

## The degree of practice transformational leadership of public school principals in Ma'an and its relation to the level of teachers' organizational trust

Mohammed Falah Mohammed Shukirat

Raeda Abdul Karim Da'san al-Jazi

Ministry of Education || Jordan

**Abstract:** This study aimed to investigate the degree of practice transformational leadership of public school principals in Ma'an and its relation to the level of teachers' organizational trust from the teachers from their point of view. The study population consisted of all teachers in public schools in Ma'an directorate first, was selected a stratified random sample of it, consisted of (415) teachers, were used questionnaire, The degree of practice of transformational leadership of public school principals was high, and the order of dimensions ordered by means is as follows: ideal influence, the individual consideration, inspiration, and the stimulation intellectual. There are no statistically significant differences in the degree of practice transformational leadership of public school principals in Ma'an from the point of view of teachers attributed to gender. There is a strong relationship statistically significant difference between the degree of practice of transformational leadership of public school principals and the level of teachers' organizational trust.

**Keywords:** Degree of practice. Public school principals. Transformational Leadership. Organizational trust.

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين

رائدة عبد الكريم دعسان الجازي

محمد فلاح محمد الشقيرات

وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (415) معلماً ومعلمة وقد أظهرت النتائج حصول الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية، في المدارس الحكومية، بمحافظة معان، من وجهة نظر المعلمين على متوسط عام (3.95 من 5) بتقدير (كبيرة). وعلى مستوى المجالات حصل مجال الجاذبية (التأثير المثالي) على أعلى متوسط (4.06) يليه مجال الاعتبار الفردي بمتوسط (3.91) وأخيراً مجال الحفز الإلهامي (3.90) وجميعها بتقدير (كبيرة)، بالإضافة إلى ذلك لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية، في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة وتبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وفي ضوء النتائج تم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات لتحسين ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وتوطيد الثقة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة. مديري المدارس الحكومية. القيادة التحويلية. الثقة التنظيمية.

## 1- المقدمة

تعتبر القيادة التربوية جوهر العمل الإداري، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبيها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأهميتها ودورها نابعان من كونها تقوم بدورٍ أساسي، يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافه (الكردي، 2004).

ويُعدُّ الإنسان العنصر الأهم في عملية بناء المجتمعات وتطويرها، فهو الذي يولد ويبدع، إذ ينقل المجتمعات البشرية إلى مستويات وأفاق متجددة باستمرار، والمدرسة هي المؤسسة التي عَهد إليها المجتمع مسؤولية إعداد الإنسان للاضطلاع بالمهام والأدوار المتنوعة، وبطريقة فاعلة مرنة تُمكن من التكيف والتفاعل البناء مع المتغيرات المتصاعدة في كل مجال من مجالات الحياة العصرية، وتوفر مجموعة من العناصر والمقومات، ومن أهمها وأبرزها: القيادة، فالمدير القائد يمثل ظاهرة، وسمة من سمات المدرسة الحديثة، وتظهر أهمية النمط القيادي الذي يتبناه المدير ويمارسه. وتتفاوت المدارس فيما بينها في مستوى أدائها وإنجازها تبعاً لمدى فاعلية الأنماط القيادية لمديرها (سميرات ومقابلة، 2014).

يعود الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من 1990-1984 وقد وصف هالنقر (Hallinger) التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري Managerial إلى المعلم Instructional ثم إلى المحول Transformational. ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي Instructional Leadership كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز (Berns) بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته بالتأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين وهذه العملية هامة جداً وخاصة في المدارس الثانوية وقد أثبتت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لمعلمهم (عياصرة، 2006).

## مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثين في الميدان التربوي وجدا تنوعاً في الأنماط القيادية لمديري المدارس، والتغيرات والأحداث التي تطرأ يومياً داخل المدارس، ويرى الباحثان أنه أصبح من الضروري تطوير أداء مدير المدرسة كقائد تحويلي، وأن يتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المدرسة. وبما أن الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد، وهي أيضاً عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (العنزي والساعدي، 2004). مما أسهم في ظهور فكرة هذه الدراسة وهي محاولة تقصي درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة معان. ومما دعم الحاجة لإجراء الدراسة في الميدان التربوي، نتائج بعض الدراسات العلمية الميدانية التي أظهرت وجود مشكلة تتعلق ببعض المؤسسات التعليمية، مثل دراسة سميرات ومقابلة (2014) التي أوضحت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة لم تكن بدرجة عالية ودراسة البكار (2012) التي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية في مدارس محافظة عمان كان متوسطاً. كما أظهرت نتائج دراسة سقناك (Sagnak، 2010) أن للقيادة التحويلية القدرة على

تفسير الانحدار الذي يبلغ 40 %، بل وأيضاً لديها القدرة على إصلاح هذا الانحدار إذا ما طبقت بالطرق السليمة، وذلك لما للقيادة التحويلية من القدرة على تطوير أخلاقيات الفرد، وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

#### أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة معان؟
- 2- هل تختلف وجهات نظر العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية باختلاف متغير الجنس؟
- 3- هل توجد علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

#### هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة معان.
- 2- التعرف على تأثير متغيري الجنس والخبرة في وجهات نظر العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية.
- 3- استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها، والمتمثل في الربط بين موضوع القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لم يدرس في أي بحوث سابقة (في حدود علم الباحثين) الأمر الذي يزيد من أهمية الدراسة. وبذلك يؤمل الباحثان أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1. الكشف عن وجود اقتران استخدام القيادة التحويلية مع نمو الثقة التنظيمية لدى المعلم جراء استخدام هذا النمط وبالتالي ينعكس إيجاباً على العملية التربوية وعلى الطالب بشكل مباشر.
2. قد تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس بالتعرف على مواصفات القيادة التحويلية وتطبيقها في مدارسهم.
3. قد يستفيد المعنيون في وزارة التربية من نتائج الدراسة لتعزيز توجهات الوزارة نحو التطوير التربوي، في مختلف الأطراف التربوية المعنية.
4. يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً مناسباً للقيادة التحويلية وطبيعتها، وعلاقتها مع متغير الثقة التنظيمية قد يفيد الباحثين في هذا المجال.

#### حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية.
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة معان.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مديرية تربية وتعليم للبادية الجنوبية في الأردن.
- الحدود الزمانية: طبقت أداتا الدراسة في الفصل الدراسي الأول 2018/2019.

#### مصطلحات الدراسة:

درجة ممارسة: " هي الدرجة الكلية للحكم على استجابات أفراد العينة حول شعورهم وإحساسهم بدرجة ممارسة المدير للقيادة التحويلية" (الشريفي، 2013: 44)

مديري المدارس الحكومية: " هو الشخص الذي منح الصلاحيات بان يمسك زمام المسؤولية للسير بالمؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها " (عابدين، 2001: 27)

محافظة معان: " هي أكبر محافظات الأردن مساحة وأول منطقة دخلها الإسلام في بلاد الشام، تعداد سكانها لسنة 2015 و 144.082 نسمة" ([https://ar.m.wikipedia.org/wiki/محافظة\\_معان](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/محافظة_معان))

عرّفت القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد (العتوم، وكوفي، 2011). كما عرفها بيش (beach) والمشار إليه في (زياني، 2014: 15) على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة. من خلال هذا التعريف نجد أن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في الغير وذلك لتحقيق الأهداف.

القيادة التحويلية: "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (الشريف، 2015: 64)، وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مستوى القيادة التحويلية.

الثقة التنظيمية: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضرّ بالمصالح المشتركة (نجم وكريم، 2014: 47). وتقاس الثقة التنظيمية إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس الثقة التنظيمية.

## 2- الاطار النظري والدراسات السابقة:

### أولاً/ الإطار النظري:

إن الفكر القيادي الحديث أفرز عدداً من نظريات القيادة وبالرغم من تباين هذه النظريات إلا أنه يمكن تقسيمها إلى أربعة مداخل رئيسية، يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات وتلك المداخل هي: المدخل الأول: مدخل السمات، المدخل الثاني: المدخل السلوكي، المدخل الثالث: المدخل الموقف، والمدخل الرابع: مدخل الاتجاهات الحديثة ومنها القيادة التحويلية. (الحيلة وشقوارة، 2012)

### الاتجاهات الحديثة في القيادة

من الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية القيادة التبادلية، والقيادة الإلهامية، والقيادة التحويلية.

القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية): وعرفها (Bass) الوارد في الشريفي والتنج (2010) بأنها قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة.

القيادة الإلهامية: يعتبر الكثير من الباحثين أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد

الملمهم. فالقائد الملمهم هو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم (زياني، 2014).

يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات وتعد القيادة التحويلية جزءاً من طروحات القيادة الجديدة. وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية (Bass، 2001).

هذا ويختص أسلوب القيادة التحويلية حسب افوليو (Avolio) المشار إليه في (محمد، 2010) بتحسين أداء المرؤوسين والعمل على تطوير إمكاناتهم الكاملة وأن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية عادةً ما يمتلكون مجموعة قوية من القيم والمثل ولديهم القدرة على حث الأتباع على القيام بتصرفات تصب في الصالح العام بدرجة أكبر من مصالحتهم الشخصية.

يعد بيرنز (Burns) من أوائل من تناول هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي (Transaction) في العام 1978 ومن ثم قام باس (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام 1985 وقد وصف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عياصرة، 2006).

وقد قدم تروفيون (Trofyon) المشار إليه في (الصليبي، 2008) توضيحاً للقيادة التحويلية عندما أشار إلى أن القيادة التحويلية تتكون من مستويين: المستوى الأصغر، وتكون فيه عملية التأثير المتبادل من الأفراد وقائدهم والمستوى الأكبر الذي تتم فيه عملية تغيير وإصلاح المؤسسات والنظم الاجتماعية فيها. وفي ضوء ذلك ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى المرؤوسين وذلك بالتركيز على المثل والقيم العليا.

وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز (Burns) المشار إليه في (عياصره، حجازين، 2006) القيادة الأكثر تعقيداً ولكنها الأكثر قوة ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضاً إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد.

### عناصر القيادة التحويلية

تتضمن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence): هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلمهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعدّ مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مُثلاً علياً، يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم، كما يتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويتحدد أهمية وجود حسن قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع.

ثانياً: الحفز الإلهامي (Inspirational catalysis): يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (سميرات ومقابلة، 2014)

ثالثاً: الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration):

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (الغزالي، 2010).

### الثقة التنظيمية

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها أو يقدمونها على أهدافهم الشخصية، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، على الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد وأيضاً لأنها من المفاهيم السلوكية والنفسية للفرد التي يجد الباحثون صعوبة في تحديد مفهومها بدقة (هاشم، العابدي، 2010).

ذكر السعودي (2005) بأن الثقة هي إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة. وقد عرف بارنز وجيفن (Barnes & Giffin) المشار إليهما في حشكي (2009) الثقة بأنها اعتماد شخص على شخص آخر وتحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد.

تعود نشأة الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن العشرين، كأحد الفروع المهمة في علم النفس، حيث أوضح اريكسون (Erikson) بأن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (نجم، وكريم، 2014).

### عناصر الثقافة التنظيمية:

#### 1. عناصر الثقافة التنظيمية

ذكر (فوده، 2011) عناصر الثقافة التنظيمية والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- ✓ القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.
- ✓ المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
- ✓ التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

✓ الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع.

ويرى القصير (2014) أن الثقة التنظيمية مفهوم يرتبط بالعمل المنظمي وتنبى على التوقع، أو الاعتقاد، وتضمن قدرا من المخاطرة. وهي حالة نفسية ناتجة عن استعدادها لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو سلوك أو أدوار، أو خبرات. وبناءً على مفهوم الثقة التنظيمية، فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد، هي: الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة (Hoppe, & Holley, 2014) ويمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية هي: الثقة التعاقدية، والثقة المكشوفة، والثقة على مستوى المجموعات (السعودي، 2005).

#### ثانياً/ الدراسات السابقة:

هدفت دراسة سميرات ومقابلة (2014) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقا استبانة على (362) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، وإن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية (الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعا للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي. في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم.

وهدف دراسة الصقير (2014) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة، وعلاقتها بالثقة التنظيمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (52) عبارة، وبلغ عدد العينة (241)، أشارت نتائج الدراسة: إلى أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء، في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم كانت بدرجة كبيرة.

وبحثت دراسة نوح (2013) الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة تم توزيعها على عينة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة، و توصل إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية. وأن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس.

وهدف دراسة عواد(2012) إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحولية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى بيان تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص. في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للقيادة التحولية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من 652 مديراً وتم أخذ عينة بطريقة عشوائية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع عال جدا للقيادة التحولية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين.

وبحثت دراسة سقناك (Sagnak, 2010) معرفة العلاقة بين القيادة التحولية والمناخ الأخلاقي في المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة والمقابلة، كأسلوب لجمع المعلومات. طبقت على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم 764 في 50 مدرسة في نيوجدي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحولية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً، حيث للقيادة التحولية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (مدرسين، طلبة، مديرين).

كما سعت دراسة الشريفي والتنج (2010) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية، من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحولية بعد ترجمتها إلى العربية. وقد توصل الباحث إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية بشكل عام، كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وأجرى واهنين (Wahneen, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإشراف الإداري للمدير على المعلمين فيما يتعلق باستحقاق الثقة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تم بناء استبانة من عشر فقرات لتقدير الدور الإشرافي للمدير. وكان عدد المعلمين المشاركين في هذه الدراسة (258) معلماً وقد أشارت النتائج إلى أن الإشراف الإداري هو مؤشر على عامل الثقة بالمدير. وأكدت هذه الدراسة أهمية الإشراف الإداري التعليمي بوصفه ظاهرة صحية وان التركيز على دور الإشراف التعليمي للمدير يؤدي إلى تحسين العملية التربوية.

وأجرى عمرو (2010) دراسة هدفت التعرف على مدى توافر سمات القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية) من وجهة نظر المشرفين التربويين. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وشملت أداة الدراسة (الاستبانة) (62) فقرة وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين (المحافظات الشمالية)، في حين تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطباقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في المحافظات الشمالية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.28)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات المشرفين التربويين لدى توافر سمات القيادة التحولية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغيرات: جنس المشرف، وتخصصه، ومؤهله العلمي، والمؤهل المسلكي.



## التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة كانت تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية، لكنها اختلفت في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول علاقتها بالمناخ الأخلاقي، وبعضها على المناخ التنظيمي، وفي أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكمية نتيجة أهداف تلك الدراسات وإجراءاتها. وقد استفاد الباحثان من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والإجراءات المنهجية، وصياغة أسئلة الدراسة، وتطوير أدواتها، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة، وتفسير النتائج، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها، ونتائجها، وحسب علم الباحثان فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في محافظة معان التي تناولت موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي .

## 3- منهجية وإجراءات الدراسة:

## مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية للمرحلتين الأساسية والثانوية في مديرية التربية والتعليم الأولى في محافظة معان للعام الدراسي (2018/2019) البالغ عددهم (4078). وتكونت عينة الدراسة من (415) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد تم توزيع (509) استبانة، استرجع منها (415) استبانة، ليصبح عدد أفراد عينة الدراسة التي خضعت للتحليل هو (415) وكانت نسبتها من المجتمع الكلي 10% تقريباً. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدراسة الجنس .

| المتغير | المستوى | العدد | النسبة المئوية |
|---------|---------|-------|----------------|
| الجنس   | ذكر     | 164   | 39.5           |
|         | انثى    | 251   | 60.5           |
|         | المجموع | 415   | 100.0          |

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة واحدة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية في مدارس محافظة معان، مستفيدة من دراسات كل من خلف (2010) وكلاهما استخدم مقياس Bass & Avolio (MLQ)، وتكونت الاستبانة من ثلاث مجالات، واحتوت على (31) فقرة موزعة على المجالات على النحو التالي: المجال الأول، وهو الجاذبية (التأثير المثالي)، الذي احتوى على (8) فقرات، والمجال الثاني، وهو الحفز الإلهامي، الذي احتوى على (13) فقرة، والمجال الثالث، هو الاعتبار الفردي، الذي احتوى على (10) فقرات.

## صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، تم عرضها على ثلاثة عشر محكماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، للحكم على دقة كل عبارة، وانتمائها

لمجالها، ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ووضوحها، وأهميتها، وسلامتها اللغوية، وعدم تكرارها. وبناء على ملاحظات المحكمين، تم إجراء عدد من التعديلات اللغوية والطباعية وتم إضافة أربع فقرات، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة (31) فقرة بعد أن كان 27 فقرة.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي لفقرات المياس، تم تقييم تماسك المقياسين بحساب كرونباخ الفا، كما يبين ذلك الجدول (2).

#### جدول (2) معامل ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية (كرونباخ الفا):

| رقم المجال | عدد الفقرات | المجال                      | معامل الثبات (كرونباخ الفا) |
|------------|-------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1          | 8           | الاجاذبية (التأثير المثالي) | 0.92                        |
| 2          | 13          | الحفز الإلهامي              | 0.93                        |
| 3          | 10          | الاعتبار الفردي             | 0.93                        |
| الأداة ككل | 31          |                             | 0.98                        |

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب، على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، إذ يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات لاستبانة قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بلغ (0.98).

#### الوزن النسبي:

#### جدول (3) الوزن النسبي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من الفقرات.

| المستوى    | المتوسط الحسابي       |
|------------|-----------------------|
| منخفض جداً | من 1.00 - أقل من 1.80 |
| منخفض      | من 1.80 - أقل من 2.60 |
| مقبول      | من 2.60 - أقل من 3.40 |
| مرتفع      | من 3.40 - أقل من 4.20 |
| مرتفع جداً | من 4.20 - 5.00        |

#### الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة

تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في عملية تحليل بيانات الدراسة، واعتماد استخدام الإحصاء الوصفي لوصف آراء عينة الدراسة حول عبارات أداة الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

## 4- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

■ أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية ومجالاتها، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).  
جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية ومجالاتها مرتبة تنازلياً

| رقم المجال | ترتيب المجال | المجال                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------|--------------|----------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1          | 1            | الجاذبية (التأثير المثالي) | 4.06            | 0.99              | كبيرة         |
| 3          | 2            | الاعتبار الفردي            | 3.91            | 1.00              | كبيرة         |
| 2          | 3            | الحفز الإلهامي             | 3.90            | 1.02              | كبيرة         |
|            |              | القيادة التحويلية          | 953.            | 1.00              | كبيرة         |

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة معان للقيادة التحويلية كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.95) وانحراف معياري (1.00)، وحسب المجالات فقد جاء في المرتبة الأولى مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة كبيرة.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فقد كانت النتائج على النحو التالي:

المجال الأول: الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة مرتبة تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 1          | يحوز المدير على احترام الآخرين                               | 4.21            | .92               | 1            | كبيرة جداً    |
| 3          | يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه                                 | 4.14            | .84               | 2            | كبيرة         |
| 6          | يبتعد عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية                  | 4.10            | 1.04              | 3            | كبيرة         |
| 4          | ثقته بنفسه عالية                                             | 4.07            | 1.14              | 4            | كبيرة         |
| 5          | يتمتع بمهارات قيادية                                         | 3.95            | 1.09              | 5            | كبيرة         |
| 2          | يمتلك رؤية واضحة للمستقبل                                    | 3.93            | .91               | 6            | كبيرة         |
|            | المجموع الكلي لمجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة | 4.06            | 0.99              |              | كبيرة         |

يتضح من الجدول (5) أن مستوى الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.06) وانحراف معياري (0.99)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.93 - 4.21)، حيث حصلت الفقرة رقم (1): يحوز المدير على احترام الآخرين، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.21 وبانحراف معياري 0.92 في حين حصلت الفقرة رقم (2): يحوز المدير على إعجاب الآخرين، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.79 وانحراف معياري 1.04.

#### المجال الثاني: الحفز الإلهامي لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 8          | يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل | 4.03            | 1.05              | 1            | كبيرة         |
| 9          | يشجع على العمل بروح الفريق الواحد              | 3.94            | 1.02              | 2            | كبيرة         |
| 10         | يطلع المعلمين على الأهداف الكلية للمدرسة       | 3.87            | 0.97              | 3            | كبيرة         |
| 12         | أفعاله تعبر بصدق عن أقواله                     | 3.87            | 1.02              | 4            | كبيرة         |
| 11         | يفوض المعلمين بتحقيق الأهداف المرجوة           | 3.86            | 1.01              | 5            | كبيرة         |
| 7          | يواجه الشدائد بشجاعة                           | 3.84            | 1.07              | 6            | كبيرة         |
|            | المجموع الكلي للحفز الإلهامي                   | 3.90            | 1.02              |              | كبيرة         |

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الحفز الإلهامي لمدير المدرسة كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) وانحراف معياري (1.02)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.84 - 4.03)، حيث حصلت الفقرة رقم (8): يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.03 وبانحراف معياري 1.05 في حين حصلت الفقرة رقم (7): يواجه الشدائد بشجاعة، على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.84 وانحراف معياري 1.07.

#### المجال الثالث: الاعتبار الفردي لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة تنازلياً.

| رقم الفقرة | الفقرة                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|------------|-----------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 17         | يستمتع جيداً لمن يتحدث إليه.                  | 4.08            | .98               | 1            | كبيرة         |
| 18         | يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التطوير. | 3.96            | 1.04              | 2            | كبيرة         |

| رقم الفقرة | الفقرة                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الفقرة | درجة الموافقة |
|------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| 16         | يحرص على تحقيق احتياجات المعلمين                  | 3.89            | .99               | 3            | كبيرة         |
| 15         | يقدر مجهودات الآخرين                              | 3.88            | 1.02              | 4            | كبيرة         |
| 14         | يغرس الحماس والالتزام والثقة لدى معلميه           | 3.86            | 1.05              | 5            | كبيرة         |
| 13         | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين                 | 3.84            | .96               | 6            | كبيرة         |
|            | المجموع الكلي لمجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة | 3.91            | 1.00              |              | كبيرة         |

يتضح من الجدول (7) أن مستوى الاعتبار الفردي لمدير المدرسة كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.91) وانحراف معياري (1.00)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.84 - 4.08)، حيث حصلت الفقرة رقم (17): يستمع جيداً لمن يتحدث إليه. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته 4.08 وبانحراف معياري 0.98 في حين حصلت الفقرة رقم (13): يراعي الفروق الفردية بين المعلمين على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته 3.84 وانحراف معياري 0.96.

ويعزو الباحثان ذلك بان المديرين باتوا محل إعجاب المعلمين وتقديرهم وثقتهم ربما لأنهم ابتعدوا عن استغلال نفوذهم في تحقيق مكاسب شخصية أو لالتزامهم بالقيم المثلى في سلوكهم. ولعل التحاق المديرين بالبرامج والدورات التأهيلية لتطوير أدائهم في ضوء نمط القيادة التحويلية والمعايير العالمية لمدير المدرسة العصرية، وفي ظل المتغيرات العالمية، يشكل مبرراً مقبولاً لتميز المديرين في ممارسة القيادة التحويلية عموماً وممارسة مجال الجاذبية (التأثير المثالي) بشكل خاص، وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة سميرات ومقابلة (2014)، حيث كانت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة الشريفي والتنع (2010).

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان تعزى لمتغير الجنس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو مبين في الجدول (8).
- جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان تبعا لمتغير الجنس

| الدلالة الإحصائية | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المستويات | المجال                                   |
|-------------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-----------|------------------------------------------|
| 0.377             | 0.884  | 0.79              | 4.03            | 164   | ذكر       | الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة |
|                   |        | 0.79              | 3.96            | 251   | أنثى      |                                          |
| 0.073             | 1.795  | 0.79              | 3.95            | 164   | ذكر       | الاعتبار الفردي لمدير المدرسة            |
|                   |        | 0.88              | 3.79            | 251   | أنثى      |                                          |
| 0.644             | 0.463  | 0.85              | 3.78            | 164   | ذكر       | الحفز الإلهامي لمدير المدرسة             |
|                   |        | 0.94              | 3.74            | 251   | أنثى      |                                          |
| 0.288             | 1.063  | 0.75              | 3.90            | 164   | ذكر       | القيادة التحويلية                        |
|                   |        | 0.80              | 3.81            | 251   | أنثى      |                                          |

\*: عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (8)، إلى عدم وجود فروقاً دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.884) وبمستوى دلالة (0.377). وكذلك عدم وجود فروقاً دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع مجالات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم ت المحسوبة، وبمستوى دلالة أكبر من 0.05 لجمعها. ويعزو الباحثان ذلك وقد يعود السبب إلى أن المعلمين، بغض النظر عن جنسهم، يخضعون لأنماط إدارية وممارسات تربوية، وإجراءات مدرسية، وسياسات تعليمية متشابهة، مما يوجد لديهم حكماً متشابهاً على مدى توفر السمات القيادية في مدارسهم ومنها القيادة التحويلية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن دراسة نوح (2013)، وتتفق مع دراسة الشريفي والتنج (2010).

■ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9).

جدول (9) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين

| المستوى             | الاجاذبية (التأثير المثالي) | الاعتبار الفردي | الحفز الإلهامي | القيادة التحويلية |
|---------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| السياسات الإدارية   | .646*                       | .724*           | .710*          | .746*             |
| الثقة بزملاء العمل  | .277*                       | .229*           | .209*          | .259*             |
| الثقة في المدير     | .694*                       | .738*           | .767*          | .782*             |
| الثقة التنظيمية ككل | .710*                       | .748*           | .743*          | .787*             |

\*: عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يبين الجدول (9) أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان ومستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها لدى المعلمين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط أكثر من 0.64 لجمعها وهو معامل ارتباط قوي، ما عدا معاملات الارتباط بين مجال الثقة بزملاء العمل والثقة التنظيمية ومجالاتها، حيث كانت العلاقة ضعيفة أقل من (0.30).

ويعزو الباحثان أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة معان، الثقة التنظيمية ومجالاتها لدى المعلمين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط أكثر من 0.64 لجمعها، وهذا يشير إلى أن الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية والمتعلقة بالقيادة التحويلية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية عند المعلمين. وهذا يعد أمراً متوقعاً وطبيعياً، لأنه من المستحيل أن يتبع المعلمون من لا يثقون به، أو من يشكون بأنه سيتعدى على حقوقهم، وكرامتهم. وتتفق النتيجة مع دراسة سقناك (Sagnak، 2010).

## التوصيات والمقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- عقد دورات وورش تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وكيفية توظيفهما داخل المدارس.
- 2- لسد الثغرات والفجوات البحثية المتعلقة بموضوع هذه، يوصي الباحثان بإجراء دراسات وصفية مشابهة للدراسة، وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ربطها بمتغيرات أخرى مثل: الرضى الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والاحترق النفسي، والعدالة التنظيمية.
- 3- دعوة الباحثين للاستفادة من هذه الدراسة في دراسات مستقبلية لاحقة.
- 4- التركيز على تنمية قادة التحويلية لدى مديري المدارس، و الاهتمام بتنمية مهاراتهم لتكوين رؤية واضحة عن ماهية القيادة التحويلية و بلورتها في برامج تنفيذية عملية، قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.

## قائمة المراجع:

أولاً/ المراجع العربية:

- البكار، أماني يوسف طالب (2012): مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حشكي، علي محمود علي (2009): تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحيلة، محمد؛ وشقورة، سناء (2012): درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، دراسة، 2012، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خلف، حسني سعيد (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زباني، إيمان (2014): تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- بسكر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- السعودي، موسى احمد (2005): العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (32) عدد(1).
- سميرات، سمر، مقابلة، عاطف (2014) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (41)، عدد(1).
- الشريف، سعود بن سعد (2015): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية.
- الشريف، عباس عبد المهدي (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد (14) عدد(1).

- الشريفي، عباس، والتنج، منال(2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مستقبل التربية العربية، مجلد (11) عدد (45).
- الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله(2014) :ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- الصليبي، محمود عيد (2008): الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، جامعة القدس، القدس.
- عمرو، مرفين (2010): مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين، جامعة القدس، القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة(2004)الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العدد (5).
- عواد، ريم(2012): علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عياصرة، علي احمد (2006):القيادة والدافعية في الادارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2010): اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- فوده، عبد الله جاد (2011): الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، بصائر المعرفة، مصر، ص ص: 66-63.
- القصير، عبد المحسن .( 2014) .ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم.رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية - جامعة أم القرى:السعودية.
- الكردي، احمد.(2004). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتاب.
- محمد، محمد سعد.(2010). أساليب القيادة وصنع القرار. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- نجم، نجيب عبدالمجيد، كريم، خولة صدر الدين(2014) دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، (9)1.
- نوح، هوازن محمد عبد الوهاب(2013) الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- هاشم، صبحية قاسم، العابدي، علي رزاق(2010): أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة "دراسة تطبيقية في الشركة العامة لإسمنت الجنوبية في الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع(1)، ص 41-60.
- ويكيبيديا (2018). معان (المدينة)، تاريخ الدخول عليه 15- 12- (2018) [https://ar.m.wikipedia.org/wiki/محافظة\\_معان](https://ar.m.wikipedia.org/wiki/محافظة_معان)



ثانياً/ المراجع بالإنجليزية:

- Bass ,B. M (2001): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (1999) ،72(4) ،441-462 Printed in Great Britain 44 1.
- Hoppes, C. & Holley, K . (2014) .**Organizational trust in times of challenge: the impact on faculty and administrators .Innovative Higher Education** .39(3): 201- 216.
- Sagnak ،M .(2010): The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate ،**Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri ،Educational Sciences: Theory and Practice** ، (2010) 10(2): 1135-1152
- Wahneen, R. (2010): "The effect of instructional supervision on principal trust, Ph.D. The University of Oklahoma.