2015): دراسة بعنوان " **القيادة التحويلية والأداء الأمثل في العمل: الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية على إدراك الموظفين للعمل ودافعيتهم**". حيث هدفت الدراسة إلى فحص الآليات التي تعمل بها الدافعية وعلاقتها بالقيادة التحويلية وفاعلية الموظفين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الكيفي، واعتمدت على البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسات السابقة، والنماذج التي تربط بين القيادة التحويلية والدافعية، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مديري المدارس، و بينت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والدافعية، حيث أن القيادة التحويلية ترفع من جودة العمل من خلال زيادة الدافعية لدى الأفراد.

وهدفت دراسة بوتوملي وآخرون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2015) حيث جاءت الدراسة بعنوان "**تأثير القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي في المنظمات وعلاقتها بالدافعية نحو العمل في المنظمات الحكومية**"، حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل في المؤسسات الحكومية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من (512) معلماً ومعلمةً في المدارس الحكومية في المكسيك، و بينت نتائج الدراسة بأن هناك تأثير دال إحصائي للقيادة التحويلية على الدافعية لدى المعلمين.

دراسة جيزيل وآخرون .(Geijsel, Sleegers, Stoel, & Krüger, 2009) والتي كانت بعنوان " **تأثير العمل الجماعي والتنظيمي في المدرسة والإدارية على عمل المعلمين في المدارس الهولدنية** "، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين روح العمل الجماعي في المدرسة وعلاقته بالحالة النفسية للمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من (328) معلماً في المراحل الأساسية في (18) مدرسة أساسية في هولندا، حيث بينت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة بين العمل الجماعي وروح الفريق وبين الحالة النفسية للمعلمين.

دراسة كازدي (Cassidy، 2002) بعنوان " **استقصاء العلاقة بين أسلوب حل المشكلات ودافعية الإنجاز والاكتئاب النفسي وفاعلية الأفراد في حالة طوارئ وهمية**" ، تألفت عينة الدراسة من (107) متطوعاً بأعمار تراوحت بين 18 – 50 عاماً في مدينة لندن (London) في بريطانيا. واستخدم في الدراسة إستبانة حل المشكلات المؤلفة من(24) فقرةً وتتضمن هذه الإستبانة ستة عوامل لأسلوب حل المشكلات؛ وهي الإحساس بالعجز، وضبط حل المشكلات، والأسلوب الإبداعي، والثقة المرتبطة بحل المشكلات، وأسلوب التجنب، وأسلوب المقاربة (Approach Style)، واستخدم في الدراسة استبانة كازدي(Cassidy) لدافعية الإنجاز وهي تتألف من (49) فقرة تقيس (7) عوامل لدافعية الإنجاز هي: أخلاقية العمل، وشدة الحرص، على اكتساب الأشياء، والهيمنة، والسعي نحو التفوق، وروح المنافسة، وطموح المكانة (Status Aspiration) والإتقان. أما الأداة الثالثة المستخدمة في الدراسة فكانت نسخة لـ (12) فقرة من إستبانة الصحة العامة(GMQ–12) وهي إستبانة لقياس الاكتئاب النفسي أو الراحة النفسية (Psychological Distress or Well – being). وقد جمعت الدراسة ما بين التمرين الوهمي، ومقاييس الإستبانة في محاولة لتحديد الاختلافات الفردية التي يبديها الأفراد في الهرب من بيئة تتحطم فيها طائرة. وأشارت نتائج الدراسة إلى ظهور تأثيرات رئيسة دالة بين علامة دافعية الإنجاز والعلامات الكلية لحل المشكلات. ففي دافعية الإنجاز كان الأفراد الذين يحملون علامة بقاء عالية يتمتعون بمستويات دافعية أعلى بشكل دال إحصائيا من أولئك الذين كانوا يحملون

علامة بقاء متدنية. وأما فيما يتعلق بأسلوب حل المشكلات فكانت المجموعات الثلاثة (احتمالية بقاء عالية، واحتمالية بقاء متوسطة، واحتمالية بقاء متدنية) تختلف فيما بينها بوجود ميل نحو زيادة علامات أساليب حل المشكلات مع ازدياد احتمالية البقاء، ولم يكن هناك تأثير دال للاكتئاب النفسي.

التعقيب على الدرسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتبين بأن هناك كثيراً من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية، إلا أن أياً من هذه الدرسات قد تطرق إلى ربطها بالدافعية، حيث إن معظم الدرسات السابقة مثل دراسة سميرات (2014) ودراسة كنعان (2013) ودراسة ابو سمرة والطيطي(2011) ودراسة الغامدي(2011) ودراسة الرقب(2010) ودراسة غرايبة (2009) ودراسة بني عيسى (2006) ودراسة جمعان(2000). تناولت القيادة التحويلية في سياقات مختلفة، وفي دول متعددة وفي قطاعات مختلفة، إلا أن الدراسة الحالية قد تميزت عن الدراسات السابقة حيث اجريت في قطاع التعليم الفلسطيني، وبالتحديد على العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، كما تم استعراض الدراسات التي تناولت الدافعية بشكل مباشر مثل دراسات كل من الشريفي (2012) ودراسة لوكاشه (2008) ودراسة بني عيسى (2006) ودراسة ديفوس وآخرون (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015) دراسة بوتوملي وآخرون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2015).

وكما استعرض الباحث الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية والدافعية وخصوصاً دراسات مثل دراسة شلح (2015) و**دراسة الشريفي (2012) ودراسة شوشان (2009) و دراسة لوكاشة (2008) و دراسة بيفربورج، وآخرون((Beverborg, Sleegers, Veen دراسة ديفوس وآخرون (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015) و دراسة جانسون وآخرون (Qu, Janssen, & Shi, 2015) و دراسة بوتوملي وآخرون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2015)**

كشفت عن علاقة إيجابية بين مفهوم القيادة التحويلية والدافعية، لكن يجب أن نعرف المزيد حول الطرق التي يمكن من خلالها للقيادة التحويلية بأن ترفع من دافعية العاملين في المؤسسات التربوية الحكومية. كما أنها تتميز بكونها الوحيدة التي ربطت بين القيادة التحويلية والدافعية في سياق مديريات التربية والتعليم في فلسطين، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة التي تتمثل في الإستبانة فقد استفاد من دراسة، كل من دراسة سميرات (2014) ودراسة كنعان (2013) ودراسة أبو سمرة والطيطي(2011)، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء مقياس الدافعية والذي تمثل في دراسات كل من دراسة شلح (2015) ودراسة الشريفي (2012) ودراسة شوشان (2009).

كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على المفاهيم النظرية والنظريات التي تتعلق بالدافعية والقيادة التحويلية، مثل دراسات: كل من ديفوس وآخرون (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015) ودراسة جانسون وآخرون (Qu, Janssen, & Shi, 2015) دراسة بوتوملي وآخرون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2015).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة
- اجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، من حيث وصف لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، ويقدم وصفاً لأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، كما ويتناول أيضاً وصفاً مفصلاً للمعالجات الإحصائية التي استخدمها الباحث لتحليل نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعتها، وقد اعتمد الباحث على هذا المنهج للوصول للمعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة، وخاصة أن المنهج الوصفي يقوم على التحليل والتفسير العلمي لمشكلة الدراسة، ومن ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى النتائج المترتبة عليها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم وفق سجلات وزارة التربية والتعليم (1746) موظفاً وموظفة للعام الدراسي 2015-2016، موزعين على المديريات كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): توزيع العاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية:

المديرية	العدد	العينة	النسبة المؤية
نابلس	145	34	8.3
جنوب نابلس	99	24	5.6
سلفيت	94	23	5.4
طوباس	77	18	4.4
قلقيلية	101	24	5.8
طولكرم	118	28	6.7
جنين	111	26	6.3
قباطية	107	26	6.1
رام الله	147	35	8.4
القدس	82	20	4.7
ضواحي القدس	87	21	5
بيت لحم	111	26	6.3
اريحا	54	13	3.1
الخليل	139	33	8
شمال الخليل	113	27	6.5
جنوب الخليل	136	32	7.9
يطا	25	6	1.5
	1746	416	100%

ويتضح من الجدول رقم (1) أعداد العاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية ذكوراً وإناثاً، حيث يلاحظ أن مديرية رام الله تضم النسبة الأكبر من العاملين بنسبة 8.4%، وأقلها مديرية يطا بنسبة 1.4%.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة لعدد العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، وقد بلغ حجم العينة (416) موظفاً وتم استرداد (404) استبانة أي بنسبة (97%) وهي التي شكلت العينة النهائية للدراسة.

والجدول التالي يوضح توزيع خصائص أفراد العينة تبعاً للمتغيرات المستقلة.

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة:

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المؤية
الجنس	ذكر	249	61.6
	أنثى	155	38.4
العمر	اقل من 30 سنة	39	9.7
	30-40 سنة	200	49.5
	اكثر من 40 سنة	165	40.8
المؤهل العلمي	دبلوم	54	13.4
	بكالوريوس	288	71.3
	ماجستير فأعلى	62	15.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	47	11.6
	من 5-10 سنوات	118	29.2
	أكثر من 10 سنوات	239	59.2
المسمى الإداري	موظف	264	65.3
	رئيس شعبة	31	7.7
	رئيس قسم	102	25.2
	نائب مدير	7	1.7
مكان السكن	مدينة	204	50.5
	قرية	178	44.1
	مخيم	22	5.4
المجموع		404	100.0

أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع.

وتكونت أداة الدراسة من إستبانة ضمت ثلاثة أقسام:

القسم الأول يتعلق بالمعلومات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، ومكان السكن).

أما القسم الثاني فتكون من: إستبانة قياس القيادة التحويلية، والتي تكونت من (32) فقرةً موزعة على مجالات تتمثل في الحافز الإلهامي، الإعتبار الفردي، الإثارة الفكرية، التأثير المثالي.

أما القسم الثالث فتكون من إستبانة لقياس الدافعية للعاملين وتكون من (52) فقرةً.

والجدول الآتي يوضح توزيع فقرات الإستبانة على المجالات:

جدول رقم (3) توزيع فقرات إستبانة الدراسة ومجالاتها:

إستبانة	أسم المجال	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	الحافز الإلهامي	1-9
	الإعتبار الفردي	10-17
	الإثارة الفكرية	18-28
	التأثير المثالي	29-50
الدافعية		1-52

وتتبع كلا الإستبانتين مقياس ليكرت الخماسي: (بدرجة عالية جداً، وبدرجة عالية، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً).

صدق الأداة:

وقد تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من حملة درجة الدكتوراه في كلية التربية من الأقسام التالية: قسم الإدارة التربوية، وقسم المناهج، وقسم أساليب التدريس، وقسم علم النفس، وقد بلغ عدد المحكمين (10) محكمين، كما يظهر في الملحق (3) وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء الرأي في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وضعت من أجله، وتركزت توجيهات المحكمين إلى ضرورة حذف بعض الفقرات، وتعديل صياغة فقرات أخرى، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية، كما يظهر في الملحق (4) .

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (4): معاملات الثبات لأداة الدراسة، ومجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية والدافعية:

إستبانة	أسم المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة التحويلية	الحافز الإلهامي	9	0.91
	الاعتبار الفردي	8	0.94
	الإثارة الفكرية	10	0.95
	التأثير المثالي	5	0.95
الدافعية		52	0.94
	الدرجة الكلية		**0.93**

حيث يتضح بأن معاملات الثبات كانت تتراوح ما بين 0.91 إلى 0.95 وهي معاملات ثابتة ومرتفعة وتفي بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، وعرضها على المحكمين.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة إذ تم توزيع (416) إستبانة، تم استرجاع (404) إستبانة منها أي بنسبة (97%) من عينة الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ استجابات أفراد العينة وترميزها، وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

أولا: تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Liner Regression) لاختبار العلاقة بين المتغير التابع (الدافعية) والمتغيرات المستقلة (الحافز الإلهامي و الأعتبار الفردي و الإثارة الفكرية و التأثير المثالي و القيادة التحويلية بالإضافة إلى المتغيرات التصنيفية) بهدف التوصل للمتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع باستخدام طريقة (Stepwise Regression) وذلك للتعرف على أي المتغيرات سوف تدخل معادلات الانحدار لكل نشاط كمتنبئات K وكانت الدافعية هي المتغير التابع بشكل مستمر.

وقد كانت خطوات التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة بهدف اختبار فروض الدراسة كما يلي:

1. حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام (Person Correlation Test) .
2. حساب معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة المؤثرة على المتغير التابع.

3. دراسة معادلة الانحدار، وذلك باستخدام (F- Test و T- Test) مع تحديد قيمة معامل التحديد (R2) المرتبطة بنموذج الانحدار و(R2adi) ، واستخدام هذه المؤشرات لتقييم معادلات الانحدار.

4. حساب معامل الارتباط الجزئي (Partial Correlations) للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.

5- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- **النتائج المتعقلة بالسؤال الأول وتفسيرها.**
- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيرها.**
- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وتفسيرها.**

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق ذلك تم تقييم وبناء أداة الدراسة، وبعد توزيعها وجمعها تم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها:

نتائج السؤال الأول:

1. ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها ؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي: حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس، للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4= 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي(أيوب، 2015):

- من 1 إلى 1.80 يمثل (قليلة جداً).
- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل (قليلة).
- من 2.61 وحتى 3.30 يمثل (متوسطة).
- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل (عالية)
- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل (عالية جداً).

ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها.

الرقم	الترتيب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
		المجال الأول: الحافز الإلهامي			
.1	4	يعمل بشكل جاد.	3.90	.75	عالية
.2	2	لديه طاقة كبيرة للعمل.	3.75	.77	عالية
.3	1	تؤثر رؤية المدير في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.	3.63	.87	عالية
.4	9	يكون صادقاً في معتقداته.	3.59	.94	عالية
.5	3	يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغيره شخصياً.	3.58	.84	عالية
.6	8	يقدم أنموذجاً للانفتاح مع الآخرين.	3.42	.95	عالية
.7	5	يعمل على تطوير الموظفين وتمكينهم.	3.36	.92	متوسطة
.8	6	يُقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.	3.34	.94	متوسطة
.9	7	يقدم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم.	3.33	.96	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال الاول	**3.54**	**.66**	**عالية**
		المجال الثاني: الاعتبار الفردي			
.10	14	يُكن الاحترام للموظفين بصفاتهم الشخصية.	3.90	.92	عالية
.11	10	لديه الرغبة في الاستماع للموظفين وتسهيل التواصل معهم.	3.66	1.00	عالية

.12	11	يحرص المدير على بناء الثقة مع الموظفين.	3.60	.99	عالية
.13	15	يهتم بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.	3.55	1.02	عالية
.14	17	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.	3.54	.89	عالية
.15	16	يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.	3.51	1.0	عالية
.16	13	يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للموظفين.	3.43	.96	عالية
.17	12	يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	3.35	1.047	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال الثاني	**3.5673**	**.81**	**عالية**
		المجال الثالث: الإثارة الفكرية			
.18	18	يحرص على إيصال المعلومات إلى الموظفين.	3.60	.85	عالية
.19	25	يعزز العمل التعاوني بين الموظفين.	3.58	.91	عالية
.20	23	يشجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	3.56	.97	عالية
.21	24	يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.	3.54	.93	عالية
.22	19	يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.	3.53	.90	عالية
.23	20	يساعد الموظفين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.	3.49	.92	عالية
.24	27	يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.	3.39	.96	متوسطة

.25	22	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المديرية.	3.37	.97	متوسطة
.26	21	يشارك الموظفين في وضع أهداف المديرية.	3.26	1.02	متوسطة
.27	26	ينظم جلسات النمو المهني للموظفين.	3.26	.93	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال الثالث	**3.45**	**.77**	**عالية**
		المجال الرابع: التأثير المثالي			
.28	29	المدير يكسب احترام و ثقة العاملين.	3.71	.90	عالية
.29	31	يشجع الموظفين على تحقيق رسالة المديرية.	3.57	.88	عالية
.30	30	المدير يستمع للأفكار و الآراء المختلفة، ثم بعد ذلك يتخذ القرار.	3.56	.99	عالية
.31	28	المدير يوفر أنموذجاً يقتدى به.	3.51	1.0	عالية
.32	32	يقوم المدير بعمل خطة لتحقيق الرؤية.	3.49	.92	عالية
		الدرجة الكلية للمجال الرابع	**3.56**	**.82**	**عالية**
		الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	**3.52**	**.70**	**عالية**

يتضح من نتائج الجدول السابق، بأن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، قد كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.5) وبانحراف معياري وصل إلى (0.70)، حيث كانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في الفقرات ذات الأرقام (21، 26، 7، 6، 12، 5، 22، 27) والتي تتمثل بمواضيع تتعلق بمشاركة الموظفين في وضع أهداف المديرية، وتنظيم جلسات النمو المهني للموظفين، وتقديم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم، وتقديم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني، وتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على

تطوير الموظفين وتمكينهم، والمشاركة بشكل فاعل في بناء الرأي الجماعي حول أهداف المديرية، وتوفير أفكار جديدة للمؤسسة.

نتائج السؤال الثاني:

1. ما درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها ؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة،

الجدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها.

الرقم	الترتيب		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة
.1	17	العلاقات الودية بين الموظفين، تساعد على نجاح العمل الإداري.	4.35	.69	عالية جداً
.2	47	أرى أن تفعيل نظام المكافآت و الحوافز، يؤدي إلى زيادة الدافعية.	4.35	.87	عالية جداً
.3	6	أشعر أنه بإمكاني أن أعمل أشياء ناجحة.	4.33	.71	عالية جداً
.4	5	أعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال الإدارية التي أقوم بها.	4.32	.74	عالية جداً
.5	24	المدير الذي يحترم شخصية الموظفين، يزيد ثقتهم بأنفسهم.	4.32	.75	عالية جداً
.6	26	عندما يكون المسؤول المباشر عنك منظماً ودقيقاً في عمله، فإن هذا يسهم في تنميتي مهنياً.	4.23	.79	عالية جداً
.7	4	أسعى لإنجاز الأعمال الإدارية الموكلة إلي مهما كلفني الأمر من جهد و وقت.	4.22	.76	عالية جداً

.8	11	أستمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني، حتى أجد لها حلا.	4.21	.74	عالية جداً
.9	16	العمل الإداري الذي يتم كمجموعة متناسقة متعاونة أفضل من العمل الفردي.	4.19	.77	عالية
.10	7	يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الموظف في عمله .	4.18	.79	عالية
.11	10	إن شعوري بالحاجة إلى النجاح يدفعني إلى الجد، و المثابرة في الأعمال التي أقوم بها.	4.14	.71	عالية
.12	25	المدير باعتباره قائداً تشاورياً، يشجع الموظفين.	4.12	.85	عالية
.13	9	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا، ازددت إصراراً على إتمامه.	4.10	.78	عالية
.14	44	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.	4.07	.72	عالية
.15	15	كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء، الإضاءة، التهوية...) الجيدة، تساعد على نجاح العمل الإداري.	4.06	.91	عالية
.16	23	يستطيع المدير الذي يمتلك نموذجاً يقتدى به استثارة الدوافع الكامنة لدى الموظفين، لتحقيق أهداف العمل التربوي.	4.04	.82	عالية
.17	29	الالتزم بالأنظمة والقوانين يحقق الأمان الوظيفي.	4.03	.85	عالية
.18	33	أشعر بان مهنتي محترمة اجتماعياً.	4.03	.83	عالية
.19	14	المشاركة في اتخاذ القرار ساعدني على إنجاز العمل أكثر.	4.02	.78	عالية
.20	31	أكتسب الخبرة يشجع الموظف بالقيام بالأعمال الإدارية.	3.99	.75	عالية

.21	43	أتقبل آراء الزملاء وأفكارهم برحابة صدر.	3.99	.74	عالية
.22	38	أشعر بالانتماء إلى مكان عملي، يساعد على زيادة الدافعية.	3.95	.85	عالية
.23	37	تتميز علاقتي بمديري وزملائي بالتعاون.	3.94	.84	عالية
.24	45	أتقبل انتقادات المدير وتوجيهاته.	3.94	.71	عالية
.25	2	أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه يوميا.	3.93	.83	عالية
.26	13	مساعدة زملائي في العمل زاد من رغبتي في العمل الإداري.	3.93	.76	عالية
.27	21	المتابعة و التدقيق يسهم في تنفيذ القرارات و الأعمال الإدارية بدقة.	3.93	.79	عالية
.28	40	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم الإدارية.	3.93	.74	عالية
.29	3	تحقيق الرسالة التربوية، أهم من الحصول على تقدير عالٍ.	3.88	.93	عالية
.30	22	سلوك المدير يحظى باحترام العاملين.	3.88	.87	عالية
.31	32	أشعر بأهميتي في وظيفتي.	3.87	.87	عالية
.32	46	التدوير الوظيفي يعمل على كسر الروتين، مما يزيد الدافعية.	3.78	1.06	عالية
.33	27	تهتم الإدارة في وضع الخطط، ما يحقق سير العمل الإداري بشكل جيد في المديرية.	3.75	.88	عالية
.34	28	تشعر أن التغيير عمل مؤسسي ودائم في المديرية ويحث على الرغبة في العمل.	3.72	.94	عالية
.35	1	أحرص على مقارنة نتائج أعمالي مع زملائي في المديرية.	3.64	.90	عالية
.36	39	أشعر بالأمان والطمأنينة في وظيفتي.	3.64	.99	عالية
.37	19	وظيفتي تساعدني على تحقيق ذاتي.	3.60	1.04	عالية

.38	35	أشعر بأن المنظمة التي أعمل فيها فعالة.	3.59	.94	عالية
.39	8	أعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.	3.53	1.05	عالية
.40	20	أقوم بالمشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج للعمل، مما يزيد من النشاط في العمل الإداري.	3.52	.94	عالية
.41	36	أعمل بجو من الحماسة و التفاؤل.	3.52	.98	عالية
.42	12	أعتبر الإدارة التعليمية هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول للمشكلات التربوية في المديريات.	3.50	1.02	عالية
.43	30	تتفق سياسات المديرية مع قناعاتي الشخصية.	3.38	1.0	متوسطة
.44	42	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي.	3.33	.96	متوسطة
.45	34	أشعر بأن المديرية تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.	3.28	1.14	متوسطة
.46	41	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.	3.06	1.18	متوسطة
.47	18	الراتب الذي أتقاضاه يناسب العمل الذي أقوم فيه.	2.51	1.24	قليلة
		الدرجة الكية للدافعية	**3.87**	**.46**	**عالية**

حيث يتضح من نتائج الجدول السابق، بأن درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.8) وبانحراف معياري وصل إلى (0.46) وهي درجة عالية، أما الفقرات التي حصلت على أدنى درجات الاستجابة من وجهة نظر المستجيبين فقد تمثلت في الفقرات ذات الأرقام (18، 41، 34، 42، 30) وهي التي تتعلق بمواضيع مثل عدم تناسب الراتب مع العمل، وقلة وجود معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء، وانخفاض الشعور بأن المديرية تمنح فرصاً للتميز والإبداع،

وانخفاض سهولة الحصول على كل ما يحتاج إليه للقيام بالعمل، وقلة اتفاق سياسات المديرية مع قناعات الموظفين الشخصية.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهات نظر العاملين فيها.

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
3	1	الحافز الإلهامي	3.54	0.67	عالية
1	2	الاعتبار الفردي	3.57	0.81	عالية
5	3	الإثارة الفكرية	3.46	0.78	عالية
6	4	التأثير المثالي	3.57	0.83	عالية
		الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية	**3.87**	**0.46**	**عالية**
4	5	الدافعية	3.52	0.70	عالية

يتضح من الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها قد جاءت بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.46) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة عالية، في مجالات الدراسة كلها.

قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample t test) حيث اختار الباحث المعيار (3.4) للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابات ومعيار أداة الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح هذه النتائج.

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة لفحص دلالة الفروق في مجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهات نظر العاملين فيها والمعيار (3.4) و المعيار (4.2)

التسلسل	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) عند 3.4	قيمة (ت) عند 4.2	مستوى الدلالة
1	1	الحافز الإلهامي	3.54	0.67	4.212	-19.861	0.01
2	2	الاعتبار الفردي	3.57	0.81	4.152	-15.697	0.03
3	3	الإثارة الفكرية	3.46	0.78	1.514	-19.189	0.01
4	4	التأثير المثالي	3.57	0.83	4.048	-15.354	0.04
5	5	**الدرجة الكلية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية**	3.87	0.46	20.452	-14.259	0.02
		الدافعية	3.52	0.70	3.557	-19.258	0.02

يتضح أن قيمة (ت) المحسوبة سالبة على كل المجالات عند المعيار(4.2) ، وقد تم إعادة اختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample T-test) واختار الباحث المعيار) (3.4) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، ومعيار الدراسة ،واتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها مقارنة مع المعيار (3.4) وأن درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها متوافرة بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ينص السؤال الثالث: ما أثر القيادة التحويلية في متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري و مكان السكن)على الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها؟

وللإجابة على هذا السؤال: قام الباحث باجراء اختبار معامل بيرسون لفحص دلالة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، واذا تحقق وجود ارتباط فانه يتم اجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وقام الباحث باستخدام الانحدار الخطي المتعدد (Regression Multiple Liner) وذلك لبيان أثر مجالات القيادة التحويلية و المتغيرات التصنيفية على الدافعية، وذلك من خلال جداول رقم (6، 7، 8، 9، 10) المرفقة بملاحق الدراسة.

وتم إدخال جميع المتغيرات في معادلات الانحدار، لتقصي أثر مجالات القيادة التحويلية، والمتغيرات التصنيفية على الدافعية، واستخدم طريقة الانحدار المتدرج Stepwise في تحليل الانحدار، وتمتاز هذه الطريقة في أنها تقوم باختيار التباين المضاف من أي متنبئ إلى معادلة الانحدار، على اعتبار أنه آخر متغير دخل المعادلة في كل مرة يتم فيها إدخال متغير جديد، وذلك لتلافي وجود نفس التباين أو جزء منه في أكثر من متغير، مما يجعل هذه الطريقة ملائمة لأغراض الدراسة.

الجدول رقم (9) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين أثر مجالات القيادة التحويلية، والمتغيرات التصنيفية على الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهات نظر العاملين فيها.

القيادة التحويلية	الدافعية			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحافز الإلهامي	3.5400	0.66798	.487**	.000
الاعتبار الفردي	3.5673	0.81014	.528**	.000
الإثارة الفكرية	3.4585	0.77668	.521**	.000
التأثير المثالي	3.5669	0.82774	.544**	.000
الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية	3.5247	0.70478	**.563****	**.000**

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية والدافعية للعاملين في مديريات التربية

والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، حيث كانت قيمة **معامل الارتباط (0.56)**.

كما ويتضح من الجدول ما يأتي:

توجد علاقة إيجابية بين الحافز الإلهامي والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة sig= (0.00) وهي أقل من 0.05.

توجد علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة sig = (0.00) وهي أقل من 0.05.

توجد علاقة إيجابية بين الإثارة الفكرية والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة sig= (0.00، 0.00، 0.07) على التوالي وهي أقل من 0.05

توجد علاقة ايجابية بين التأثير المثالي والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة sig= (0.00، 0.00، 0.07) على التوالي وهي أقل من 0.05

جدول رقم (10) يبين معادلات الانحدار للتنبؤ بدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهات نظر العاملين فيها للمتغيرات التي دخلت في معادلة الانحدار.

النموذج	المتغيرات التي دخلت المعادلة	معامل الانحدار المعياري	قيمة t لمعامل الانحدار	قيمة F	R	R^2	R^2adj
النموذج (1)	ممارسة القيادة التحويلية	0.561	13.58	184.6	0.56	0.31	0.31

ويبين الجدول رقم (10) المتغيرات المستقلة التي دخلت في معادلة الانحدار وهي (الحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، والتأثير المثالي، والإثارة الفكرية ، والجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الاداري، ومكان السكن) حيث يبين الجدول رقم (10) معامل التحديد المعدل

التباين المفسر(Adjusted R square) **والذي بلغ للنموذج 31%** وهي قيمة مقبولة، وتدل على ملاءمة النموذج وثباته، وأن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة، وأن قيمة sig المتحصل عليها هي (0.00) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أن الإنحدار دال إحصائياً بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (ممارسة القيادة التحويلية) على الدافعية.

في حين تم استبعاد متغيرات الدراسة (الحافز الإلهامي، والإعتبار الفردي، والإثارة الفكرية، والتأثير المثالي، و الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، ومكان السكن) وهذا يعني أن هذه المجالات لم تؤثر بدلالة إحصائية على الدافعية، ولم تستطع أن تفسر أي شيء من التباين في الدافعية لذلك لم تدخل هذه المجالات في معادلة الانحدار.

ويفسر استبعاد متغير الحافز الإلهامي ، وهو يتعلق بغياب الحوافز للعاملين، وهو أمر مهم جداً لزيادة الدافعية، وهذا يؤدي الى عدم وجود أثر على الدافعية.

ويفسر استبعاد متغير الاعتبار الفردي بسبب اعتماد الأنظمة المتبعة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين على أسلوب التعامل الجماعي، ولا ينظر إلى المستوى الفردي، أو النظر إلى احتياجاتهم بصورة منفردة وإنما بصورة جماعية، وهو ما يؤدي الى عدم وجود أثر على الدافعية.

ويفسر استبعاد متغير الإثارة الفكرية بشكل واضح بسبب غياب الإبداع لدى القادة في تحفيز المرؤوسين على الابتكار، وغياب الطرق الجديدة غير التقليدية، وعدم تطوير طرق إبداعية ومبتكرة للتعامل مع قضايا مديريات التربية والتعليم، إذ لا يتم تشجيع الإثارة الفكرية للمرؤوسين على التفكير التلقائي في الأشياء، والمشاركة الحذرة في حل المشاكل، وتكون المشاركة في حدود المسؤوليات والصلاحيات الوظيفية فقط ، فدور المرؤوس هنا يتلخص في تنفيذ الأوامر و التعليماتدون التفكير فيها، أو في نتائجها، كأنه ينفذ القانون دون أدنى معرفة بروحه.

ويفسر استبعاد متغير التأثير المثالي بسبب غياب العنصر العاطفي للقيادة والتي من خلالها يتصرف القادة، فالأنظمة المعمول بها في مديريات التربية والتعليم تفضل القوانين على مثل هذه العناصر العاطفية أو الإنسانية، فالإعجاب بالموظف ينعكس من خلال ملفه وأدائه الوظيفي

وغياب السلبيات، أو عدم الانضباط الوظيفي لديه، وتكون الجوانب الاخلاقية مسألة شخصية يفترض بأن يتحلى بها الجميع.

ويفسر سبب استبعاد متغير الجنس كون الأنظمة والقوانين التي يجرى العمل عليها في مديريات التربية لا تفرق بين العاملين سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً، فهم جميعاً يخضعون للإجراءات والقوانين نفسها، ويعملون في نفس بيئة العمل.

ويفسر سبب استبعاد متغير العمر كون النظام والإدارة التربوية، وطبيعة نمط القيادة في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية، لا تتغير بتغير العمر لدى الموظف، فهي لا تعتمد كثيراً على الخبرة وتطورها، وإنما هي جامدة لا تنعكس عليها الخبرة في تطوير أنظمتها وإجراءاتها.

ويفسر سبب استبعاد متغير المؤهل العلمي حيث لا يتم ربط بين المؤهل والأجور وبسبب التقارب بين المؤهلات العلمية من حيث طبيعة المواد النظرية والعملية التي يتم تدريسها، وحتى التشابه في طبيعة الدورات التي ينخرط بها العاملون في الإدارات التربوية، فهي لا تفرق بين حملة البكالوريوس أو الماجستير.

ويفسر سبب استبعاد متغير الخبرة كون العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم يعتمد على الأساليب التقليدية، وطبيعة العمل الإداري الروتيني، فتقل الأثر على دافعية الموظفين، وبسب غياب التدوير الوظيفي للموظفين العاملين في المديريات.

ويفسرسبب استبعاد متغير المسمى الإداري إلى طبيعة الوصفي الوظيفي في العمل في الإدارة التربوية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، فهي تقوم على وصف وظيفي موحد وتسلسل يتبع الإجراءات والأنظمة والقوانين نفسها .

ويفسر استبعاد متغير مكان السكن إلى طبيعة النظام المركزي الذي تقوم عليه الإدارة التربوية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، فهي تقوم على إدارة مركزية وإجراءات وأنظمة وقوانين ولوائح محددة لا تختلف باختلاف المنطقة الجغرافية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق ذلك تم بناء أداة الدراسة و تقييمها، وبعد توزيعها وجمعها، تم إدخالها إلى الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً، وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها.

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونص السؤال الأول: ما درجة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها ؟

يتضح من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها قد كانت عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.5) وبانحراف معياري وصل إلى (0.70)، وتتفق هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة كل من دراسة سميرات (2014) ودراسة كنعان (2013) حيث كانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق بمشاركة الموظفين في وضع أهداف المديرية، وتنظيم جلسات النمو المهني للموظفين، وتقديم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم، وتقديم أفكار لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني، وتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار، والعمل على تطوير الموظفين وتمكينهم، والمشاركة بشكل فاعل في بناء الرأي الجماعي حول أهداف المديرية، وتوفير أفكار جديدة للمؤسسة.

يتضح من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها ، أنها على درجة عالية في كل مجالات الدراسة، ويتضح من نتائج الدراسة أن قيمة ت المحسوبة سالبة على كل المجالات عند المعيار (4.2)، وقد تم إعادة اختبار سؤال الدراسة باستخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (one sample T-test) واختار الباحث المعيار (3.4) للتعرف على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة ومعيار الدراسة ،واتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجالات درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم لدى العاملين في مديريات التربية في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها مقارنة مع المعيار (3.4) ولصالح ممارسة القيادة التحويلية الممثلة بمجالات الدراسة ، مما يعني أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها متوفرة بدرجة عالية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التحويلية تنبع من رغبة لدى المديرين في تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وايضا في سماع الموظفين والتواصل معهم، وسعيه إلى اكتساب ثقتهم واحترامهم، وتوفر طاقات كبيرة للعمل لديه والجدية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وينص السؤال الثاني على: ما درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهات نظر العاملين فيها ؟

حيث يتضح من نتائج الدراسة أن درجة الدافعية للعاملين في مديريات التربية و التعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهة نظر العاملين فيها قد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.8) وبانحراف معياري وصل إلى (0.46) وهي درجة عالية، أما الفقرات التي حصلت على أدنى درجات الاستجابة من وجهة نظر المستجيبين فقد تمثلت بمواضيع مثل عدم تناسب الراتب مع العمل، قلة توفر معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء، وانخفاض الشعور بأن المديرية تمنح فرصاً للتميز والإبداع، وانخفاض سهولة الحصول على كل ما يحتاج إليه الموظف للقيام بالعمل، وقلة

اتفاق سياسات المديرية مع قناعات الموظفين الشخصية. وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسات كل من الشريفي (2012) ودراسة لوكاشه (2008) وبني عيسى (2006) ودراسة ديفوس وآخرون (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015) ودراسة بوتوملي وآخرون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2015) في أن مستوى الدافعية كان عالياً. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين يبحثون باستمرار على الحلول للمشكلات التي تعترضهم، ويسعون إلى إنجاز الأعمال الإدارية بغض النظر عن الوقت والجهد، فالدافعية بالنسبة لهم تنشأ من خلال رغبة داخلية لدى الموظف، وسعي الإدارة الدؤوب في الإسهام في تنمية الموظفين مهنياً، ورفع دافعيتهم نحو العمل.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

ما أثر القيادة التحويلية ومتغيرات التصنيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الإداري، ومكان السكن)على الدافعية للعاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، من وجهات نظر العاملين فيها؟

يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه إيجابية دالة إحصائيا بين الحافز الإلهامي والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً لأن قيمة sig= (0.00) ، كذلك توجد علاقة إيجابية بين الاعتبار الفردي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً ، كذلك توجد علاقة إيجابية بين الإثارة الفكرية والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً، كذلك توجد علاقة إيجابية بين التأثير المثالي والدافعية وهذه العلاقة دالة إحصائياً ، وقد بينت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية والدافعية، وهذه العلاقة دالة إحصائياً، وتبين من نتائج الدراسة بأن معامل التحديد المعدل (التباين المفسر) والذي بلغ للنموذج **31%** وهي قيمة مقبولة، وتدل على ملاءمة وثبات النموذج وأن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة، وأن قيمة sig المتحصل عليها لنفس النموذج والتي تظهر في نتائج الدراسة هي (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى أن الإنحدار دال إحصائياً، بمعنى وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير المستقل (ممارسة القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الدافعية). وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات كل من دراسة شلح

(2015) ودراسة الشريفي (2012) ودراسة شوشان (2009) و دراسة لوكاشة (2008) و دراسة بيفربورج، وآخرون (Beverborg, Sleegers, Veen 2015) ودراسة ديفوس وآخرون (Zulfqar, Devos, Shahzad, & Valcke, 2015) ودراسة جانسون وآخرون (Qu, Janssen, & Shi, 2015) ودراسة بوتوملي وآخرون (Bottomley, Mostafa, Gould-Williams, & León-Cázares, 2015) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد التحويلي والقيادة التحويلية بشكل عام، يجب أن تتحلى بأربع صفات أساسية تتمثل في : الإثارة الفكرية، والحافز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبار الفردي، إلا أن الممارسة الحقيقية على أرض الواقع لهذه المجالات مجتمعة يكون لها أثر قوي على الدافعية، أما في حال ممارستها بشكل مجتزأ أو منقوص، فإن التأثير يكون عكسياً على الدافعية.

التوصيات:

1- العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين(رؤساء الأقسام)، بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهم.

2- دراسة علاقة القيادة التحويلية، وتمكين العاملين في منظمات العمل المدني في مجتمعات أخرى كالمؤسسات الحكومية.

3- إجراء مزيد من الدراسات بهدف التعرف على العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية، وبعض الأساليب الإدارية الحديثة كالإبداع الإداري.

4- دراسة أثر القياد التحويلية على أداء العاملين.

5- العمل على زيادة تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، من خلال منحهم السلطة التي تمكنهم من التعامل مع المشكلات التي تواجههم في العمل، و وضع الجداول الزمنية المتعلقة بالعمل.

المقترحات للباحثين:

1- إجراء دراسات أخرى، تتناول موضوع القيادة التحويلية، بحيث تتناول مجتمع اكبر ومتغيرات أكثر من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

3- إجراء دراسة تتناول أثر القيادة التحويلية على الدافعية في مستويات الإدارة التعليمية العليا في وزارة التربية والتعليم في فلسطين.

المصادر والمراجع

أولا: المراجع العربية:

إبراهيم، أحمد عثمان. (2003). **نظم الحوافز وأثرها علي الدافعية: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين**. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أبو سمرة، محمود؛ والطيطي، محمد. (2011). ***القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين*. مجلة العلوم النفسية والتربوية**، مج(12)، عدد(2)، ص257-286.

أبو عيشه، غيداء. (2007) ."**مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين**" . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

أبو لبدة، عبدالله. (1996). **مناهج المرحلة تنظيماتها ومتطلباتها**. الندوة التربوية الثالثة لجمعية المعلمين: المرحلة الابتدائية التأسيسية، البعد التربوي ومتطلبات المرحلة (السلسلة التربوية الرابعة). جمعية المعلمين، الشارقة، الإمارات العربية.

الأبيض، عادل عبد المعطي. (2005). ***الدافعية الدراسية في ضوء التخصص الأكاديمي والصف الدراسي لدى عينة من طلاب كلية الموظفين بالمملكة العربية السعودية*. مجلة كلية التربية**، جامعة الأزهر، ع 128، ص:125-194.

بلقيس، أحمد، وآخرون. (1999). **علم النفس التربوي**. دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

التح، زياد خميس. (1992). **أثر كل من دافع الإنجاز، والذكاء على قدرة حل المشكلة لدى طلبة الصفوف: السابع، والثامن، والتاسع في مدينة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الغامدي ، جمعان. (2000). بعنوان "**ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة**" رسالة ماجتسير غير منشورة، جامعة ام القرى، الرياضن المملكة العربية السعودية.

عواد، يوسف؛ ويوسف، أيمن؛ وشاهين، محمد؛ ودرويش ، مروان؛ واشتيه ، عماد؛ وزيادات، موفق؛ ورحال ، عمر .(2014). **المسؤولية المجتمعية**. جامعة القدس المفتوحة، نابلس، فلسطين.

الغامدي، عبد المحسن.(2011). **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

صادق، أحمد الرقب. (2010). **علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.

الموسوي، محمود. (2008). ***الدافعية*. مجلة الابتسامة**، الموسوعة العلمية، العلوم المتخصصة، علم النفس.

الترتوري، محمد عوض. (2008). **دافعية الإنجاز والتحصيل الدراسي**. دار الحامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

حسن، فاطمة. (1995). **الدافعية الداخلية للدراسة لدى تلاميذ الصف الثاني الاعدادي**. كلية التربية، جامعة الزقازيق، الجزء الاول، مصر.

الخشالي، شاكر؛ والتميمي، إياد. (2008). ***أثر اساليب التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني*. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال**، مجلد4، عدد2، الاردن.

دروزة، أفنان. (2014). **علم النفس التربوي**، ط1، دار الفاروق للطباع والنشر، نابلس، فلسطين.

رفقة، خليفة. (2000). "**أساليب المعاملة الوالدية وعلاقتها بدافع الإنجاز الدراسي لدى طالبات كليات المجتمع في الأردن**". أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

الرواف، آلاء سعد لطيف. (2003). "**أساليب المعاملة الو الدية كما يدركها الأبناء وعلاقتها بدافع الإنجاز الدراسي لدى طلبة جامعة بغداد**". رسالة ماجستير(غير منشورة) كلية التربية للبنات، جامعة بغداد.

سلامة، انتصار.(2003)."**مستوى الانتماء المهني والانتماء المهني والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

سميرات، سمر أكثم. (2014). ***درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم*. مجلة دراسات علوم التربية**، م(41)، 886-874.

الشريفي، ميادة. (2012). "**إدارة المعرفة وعلاقتها بالدافعية نحو الإنجاز الأكاديمي لدى مدرسي الجامعات**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.

شلح، بشير عبدالله. (2015). "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية- محافظات غزة**". رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، فلسطين.

شوشان، عمار. (2009). "**النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الانجاز لدى الاساتذة**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج خضر باتنة، الجزائر.

صادق، آمال؛ وأبو حطب، فؤاد.(2010). **نمو الإنسان من مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين**. الطبعة الرابعة، مكتبة الأنجلو المصرية، عمان، الاردن.

صالح أبو جادو. (2000). **علم النفس التربوي**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد. (2009). **إدارة العمل الجماعي**. مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر.

الطحانية، زياد؛ وزرماس، ابراهيم.(2008). ***العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في كليات التربية الرياضية في الأردن***. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد(9)1، ص35-60.

العامري، خالد. (2003). **تحقيق الرضاء الوظيفي**. ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

عبد الرحمن، ميساء نجيب. (2001)."**الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية**". رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

نشواتي، عبد المجيد. (1985). **علم النفس التربوي**. المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.

عبوي، زيد؛ والعطاري، يوسف. (2007). **الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي: فريق العمل**. دار الخليج، عمان، الأردن.

العدوان، ياسر. (1997). **القيادة الإدارية وتوجهاتها الحديثة**. ورقة عمل لبرنامج الإدارة العليا، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

علاونة، شفيق. (2004). **الدافعية، (محرر)، علم النفس العام**. تحرير محمد الريماوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

العمري، مشهور بن ناصر. (2004). "**العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العناني، حنان عبد الحميد.(2014). ***الذكاء العاطفي وعلاقته بالنمط القيادي لدى معلمي رياض الأطفال والمدارس الأساسية في منطقة الأغوار الوسطى.*** **المجلة التربوية**، مج. 28، ع110، مارس 2014 .

عياصرة، علي أحمد. (2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**. دار حامد، عمان، الأردن.

عياصرة، علي؛ والفاضل، محمد. (2006). **الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العياصرة، علي. (2003). "**الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن**". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الغامدي، عبد الله .(2006). "**المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مدير المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

فرحات، محمد. (2003). ***الضغوط النفسية لدى معلمي التربية الخاصة وعلاقتها بالدافعية في العمل.*** **مجلة كلية التربية**، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع 44، ص:273-350.

فهمي، محمد سيد؛ وعطية، عبد الحميد.(2003). **طريقة العمل مع الجماعات**. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

قريشي، عبد الكريم. (2013). "**علاقة العمل الجماعي بالدافعية للانجاز لدى تلاميذ الطور الثاني من التعليم الابتدائي**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

قطامي، يوسف؛ وعدس، عبد الرحمن. (2002). **علم النفس العام**. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

قطامي، يوسف؛ وقطامي، نايفة. (2000). **سيكولوجية التعلم الصفي**. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

قطامي، يوسف؛ وقطامي، نايفة. (1995). ***أثر درجة الذكاء والدافعية للإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلة لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة***. **مجلة دراسات: العلوم التربوية**، العدد (1) المجلد (23)، 98-35.

كنعان، رؤية. (2013). "**درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهات نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

كوافحة، تيسير مفلح.(2003). **القياس والتقييم واساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

لورنسا، بسطا زكري. (1993). ***العلاقة بين الاتجاه نحو مهنة التدريس وبعض متغيرات الدافعية للإنجاز لدى الطالبات المعلمات بجامعة البحرين***. **المجلة المصرية للدراسات النفسية**، ع 6، ص36.

لوكاشة، باسمة. (2008). "**العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الاعاقات العقلية و دافعية معلميهم نحو العمل في الأسردن**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، .

التويجري، محمد. (2006). **علم النفس التربوي**. مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية .

عطا، محمود.(1996). **علم النفس الإرشادي**. مكتبة الخريجي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

النابلسي، نظام. (1986). "**مكونات دافعية الإنجاز وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات**". رسالة دكتوراه، جامعة طنطا، القاهرة، مصر.

يحيى ، كاظم النقيب. (1990). **علم النفس الرياضي**. مطبعة رعاية الشباب، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

Shankar, M., & Sayeed, O. B. (2012). Role of transformational leaders as change agents: Leveraging effects on organizational climate. **Indian Journal of Industrial Relations,** 470-484.

Andersen, L.B., Beck Jørgensen, T., Kjeldsen, A.M., Pedersen, L.H., Vrangbæk, K. (2013): "Public Service Motivation and Public Values: Conceptual and Empirical Relationships". **American Review of Public Administration** 36 (3): 126-136.

Andersen, Lotte Bøgh; Eskil Heinesen, and Lene Holm Pedersen (2014) How Does Public Service Motivation Among Teachers Affect Student Performance in Schools? **Journal of Public Administration Research and Theory 2**4 (3): 651-671 .

Bass, Bernard M. (1985). L**eadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press.

Bellé, Nicola (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. **Public Administration Review**, 73, 143–153.

Bellé, Nicola (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 24, 109–136.

Beverborg, A. O. ،Sleegers ،P. J. ،& Van Veen ،K. (2015). Fostering teacher learning in VET colleges: Do leadership and teamwork matter?. ***Teaching and teacher education*** ،*48* ،22-33.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.

Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F.(2015). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. **British Journal of Management**, n/a–n/a. http://doi.org/10.1111/1467-8551.12108.

Brewer, Gene A. (2008). **Employee and Organizational Performance In Motivation in Public Management**. The Call of Public Service Oxford: Oxford University Press.

Conger, J. A. (2002). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. ***The Leadership Quarterly***, *10*(2), 145-179.

Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. ***Work & Stress***, *29*(1), 11-31.

Geijsel, F. P., Sleegers ‹ P. J., Stoel, R. D., & Krüger ‹ M. L. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. ***The elementary school journal*****,** *109*(4), 406-427.

JC Sleegers, P., EJ Thoonen, E., J. Oort, F., & TD Peetsma, T. (2014). Changing classroom practices: the role of school-wide capacity for sustainable improvement. ***Journal of educational administration***, *52*(5), 617-652.

Jung, Dong I. & Bruce J. Avolio (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Organizational Behavior** 21(8): 949–64.

Krogsgaard, Julie Alse, Pernille Thomsen & Lotte Bøgh Andersen (2014) Only if we agree? How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. **International Journal of Public Administration** 37 (12): 895-907.

Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey, and Bradley E. Wright (2012). "Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use" **Journal of Public Administration Research and Theory** 22 (1): 143-164.

Northhouse PG (2013) **Leadership: Theory and Practice** (6 Edition). SAGE Publications, Inc

Northouse, Peter G. (2010). **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks: SAGE Publications .

Paarlberg, Laurie E. and Bob Lavigna (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. **Public Administration Review**, 70: 710–718.

Park, Sung Min & Hal G. Rainey, Hal G. (2008). Leadership and public service motivation in US federal agencies **International Public Management Journal** 11 (1): 109-142.

Perry, James L. (2014) The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research, **Asia Pacific Journal of Public Administration**, 36:1, 34-47.

Petri, H; and Govern, J (2004). **Motivation: Theory, Research and Applications**. Thomson – Wadsworth, Australia.

Petri ،H; and Govern ،J (2004). Mo**tivation: Theory ،Research and Applications**. Thomson – Wadsworth ،Australia.

Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. **The Leadership Quarterly**, *26*(2), 286–299 http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004

Santrock, J. (2003). **Psychology**, McGraw Hill, Boston.

Siry, J. (1990). Level of Aspiration of high and Low Achievers in Problem solving Task. **Journal of Psychological Record**, 40 (2)p: 212

Srivastava, M. K. (2003). ***Transformational leadership***. MacMillan India Ltd..

Tomlinson, T. (1993). **Motivating students to learn**, Berkley Mrcutrhan Publishing co.

Tomlinson, T. (1993). **Motivating students to learn**, Berkley Mrcutrhan Publishing co.

Vandenabeele, Wouter (2014). "Explaining public service motivation: the role of leadership and basic needs satisfaction" **Review of Public Personnel Administration** 34 (2): 153-173.

Wildman, R. H. (2015). ***A Phenomenological Study of High School Teachers' Motivation as Related to Teacher Performance Management*** (Doctoral dissertation, WALDEN UNIVERSITY).

Wright, Bradley E. & Sanjay K. Pandey (2010). "Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?" **Journal of Public Administration Research and Theory**, 20(1): 75–89.

Wright, Bradley E., Donald P. Moynihan & Sanjay K. Pandey (2011). "Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence" **Public Administration Review**, 72 (2): 206–215

Zoo, C (2003). Creativity at Work: The Monitor on Psychology. The American Psychological Association.

Zoo, C (2003). **Creativity at Work: The Monitor on Psychology**. The American Psychological Association.

Zulfqar, A., Devos, G., Shahzad, A. H., & Valcke, M. (2015). Transformational leadership, participative decision making versus self-efficacy, intrinsic motivation and job satisfaction in Pakistan higher education. In **Annual meeting of the American Educational Research Association, Abstracts**. Retrieved from http://hdl.handle.net/1854/LU-6860871

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

الإستبانة

حضرة الأخ المحترم/الأخت المحترمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها " **درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها** " ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بإعداد استبانه معتمدة على ما جاء في الأدب النظري، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات الواردة لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعريف القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم الرؤية.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم

الطالب: محمد معين عبد الرحيم إسماعيل

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) فيما ينطبق عليك:

1) **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2) **العمر:** أقل من 30 سنة ☐ 30–40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3) **المؤهل العلمي:** دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

4) **الخبرة:** اقل من 5 سنوات ☐ من 5–10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات ☐

5) **المسمى الإداري:** موظف ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ نائب مدير ☐

6) **مكان السكن:** مدينة ☐ قرية ☐ مخيم ☐

7) **اســـم المديرية:** _____

الجزء الأول: القيادة التحويلية

يُرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقــرة	بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المجال الأول: الحافز الإلهامي					
.1	تـؤثر رؤيــة المـدير فــي تـشكيل ثقافـة منظمـات المجتمع المدني.					
.2	لديه طاقة كبيرة للعمل.					
.3	يظهـر دلائـل علـى الـتعلم مـن خـلال نمـوه وتغيـره شخصياً.					
.4	يعمل بشكل جاد.					
.5	يعمل على تطوير الموظفين وتمكينهم.					
.6	يُقــدم أفكــاراً لتــشكيل رؤيــة مــستقبلية لتطــوير منظمات المجتمع المدني.					
.7	يقدم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم.					
.8	يقدم أنموذجاً للانفتاح مع الآخرين.					
.9	يكون صادقاً في معتقداته.					
	المجال الثاني: الاعتبار الفردي					
.10	لديــه الرغبــة فــي الاســتماع للمــوظفين وتــسهيل التواصل معهم.					
.11	المدير يحرص على بناء الثقة مع الموظفين.					
.12	يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.					
.13	يقـدم التـسهيلات مـن أجـل دعـم النمـو المهنـي للموظفين.					
.14	يُكن الاحترام للموظفين بصفاتهم الشخصية.					
.15	يهتم بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.					

.16	يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.					
.17	يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.					
	المجال الثالث: الإثارة الفكرية					
.18	يحرص على إيصال المعلومات إلى الموظفين.					
.19	يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.					
.20	يساعد الموظفين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.					
.21	يشارك الموظفين في وضع أهداف المديرية.					
.22	يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المديرية.					
.23	يشجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.					
.24	يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.					
.25	يعزز العمل التعاوني بين الموظفين.					
.26	ينظم جلسات النمو المهني للموظفين.					
.27	يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.					
	المجال الرابع: التأثير المثالي					
.28	المدير يوفر أنموذجاً يقتدى به.					
.29	المدير يكسب احترام و ثقة العاملين.					
.30	المدير يستمع للأفكار و الآراء المختلفة، ثم بعد ذلك يتخذ القرار.					
.31	يشجع الموظفين على تحقيق رسالة المديرية.					
.32	يقوم المدير بعمل خطة لتحقيق الرؤية.					

الجزء الثاني: الدافعية

يُرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً:

	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
.1	أجد متعة في حل المشكلات الإدارية التي تعتبر مستعصية.					
.2	أبذل جهدي لأكون متفوقا على زملائي في العمل.					
.3	أفضل إنجاز أعمال كثيرة و بسيطة بدلا من إنجاز الأعمال القليلة و الصعبة.					
.4	أرغب في الإطلاع على ما يجري من تطور في العمل التربوي.					
.5	لا أترك وقت فراغ يفوتني، دون استثماره في أعمال تعود علي بفائدة .					
.6	أحرص على مقارنة نتائج أعمالي مع زملائي في المديرية.					
.7	أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه يوميا.					
.8	تحقيق الرسالة التربوية، أهم من الحصول على تقدير عالٍ.					
.9	أسعى لإنجاز الأعمال الإدارية الموكلة إلي مهما كلفني الأمر من جهد و وقت.					
.10	اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال الإدارية التي أقوم بها.					
.11	اشعر أنه بإمكاني أن أعمل أشياء ناجحة.					
.12	يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الموظف في عمله .					
.13	اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.					
.14	كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا، ازددت إصراراً على إتمامه.					
.15	إن شعوري بالحاجة إلى النجاح يدفعني إلى الجد و المثابرة في الأعمال التي أقوم بها.					
.16	استمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني، حتى أجد لها حلا.					
.17	اعتبر الإدارة التعليمية هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول للمشكلات التربوية في المديريات.					

.18	مساعدة زملائي في العمل زاد من رغبتي في العمل الإداري.					
.19	المشاركة في اتخاذ القرار ساعدني على إنجاز العمل أكثر.					
.20	كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء، الأضاءة، التهوية...) جيدة، تساعد على نجاح العمل الإداري.					
.21	العمل الإداري الذي يتم كمجموعة متناسقة متعاونة أفضل من العمل الفردي.					
.22	العلاقات الودية بين الموظفين، تساعد على نجاح العمل الإداري.					
.23	الراتب الذي اتقاضاه يناسب العمل الذي أقوم فيه.					
.24	وظيفتي تساعدني على تحقيق ذاتي.					
.25	أقوم بالمشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج للعمل، مما يزيد من النشاط في العمل الإداري.					
.26	المتابعة و التدقيق يسهم في تنفيذ القرارات و الأعمال الإدارية بدقة.					
.27	سلوك المدير يحظى باحترام العاملين.					
.28	يستطيع المدير الذي يمتلك نموذجاً يقتدى به استثارة الدوافع الكامنة لدى الموظفين، لتحقيق أهداف العمل التربوي.					
.29	المدير الذي يحترم شخصية الموظفين، يزيد ثقتهم بأنفسهم.					
.30	المدير باعتباره قائداً تشاورياً، يشجع الموظفين.					
.31	عندما يكون المسؤول المباشر عنك منظما ودقيقا في عمله، فإن هذا يسهم في تنميتي مهنيا.					
.32	تهتم الإدارة في وضع الخطط ما يحقق سير العمل الإداري بشكل جيد في المديرية.					

33.	تشعر أن التغيير عمل مؤسسي ودائم في المديرية ويحث على الرغبة في العمل.					
34.	الإلتزم بالأنظمة والقوانين يحقق الأمان الوظيفي.					
35.	تتفق سياسات المديرية مع قناعاتي الشخصية.					
36.	اكتسب الخبرة يشجع الموظف بالقيام بالأعمال الإدارية.					
37.	أشعر بأهميتي في وظيفتي.					
38.	أشعر بان مهنتي محترمة اجتماعياً.					
39.	أشعر بأن المديرية تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.					
40.	أشعر بأن المنظمة التي أعمل فيها فعالة.					
41.	أعمل بجو من الحماسة و التفاؤل.					
42.	تتميز علاقتي بمديري و زملائي بالتعاون.					
43.	أشعر بالانتماء إلى مكان عملي، يساعد على زيادة الدافعية.					
44.	أشعر بالأمان والطمأنينة في وظيفتي.					
45.	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم الإدارية.					
46.	أرى أن هناك معاييراً محددة وعادلة لتقييم الأداء.					
47.	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي.					
48.	أتقبل آراء الزملاء وأفكارهم برحابة صدر.					
49.	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.					
50.	أتقبل انتقادات المدير و توجيهاته.					
51.	التدوير الوظيفي يعمل على كسر الروتين، مما يزيد الدافعية.					
52.	أرى أن تفعيل نظام المكافآت و الحوافز، يؤدي إلى زيادة الدافعية.					

ملحق رقم (2): قائمة باسماء لجنة التحكيم لفقرات الإستبانة

أ.د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
أ.د. يوسف ذياب عواد	جامعة القدس المفتوحة
الدكتور حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور فايز محاميد	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور محمد عودة	جامعة النجاح الوطنية
الأستاذ شادي ابو كباش	جامعة النجاح الوطنية
الأستاذ عمر عبد الرحمن	جامعة القدس المفتوحة

الملحق رقم (3): التحليل الاحصائي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تؤثر رؤية المدير في تشكيل ثقافة منظمات المجتمع المدني.	3.63	.877
لديه طاقة كبيرة للعمل.	3.75	.772
يظهر دلائل على التعلم من خلال نموه وتغيره شخصياً.	3.58	.842
يعمل بشكل جاد.	3.90	.756
يعمل على تطوير الموظفين وتمكينهم.	3.36	.924
يُقدم أفكاراً لتشكيل رؤية مستقبلية لتطوير منظمات المجتمع المدني.	3.34	.945
يقدم أمثلة لمساعدة الموظفين في القيام بأعمالهم.	3.33	.968
يقدم أنموذجاً للانفتاح مع الآخرين.	3.42	.958
يكون صادقاً في معتقداته.	3.59	.947
المجال الأول: الحافز الإلهامي	3.5400	.66798
لديه الرغبة في الاستماع للموظفين وتسهيل التواصل معهم.	3.66	1.002
المدير يحرص على بناء الثقة مع الموظفين.	3.60	.996
يشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	3.35	1.047
يقدم التسهيلات من أجل دعم النمو المهني للموظفين.	3.43	.969
يُكن الاحترام للموظفين بصفاتهم الشخصية.	3.90	.921
يهتم بحاجات ومشاعر الموظفين الشخصية.	3.55	1.020
يوفر التعزيز الإيجابي للموظفين مما يشعرهم بأنهم موضع التقدير.	3.51	1.007
يوفر الموارد والمصادر الضرورية للمساعدة في التعلم.	3.54	.892

المجال الثاني: الاعتبار الفردي	3.5673	.81014
يحرص على إيصال المعلومات إلى الموظفين.	3.60	.856
يحرص على بناء مناخ داخل منظمات المجتمع المدني يتصف بالثقة.	3.53	.908
يساعد الموظفين على العمل الجماعي للوصول إلى أهداف مشتركة.	3.49	.929
يشارك الموظفين في وضع أهداف المديرية.	3.26	1.029
يشارك بشكل فاعل في بناء إجماع الرأي حول أهداف المديرية.	3.37	.977
يشجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	3.56	.976
يطلب المدخلات الضرورية (المعلومات) من أجل تحقيق الأهداف.	3.54	.937
يعزز العمل التعاوني بين الموظفين.	3.58	.910
ينظم جلسات النمو المهني للموظفين.	3.26	.930
يوفر أفكار جديدة للمؤسسة.	3.39	.965
المجال الثالث: الإثارة الفكرية	3.4585	.77668
المدير يوفر أنموذجاً يقتدى به.	3.51	1.014
المدير يكسب احترام و ثقة العاملين.	3.71	.901
المدير يستمع للأفكار و الآراء المختلفة، ثم بعد ذلك يتخذ القرار.	3.56	.991
يشجع الموظفين على تحقيق رسالة المديرية.	3.57	.883
يقوم المدير بعمل خطة لتحقيق الرؤية.	3.49	.923
المجال الرابع: التأثير المثالي	3.5669	.82774
أجد متعة في حل المشكلات الإدارية التي تعتبر مستعصية.	4.06	.719
أبذل جهدي لأكون متفوقا على زملائي في العمل.	4.07	.781

أفضل إنجاز أعمال كثيرة و بسيطة بدلا من إنجاز الأعمال القليلة والصعبة.	3.50	1.059
أرغب في الإطلاع على ما يجري من تطور في العمل التربوي.	4.14	.767
لا أترك وقت فراغ يفوتني، دون استثماره في أعمال تعود علي بفائدة .	3.79	.815
أحرص على مقارنة نتائج أعمالي مع زملائي في المديرية.	3.64	.907
أحاسب نفسي عن مقدار العمل الذي أنجزه يوميا.	3.93	.830
تحقيق الرسالة التربوية، أهم من الحصول على تقدير عالٍ.	3.88	.931
أسعى لإنجاز الأعمال الإدارية الموكلة إلي مهما كلفني الأمر من جهد و وقت.	4.22	.760
اعتبر نفسي مسؤولاً عن نتائج الأعمال الإدارية التي أقوم بها.	4.32	.741
اشعر أنه بإمكاني أن أعمل أشياء ناجحة.	4.33	.710
يعتبر النجاح في جميع الحالات نتيجة منطقية لمثابرة الموظف في عمله .	4.18	.798
اعتقد أن نجاحي في حياتي متوقف على نجاحي في العمل.	3.53	1.058
كلما وجدت العمل الذي أقوم به صعبا، ازددت إصراراً على إتمامه.	4.10	.788
إن شعوري بالحاجة إلى النجاح يدفعني إلى الجد و المثابرة في الأعمال التي أقوم بها.	4.14	.712
استمر في البحث عن حل المشكلة التي تعترضني، حتى أجد لها حلا.	4.21	.747
اعتبر الإدارة التعليمية هي المسؤولة الوحيدة عن إيجاد الحلول للمشكلات التربوية في المديريات.	3.50	1.024
مساعدة زملائي في العمل زاد من رغبتي في العمل الإداري.	3.93	.761
المشاركة في اتخاذ القرار ساعدني على إنجاز العمل أكثر.	4.02	.787

كل الظروف المحيطة بالعمل (الهدوء، الأضاءة، التهوية...) جيدة، تساعد على نجاح العمل الإداري.	4.06	.917
العمل الإداري الذي يتم كمجموعة متناسقة متعاونة أفضل من العمل الفردي.	4.19	.778
العلاقات الودية بين الموظفين، تساعد على نجاح العمل الإداري.	4.35	.698
الراتب الذي اتقاضاه يناسب العمل الذي أقوم فيه.	2.51	1.246
وظيفتي تساعدني على تحقيق ذاتي.	3.60	1.049
أقوم بالمشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج للعمل، مما يزيد من النشاط في العمل الإداري.	3.52	.945
المتابعة و التدقيق يسهم في تنفيذ القرارات و الأعمال الإدارية بدقة.	3.93	.794
سلوك المدير يحظى باحترام العاملين.	3.88	.873
يستطيع المدير الذي يمتلك نموذجاً يقتدى به استثارة الدوافع الكامنة لدى الموظفين، لتحقيق أهداف العمل التربوي.	4.04	.820
المدير الذي يحترم شخصية الموظفين، يزيد ثقتهم بأنفسهم.	4.32	.757
المدير باعتباره قائداً تشاورياً، يشجع الموظفين.	4.12	.856
عندما يكون المسؤول المباشر عنك منظما ودقيقا في عمله، فإن هذا يسهم في تنميتي مهنيا.	4.23	.790
تهتم الإدارة في وضع الخطط ما يحقق سير العمل الإداري بشكل جيد في المديرية.	3.75	.888
تشعر أن التغيير عمل مؤسسي ودائم في المديرية ويحث على الرغبة في العمل.	3.72	.947
الإلتزم بالأنظمة والقوانين يحقق الأمان الوظيفي.	4.03	.856
تتفق سياسات المديرية مع قناعاتي الشخصية.	3.38	1.004
اكتسب الخبرة يشجع الموظف بالقيام بالأعمال الإدارية.	3.99	.752

أشعر بأهميتي في وظيفتي.	3.87	.876
أشعر بان مهنتي محترمة اجتماعياً.	4.03	.833
أشعر بأن المديرية تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.	3.28	1.144
أشعر بأن المنظمة التي أعمل فيها فعالة.	3.59	.944
أعمل بجو من الحماسة و التفاؤل.	3.52	.983
تتميز علاقتي بمديري و زملائي بالتعاون.	3.94	.844
أشعر بالانتماء إلى مكان عملي، يساعد على زيادة الدافعية.	3.95	.850
أشعر بالأمان والطمأنينة في وظيفتي.	3.64	.991
أساعد زملائي في حل مشكلاتهم الإدارية.	3.93	.742
أرى أن هناك معاييراً محددة وعادلة لتقييم الأداء.	3.06	1.184
أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي.	3.33	.966
أتقبل آراء الزملاء وأفكارهم برحابة صدر.	3.99	.741
أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.	4.07	.721
أتقبل انتقادات المدير و توجيهاته.	3.94	.719
التدوير الوظيفي يعمل على كسر الروتين، مما يزيد الدافعية.	3.78	1.061
أرى أن تفعيل نظام المكافآت و الحوافز، يؤدي إلى زيادة الدافعية.	4.35	.874
الدرجة الكلية للدافعية	3.5247	.70478
الدرجة الكية	3.8714	.46324

ملحق رقم (4) الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office

جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

صادر
كلية الدراسات العليا
08. 12. 2015
226
الرقم المتسلسل:
جامعة النجاح الوطنية

التاريخ : 2015/12/

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الادارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الاطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (299)، المنعقدة بتاريخ 2015/12/3، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب/ محمد معين عبد الرحيم اسماعيل، رقم تسجيل 11256309، تخصص الادارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها)

(The Degree of Transformational Leadership for Education Managers and its Relation to Motivation Among Workers in the Departments of Education in Northern Governorates in Palestine From Workers' Perception)

إشراف: أ.د. عبد عساف

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الاطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للاطروحة في الفترة المحددة له/ا ستقوم كلية الدراسات العليا بالغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا
د. احمد الرمحي

نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم
ق.أ.ع. القبول والتسجيل المحترم
: مشرف الطالب

فلسطين، نابلس، ص.ب 707، 7 هاتف:/2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسميل:2342907(09)(972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة جامعة النجاح الوطنية

جامعة
النجـــاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

التاريخ: 2016/3/22

حضرة السيد مدير عام التعليم العام المحترم
الادارة العامة للتعليم العام
وزارة التربية والتعليم العالي
فاكس: 2969370 – 2 – 00972
رام الله

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الطالب / محمد معين عبد الرحيم اسماعيل، رقم تسجيل 11256309، تخصص الادارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهو بصدد اعداد الاطروحة الخاصة به والتي عنوانها:

(درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهات نظر العاملين فيها)

(The Degree of Transformational Leadership for Education Managers and its Relation to Motivation Among Workers in the Departments of Education in Northern Governorates in Palestine From Workers' Perception)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمه الطالب المذكور اعلاه من خلال امكانية توزيع الاستبانات على مديريات الضفه الغربية وذلك حتى يستطيع استكمال اجراءات الاطروحة .

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

د. سامح العطعوط
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية

فلسطين، نابلس، ص ب 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09)(972)* فاكسميل: 2342907(09)(972)
Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200
* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة وزارة التربية والتعليم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

دولة فلسطين
وزارة التربية و التعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام

الرقم : وت/٤/٤٦/ ٢٨٩ التاريخ 23 / 3 /2016م

السيد د. سامح العطعوط المحترم
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل المهمة

الإشارة: كتابكم الوارد الينا بتاريخ 2016/3/22

الدرجة المنوي الحصول عليها:□ الدكتوراة □ الماجستير □ مشروع تخرج □ بحث خاص

لا مانع من قيام الطالب " **محمد معين عبد الرحيم اسماعيل** " باجراء دراسته الميدانية بعنـــوان "**درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالدافعية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها**" وتوزيع الاستبانة المعدّة لهذة الغاية على موظفي وموظفات مديريات التربية والتعليم، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

راجين تزويدنا بنسخة من نتائج الدراسة.

مع الاحتـــــــرام،،،

أ.علي أبو زيد
ق.أ. مدير عام التعليم العام

نسخة/ الإدارة العامة للتخطيط التربوي المحترمين
نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين
الرجاء تسهيل المهمة
نسخة / الملف
ن.ع

هاتف: Tel.:(+972-2-969-385) ,فاكس: Fax:(+970-2-969385) ,رام الله ص.ب. Ramallah, P.O.Box (576)

الدراسة للغاية/MY

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

The Degree of Transformational Leadership for Education Managers and Its Relation to Motivation Among Workers in The Department of Education in Northern Governorates in Palestine from Workers' Perception

By

Mohammad Muin Abdelrahim Ismael

Supervisor

Prof. Abd Mohammad Assaf

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.

2016

The Degree of Transformational Leadership for Education Managers and Its Relation to Motivation Among Workers in The Department of Education in Northern Governorates in Palestine from Workers' Perception

Prepared by
Mohammad Muin Abdelrahim Ismael
Supervised by
Prof. Abd Mohammad Assaf

Abstract

The purpose of this study was to determine the degree of transformational leadership among education managers and their relation to motivation among workers in the departments of education in the northern provinces in Palestine from the viewpoint of its employees, in light of the independent variables of the study, namely: sex, age, educational qualification, experience, administrative labeled place housing, the researcher has followed the descriptive method Correlative approach to the study, and were selected by a stratified random sample representative of the number of employees in the departments of Education staff, as were distributed (404) to identify the study sample. Evidenced by the results of the study that the degree of transformational leadership among education managers in the northern provinces in Palestine from the viewpoint of its employees has been high with a mean amounted to (3.5) and standard deviation arrived (0.70), where the lowest paragraphs where the response is to topics concerning the participation of employees in the development of the objectives of the Directorate, and the organization of professional growth of staff meetings, and provide examples to help employees do their jobs, and provide ideas for the formation of a future vision for the development of civil society organizations, and encouraging employees to participate in decision-making, and work on the development of staff and empower them, and to actively participate in the build a consensus of

opinion on the objectives of the Directorate, and provide new ideas for the institution.

As evidenced by the results of the study that the degree of motivation of employees in the departments of Education in the northern provinces in Palestine from the viewpoint of their workers have arrived to an arithmetic mean was (3.8) and standard deviation came to 0.46), a high degree, either paragraphs that got the slightest response from the perspective of the respondents were represented subjects such as lack Tnawsp salary with the work, the lack of existence, the norms of a specific and fair performance evaluation, reduced the feeling that the Directorate gives opportunities for excellence and innovation, and low ease of access to everything he needs to do the work, and the lack of Directorate policy agreement with the convictions of staff Personal.

Evidenced by the results of the study and the presence of correlation positive statistically significant between motivation inspirational, motivation, and this relationship is statistically significant because the value of sig = (0.00) as there are positive relationship between the individual mind and motivation and this relationship is statistically significant there is a positive relationship between the individual mind and motivation, and positive relationship between exist excitement and intellectual motivation and this relationship is statistically significant, as there is a positive relationship between the ideal influence and motivation and this relationship is statistically significant there is a positive relationship between the individual mind and motivation. the results of the study showed that there is a positive relationship between the practice of transformational leadership and motivation and this relationship is

statistically significant there is a positive relationship, and the light of the results of the study have been put forward recommendations such as working on the development of transformational leadership skills of immediate superiors, in order to enhance the creative capabilities of their subordinates, the study of transformational leadership relationship and to enable workers in the civilian labor organizations in other societies Kalmassat government.

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.