

### بحث مستل من رسالة ماجستير

درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الانجاز

اعداد

١. أغادير يوسف\*

أ.د غسان الحلو\*

د. ربيع عطر\*

### الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من محورين هما القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز موزعة على (67) فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (1471) معلماً في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها. أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. وجود درجة استجابة كبيرة جداً في دافعية الانجاز لدى المدرء في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) بين المحور الأول (ممارسة القيادة التبادلية) والقسم الثاني (دافعية الإنجاز). في ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة جملة من التوصيات بعقد دورات تدريبية للمعلمين وزيادة الدعم المادي والمعنوي للمديرين وتشجيع العمل ضمن فريق وجراء دراسات تتعلق بهذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التبادلية، بدافعية الانجاز، محافظات شمال الضفة الغربية.

\* وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

\* عضو هيئة تدريس جامعة النجاح الوطنية

\* عضو هيئة تدريس كلية الأمة.

### Abstract

This study aimed to identify “the degree of reciprocal leadership practice among government secondary school principals in the northern West Bank governorates from the teachers’ point of view and its relationship to achievement motivation. A paragraph was distributed to a sample of (1471) secondary school teachers in the governorates of the northern West Bank governorates that were selected by stratified random method, and after they were compiled, they were coded, entered into the computer and statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences (spss) program, and its validity and reliability were measured. The results of the study indicated the following: 1. There is a high degree of response in the degree of reciprocal leadership practice among the principals of public secondary schools in the governorates of the northern West Bank, and the teachers’ viewpoints therein 2. There is a very large response degree in the achievement motivation of principals in government secondary schools in the governorates The northern West Bank from male and female teachers’ perspectives on it 1. There is a statistically significant relationship at the significance level ( $\alpha = 0.01$ ). Between the first axis (the practice of reciprocal leadership) and the second section (the achievement motivation). In light of the results of the study, the researcher suggested a set of recommendations to hold training courses for teachers, increase material and moral support for managers, encourage teamwork and conduct studies related to this subject.

**Keywords:** Reciprocal leadership, achievement motivation, the governorates of the northern West Bank

### مقدمة:

يعد التغيير السريع والمستمر في كافة مناحي الحياة من أبرز سمات القرن الواحد والعشرين، إذ تسارعت التطورات العالمية في العلوم والتكنولوجيا والاتصالات، مما أدى إلى تحرير العمل والأسواق والاستثمارات الدولية، وعولمة الاقتصاد وزيادة حدة المنافسة العالمية، وليس هذا فقط بل أصبح اهتمام الدول، وخاصة الصناعية منها، ينصب نحو تحويل مجتمعاتها إلى مجتمعات تعرف بمجتمعات المعرفة، حيث أخذت تعمل على إيجاد نظام اقتصادي أساسه العنصر البشري، وليس الموارد المادية (كرأس المال، والمواد الخام، والموارد الطبيعية)، وأصبح الضمان والمعياري الأمثل للنجاح هو الاستثمار في العنصر البشري، على اعتبار أن الإنسان أغلى ما تملكه المجتمعات. (Reeve & others, 2003, pp:511-515).

تعتبر المدارس الإدارية مسؤولة عن التغيير والتطوير في علم الإدارة، وقد جاء تغيير أساليب القيادة وتحولها من الأسلوب العلمي إلى الأسلوب الإنساني من أجل العنصر المهم في عملية القيادة، ألا وهو العنصر البشري، حيث أدى تراجع إنتاجية العاملين، وتسربهم من العمل، وغيابهم المستمر إلى إجبار أصحاب مصانع هورثون للإلكترونيات استدعاء فريق عمل على رأسه جورج إلتون مايو الذي توصل بعد دراسات

مطولة إلى أن العوامل المادية وحدها غير كافية من أجل استثارة دافعية الأفراد، وأن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى تحفيز العاملين، وهي الاحترام والتقدير والاهتمام، وليس فقط التحفيز المادي - حسب رأي تايلور - الذي يشير إلى أن إحدى أهم المهام بالنسبة للقادة هي مهمة تحويل التابعين إلى قادة في المستقبل ( Reeve & others, 2003, pp:511-515).

لذلك، فقد أدى التغيير المستمر في الفكر الإداري إلى تعديل المفهوم القيادي والدور الذي يجب أن يؤديه القائد، وعليه فقد عرفت القيادة على أنها ظاهرة معقدة التركيب تتضمن علاقة تأثير بين القادة والعاملين لتحقيق أداء يفوق التوقعات (Hirtz & others, 2007, pp:22-27).

وتعتبر القيادة عملية حيوية لإدامة العمل وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منتظم، وبسبب هذه الحيوية التي تتصف بها، والتي تخص كل التنظيمات الاجتماعية تقريباً، فإن منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة (داغر وصالح، 2000).

وفي هذا الصدد، يشير غرين وبارون (Baron & others, 2004, pp:384-389) أن القيادة تمثل الحب وأنها شيء يعتقد معظم الناس أنهم يعرفونه، ولكنهم في الغالب لا يستطيعون وصفه. وتأكيداً على ذلك تشير إحدى الدراسات إلى أن عدد التعريفات المطروحة حول القيادة قد بلغ عام (1949) مائة وثلاثين تعريفاً.

إن أهم ما يميز القائد قدرته في التأثير على الأتباع، وذلك من خلال التعرف إلى الدوافع التي تدفعهم للقيام بأعمالهم، حيث تعتبر الدوافع في العمل من الوسائل التي يمكن بها حمل الموظف أو العامل على المساهمة والتعاون في العمل بغية رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة التي يعمل فيها. ولعل في هذا ما ينسجم مع تعريفهم للدوافع، على أنها قوى داخلية تنطلق من ذاتية الفرد، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء وظائفهم، وتثير فيهم الرغبة في الحصول على شيء ما، أو تحقيق هدف معين، عن طريق الحوافز التي تتخذها الإدارة بشكل مادي أو معنوي، بهدف دفع العامل وتحفيزه على زيادة إنتاجه كماً وكيفاً، وإشباع حاجاته المتعددة (عياصرة، 2006).

وبهذا يعد دافع الإنجاز مكوناً جوهرياً 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، وإلى تحقيق ذاته، يمثلان أعلى الحاجات الاجتماعية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها، فهي لا تتضمن قدرة الفرد على الإنجاز فقط، بل حاجته لإنجاز شيئاً حقيقياً له قيمته في الحياة (بني يونس، 2007).

لذلك تعتبر دافعية الإنجاز واحدة من المفردات التي حصلت على كثير من النقاش والجدل عند التربويين، كون دافع الإنجاز يلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان الاجتماعية والمهنية على حد سواء. ويعتبر دافع الإنجاز من الدوافع الخاصة للإنسان دون غيره من الكائنات الحية الأخرى، وهو ما يمكن تسميته بالسعي نحو التميز والتفوق. وتلعب دافعية الإنجاز دوراً واضحاً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجه في مختلف المجالات والأنشطة التي يواجهها. كما أن دافع الإنجاز ليس له أصول فسيولوجية، فهو دافع مكتسب من خلال تفاعل الفرد مع البيئة، حيث يتولد لدى الفرد ويدفعه للمنافسة في مواقف فيها من التميز والتفوق والسعي، من أجل تجاوز التحديات والرغبة في النجاح. ويرجع الاهتمام بدافعية الإنجاز نظراً لأهميته في جميع المجالات والميادين العلمية والتطبيقية، كالمجال التربوي، والمجال الاقتصادي، والمجال الأكاديمي. ويعتبر دافع الإنجاز عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، ومهماً أيضاً في إدراك الفرد لتحقيق ذاته وتوكيدها، إذ يسعى الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه من أعمال وما يحققه من أهداف لتحقيق أسلوب حياة أفضل ومستويات أعلى لوجوده الإنساني (لعشيشي، 2011).

وبناء على ما سبق ذكره، كان لا بد أن يمارس مدير المدرسة، باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته، والأساس في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، سلوكاً تربوياً واعياً قادراً على توفير المناخ التربوي المناسب، الذي يساعد على تظافر جهود العاملين، والعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية، ورؤية أبعادها بنظرة شمولية واعية.

### مشكلة الدراسة:

لقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين القيادة التبادلية والعناصر التي تتعلق بتطور المؤسسات وأدائها مثل دراسة باس وأفولو ويونغ وبيرسون (Bass & others, 2003, pp:207-218)، إلا أن أي من هذه الدراسات لم تتناول العلاقة بشكل مباشر بين القيادة التبادلية والدافع نحو الانجاز. إن رفع مستوى الدافعية لدى العاملين يعتبر من أهم المهارات التي يجب أن تتعلق بالممارسات في العمل القيادي، ومن خلال عمل الباحثة في قطاع التعليم، ودراساتها للإدارة التربوية، رأيت ضرورة وأهمية دراسة دور الممارسات القيادية، وخصوصاً الإدارة التبادلية في زيادة مستوى المرشدين التربويين للمؤسسة التربوية. لقد خصصت الباحثة هذه الدراسة في ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، وذلك للوقوف على الأثر الذي تعكسه هذه الممارسات على الأداء الوظيفي للإدارة المدرسية، وذلك نظراً لحاجة الإدارات المدرسية

الفلسطينية إلى قيادات تربوية فاعلة، وحاجة صانعي القرار التربوي الفلسطيني إلى بيانات حول أهمية وفاعلية القيادة التبادلية في الإدارة المدرسية، فمن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة في محاولة الباحثة الإجابة عن السؤال الآتي:

1. ما درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها؟
2. ما درجة دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها؟
3. ما العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التبادلية، ومتوسطات درجة دافعية الإنجاز في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها؟

#### أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.
2. التعرف إلى مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.
3. التعرف إلى العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

## أهمية الدراسة:

### تتم أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

1. تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية موضوعها، حيث تتناول القيادة التبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين في المدارس، لما لهذا الموضوع من دور في إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.
2. كما تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يمكن أن تتمخض عنه من نتائج وتوصيات قد تفيد المسؤولين وصانعي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي بنقل صورة ميدانية حول دافعية الإنجاز للمعلمين وعلاقتها بالقيادة التبادلية لدى مديري المدارس.
3. قد تسهم هذه الدراسة في تحسين عمليات التخطيط بناء على أسس علمية، واختيار ما يحقق الاحتفاظ بكفاية القوى العاملة، ولتمكين الإدارة التربوية من اختيار أفضل ما لديها من خبرات وكفاءات لشتى وظائف الإدارة المدرسية، ممن يمتلكون مهارات قيادية عالية قادرة على الارتقاء بمستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين.
4. تشجيع الباحثين على تسليط الضوء على القيادة التبادلية نظرًا لأهمية ممارستها في المؤسسات، وخاصة التربوية منها.
5. تحقيق أهداف العمل ورفع الإنتاجية والأداء ودافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

### حدود الدراسة:

1. الحد البشري: المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
2. الحد المكاني: المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
3. الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول للعام 2016 / 2017.

4. الحد الإجرائي: تتأثر نتائج هذه الدراسة بأداتي الدراسة المستخدمة في هذه الدراسة ودرجة صدقها وثباتها.

### مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

**القيادة التبادلية:** هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح (الرفاعي، 2013)، وتعرّف إجرائياً بالدرجة التي يقدرها المفحوص لمديره على استبانة قياس القيادة التبادلية المعدة من قبل الباحثة.

**دافعية الإنجاز:** هي دافع داخلي يتمثل في حرص الفرد على تحقيق الأهداف، والمحاولة الجادة للتغلب على العقبات التي تعترض ذلك، والرغبة في منافسة الآخرين والتفوق عليهم (أبو سمرة والطيطي، 2011)، وتعرّف دافعية الإنجاز إجرائياً على أنها: الدرجة التي يقدرها المستجيب على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

### الدراسات السابقة

فيما يلي تعرض الباحثة العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت كل من القيادة التبادلية والانجاز والعلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي:

قام مرسي (2014)، في مصر بتقديم دراسة هدفت إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وذلك لعينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق. وتوصلت الدراسة الميدانية التي تمت على عينة قوامها (420) فرداً، بحيث تضمنت (230) معيداً و(190) مدرساً مساعداً إلى العديد من النتائج منها: أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر سلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر سلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

وقام صالح والمبيضين (2013) في الأردن بدراسة استهدفت التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (13) شركة. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي حلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) وتحليل المسار (Path)

(Analysis)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها: أن تأثير المدخل التحويلي كان أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها.

دراسة حمارشة وسمرة (2014) في فلسطين، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين من خلال دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (4024) معلماً ومعلمة، في حين تكونت عينة الدراسة من (406) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام استبانتيين لقياس كل من الممارسات القيادية للمديرين ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتم التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين للممارسات القيادية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى أن دافعية الإنجاز للمعلمين جاءت هي الأخرى بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وإيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتقديراتهم للممارسات القيادية لمديريهم. وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، لما في ذلك من آثار إيجابية على دافعية الإنجاز لدى المعلمين.

كما تقدم بركات وحسن (2011)، في فلسطين بدراسة هدفت إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية: تمثل الأول بمعرفة مدى اكتساب المعلمين الكفايات اللازمة للتعليم، ومدى ممارستهم لها، وكان الهدف الثاني التحقق من دلالة العلاقة الارتباطية بين اكتساب المعلمين الكفايات اللازمة للتعليم وممارستهم الفعلية لها، بينما تناول الهدف الثالث معرفة دلالة الفروق في مستوى اكتساب المعلمين الكفايات اللازمة للتعليم تبعاً لمتوسطات مستوى دافعية الإنجاز لديهم، في حين عني الهدف الرابع بالتحقق من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة المعلمين الكفايات اللازمة للتعليم تبعاً لمتوسطات مستوى دافعية الإنجاز لديهم، ولتحقيق هذه الأهداف اختيرت عينة عشوائية من المعلمين في محافظة طولكرم تكونت من (279) معلماً ومعلمة، منهم (142) من الذكور، و(137) من الإناث. وقد أظهرت نتائج الدراسة وصول أفراد الدراسة إلى درجة القطع، وهي (85%) في قدرتهم على اكتساب الكفايات التعليمية سواء كانت في المجموع الكلي أو في المجالات

الفرعية، بينما فشلوا في الوصول إلى درجة القطع هذه في القدرة على ممارسة هذه الكفايات، باستثناء المجال إخلص الكفايات الشخصية. وتوصلت النتائج أيضًا إلى عدم وجود علاقة ارتباطية إحصائية بين اكتساب المعلمين الكفايات التعليمية، وبين ممارستهم لها بشكلٍ فعّال، سواء في المجموع الكلي أو في المجالات الفرعية، باستثناء كفاية الإعداد للدرس. وقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في قدرة المعلمين على اكتساب الكفايات التعليمية تبعًا لمتوسطات مستوى دافعية الإنجاز ولصالح المعلمين ذوي المستوى المرتفع، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في قدرة هؤلاء المعلمين على ممارسة الكفايات التعليمية تبعًا لمتوسطات مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

قدم إدوارد وجل (Edwards & Gill, 2011)، في الولايات المتحدة دراسة هدفت إلى تحري ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل في مختلف مستويات الهرمية الإدارية في المنظمات التصنيعية في المملكة المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (367) فردًا بواقع (55) من الإناث و(312) من الذكور، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن فاعلية القيادة التحويلية تتباين عبر المستويات الهرمية وتكون أكثر فاعلية عند المستوى الأعلى، وتكون القيادة التبادلية فاعلة عند المستوى الهرمي الأدنى وغير فاعلة عند المستوى الأعلى وتكون قيادة عدم التدخل غير فاعلة في جميع المستويات الهرمية.

كما قدم ريباز وهيدر (Riaz & Haider, 2010)، في الباكستان دراسة اهتمت بتناول العلاقة مابين القيادة التحويلية والتبادلية على كل من النجاح الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (240) عاملاً من العاملين في العديد من المنظمات الخاصة في باكستان، وأوضحت النتائج أيضًا أنه توجد اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو كافة المتغيرات، كما أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية والنجاح الوظيفي، علاوة على أنه لا توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والنجاح الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي.

قام فيرنيت وآخرون (Fernet & others, 2015) بتقديم دراسة هدفت إلى تعميق فهم آليات الدافعية في العلاقة بين القيادة التبادلية وأداء الموظفين في العمل، حيث تناولت الدراسة مجالات الاتجاهات، والاحترق النفسي، والأداء المتمثل في الفاعلية الذاتية، وفحصت الدراسة تأثير الدافعية المتمثلة تجاه متطلبات العمل والمصادر التي يوفرها، حيث تم إجراء الدراسة في بيئتين مختلفتين تمثلت في مدرّاء المدارس الحكومية.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التبادلية والأداء الوظيفي في العمل والدافعية، إذ ميزت الدراسة بين الدافعية الحرة والدافعية المسيطر عليها بقدر قليل.

كما قدم أرنولد وكونلي (Arnold & Connelly, 2013) دراسة اهتمت بدراسة العلاقة بين ممارسة القيادة التبادلية وصحة الموظفين النفسية وما يتعلق بالدافعية لديهم، حيث ترى الدراسة بأن القيادة التبادلية وما يلحقها من ممارسات تتعلق بسلوك القيادة نفسها في الحالة النفسية على الموظفين، حيث تشير المسوحات التربوية التي أجراها الباحثان في أن العلاقة قد تم تناولها فيما يتعلق بالأداء، والاتجاهات نحو العمل، والجوانب النفسية التي تتعلق بالاحتراق النفسي، والصحة لفسية، إلا أن هذه الدراسات والأدب التربوي لم يتطرق بشكل مباشرة إلى دراسة علاقة هذه السلوكيات في القيادة التبادلية على الدافعية نحو الإنجاز بشكل مباشر.

أما وانغ وجانييه (Wang & Gagné, 2012) فقد قدم دراسة هدفت بشكل عام إلى دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والدافعية الحرة في سياقين ثقافيين مختلفين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة من (335) فرداً، حيث بينت نتائج الدراسة بأن الممارسات التي تتعلق بالقيادة التبادلية تساعد على ترويج الدافعية الحرة بشكل كبير عندما تكون هناك قيم مشتركة بين العاملين تتعلق بالمنظمة ككل.

### منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأغراضها، وذلك بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بدافعية المعلمين للإنجاز من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها وهذا المنهج يناسب أغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2016/2017) موزعين حسب المديرية (جنين، جنوب نابلس، نابلس، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، قباطية، طوباس)، وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات

في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لسنة 2016 (4987) معلماً ومعلمة، (2340) ذكور و(2647) إناث.

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية عنقودية طبقية ممثلة لعدد المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ حجم العينة (1700)، وبنسبة 35% تقريباً من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم توزيع الاستبيانات باليد وعن طريق بريد المديريات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة التي جرى عليها التحليل الإحصائي (1471) استبانة حيث تم توزيع الاستبيانات واستردادها في الفترة الواقعة ما بين 2016/11/20 - 2016/12/10. والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

### الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	فئات المتغير او المستوى	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	644	43.8
	أنثى	827	56.2
	المجموع	1471	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	1203	81.8
	دبلوم تأهيل تربوي	79	5.4
	ماجستير فأعلى	189	12.8
	المجموع	1471	100.0%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	192	13.1
	من 5-10 سنوات	467	31.7
	من 11-15 سنوات	288	19.6
	أكثر من 15 سنة	524	35.6
	المجموع	1471	100.0%
مكان السكن	مدينة	481	32.7
	قرية	959	65.2
	مخيم	31	2.1
	المجموع	1471	100.0%
المديرية	جنوب نابلس	137	9.3
	جنين	226	15.4
	نابلس	217	14.8
	طولكرم	311	21.1

5.9	87	طوباس
11.1	163	قباطية
10.6	156	سلفيت
11.8	174	قلقيلية
<b>100.0%</b>	<b>1471</b>	<b>المجموع</b>

## أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تهدف إلى استطلاع وجهات نظر المعلمين والمعلمات حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بدافعية المعلمين للإنجاز من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من (67) فقرة موزعة على مجالين، حيث كان المجال الأول مكون من أربعة محاور والمجال الثاني مكون من ثلاث محاور وقد تم تصميم الفقرات على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، وتم الاعتماد على تفسير النتائج (معياري): تم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسير النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للتقدير:

- (80-100%) كبيرة جدًا.
- (70-79.9%) كبيرة.
- (60-69.9%) متوسطة.
- (50-59.9%) قليلة.
- (49.9% فأقل) قليلة جدًا (سلامة، 2013).

## صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة وللتحقق من صدقها قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التربية والإدارة في الجامعات الفلسطينية، وبلغ عددهم (7) محكمين، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي 75% من الأعضاء المحكمين) في عملية التحكيم،

وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، حيث كان عدد فقرات الاستبانة الاصلية (73) فقرة وبعد الحذف والتعديل أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من (67) فقرة بعد الحذف والتعديل.

### ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Chronback Alpha) وتبين أن معاملات الثبات لمحاور مجال القيادة التبادلية تراوح بين (0.71-0.90) حيث بلغت الدرجة الكلية لمجال القيادة التبادلية (0.95)، أما مجال دافعية الإنجاز تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.87-0.83) حيث بلغت الدرجة الكلية لمجالات دافعية الإنجاز (0.91) أما الدرجة الكلية للمحاور مجتمعة بلغت (0.95) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض هذه الدراسة.

### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لحاور المجال الأول وهو درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية، ونتائج الجدول (4) تبين ذلك:

#### الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري

##### المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووجهات نظر المعلمين فيها

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة	4.00	0.60	80%	كبيرة جداً
2.	تعزير المعلمين	3.74	0.71	74.8%	كبيرة

كبيرة	%74.2	0.52	3.71	السياسة الإدارية التي يتبعها المدير	3.
كبيرة	%74	0.51	3.70	الإدارة بالاستثناء	4.
كبيرة	%75.8	0.49	3.79	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، قد أتت بمتوسط (3.79) وانحراف معياري (0.49) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على درجة ما بين الكبيرة والكبيرة جدًا، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (3.70-4.00)، وتراوحت النسب المئوية عليها ما بين (74%-80%)، في حين بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجالات (75.8%) وهي نسبة كبيرة حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع إلى كون مدير المدرسة يسعى في عمله المدرسي إلى تكوين تعاون بين المعلمين، وإظهار الأداء المدرسي على أنه عمل فريق متكامل، بأهداف واحدة مشتركة للمدرسة والمعلمين، لذلك يبدي مدير المدرسة اهتمامًا خاصًا بالمعلمين ويشجعهم على الالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير نموهم المهني واكتساب مهارات وقدرات تساعدهم في قيادة وممارسة العملية التربوية وتجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وتوهمهم لتحمل المسؤوليات الواقعة على كاهلهم، كما يهتم المديرون أيضًا ببناء جو إيجابي فعال داخل المدرسة والعمل على إيجاد التوافق والانسجام بينه وبين المعلمين، وتبادل الخبرات معهم لمناقشة وحل القضايا والمشكلات المدرسية، قد يعود الأمر كذلك إلى اقتناع المعلمين بأن المديرين يراعون النواحي الاجتماعية والإنسانية في تعاملاتهم، وذلك من خلال ما يبده من مرونة في معالجة الملاحظات التي تتعلق بالمعلمين في المدرسة، وتزويدهم بتغذية راجعة تحمل في طياتها التحسين والتعزيز، ويعمل مديرو المدارس على مشاركة المعلمين في القرارات، وإيجاد الطرق المناسبة للإفادة من آرائهم، فتواصلهم مع المعلمين يؤكد رغبتهم في الاستشارة وتبادل الخبرات معهم، وتذكرهم دائمًا بأنهم جزء مركزي في المدرسة له قيمته ومردوده الإيجابي في سلوك المعلمين. كما أنه من الممكن أن يلجأ المدير إلى أسلوب المكافآت والتحفيز لكون هذا النمط المستخدم في القيادة التبادلية ذا آثار جيدة إيجابية نحو القيام بخلق فرص للتطور والإنجاز والاهتمام بالعمل والسعي الدؤوب من أجل تحقيق أهداف عامة أو خاصة، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة صالح والمبيضين (2013) والتي أظهرت أن تأثير المدخل التحويلي كان أكبر من

التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية

### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمحاوَر المجال الثاني وهو درجة دافعية الانجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها مرتبة تنازليًا حسب المتوسط الحسابي والنسبة المئوية، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك:

#### الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات درجة دافعية الإنجاز

لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية  
ووجهات نظر المعلمين فيها

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	المثابرة	4.24	0.43	84.8%	كبيرة جدًا
2.	الثقة بالنفس في الإنجاز	3.94	0.55	78.8%	كبيرة
3.	الاهتمام بالتميز	3.88	0.59	77.7%	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.02	0.44	80.4%	كبيرة جدًا

يتضح من الجدول (6) أن درجة دافعية الإنجاز لدى المدرء في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، قد أتت بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.44) على الدرجة الكلية للمجالات، وهذا يدل على أن الدرجة الكلية جاءت ما بين الكبيرة والكبيرة جدًا، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على المجالات بين (4.24-3.88)، وتراوحت النسب المئوية عليها ما بين (84.8% - 77.7%)، في حين بلغت النسبة المئوية للدرجة الكلية للمجالات (80.4%)، وهي تعد كبيرة جدًا حسب المقياس المعد لهذه الدراسة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن

دافعية الإنجاز تتأثر بالوضع الاجتماعي والثقافي والسياسي والتحديات التي يواجهها الفرد في حياته، ولهذا فإن ظروف الاحتلال التي عاشها الشعب الفلسطيني والضغط المترتب عليه أوجد لديه اتجاهات جديدة، مما جعله يشعر بالاستقلالية وتحمل المسؤولية والانتماء في فترة مبكرة من حياته، وأصبحت قدرته على التحمل عالية، مما كوّن لديه طموحا عاليًا للتقدم نحو الأمام، كما أن الدين الإسلامي يعمل على تنمية الدافعية للإنجاز من خلال التربية والتعامل والالتزام بالعبادات، لذا فليس غريبًا أن يسجل مستوى دافعية الإنجاز درجات عالية جدًا، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة حمارشة وسمرة (2014) حيث أشارت النتائج إلى أن درجة دافعية الإنجاز للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها؟

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المديرية استخدمت الباحثة معادلة الانحدار المتعدد Multiple Liener Regression لدلالة العلاقة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (34) التالي:

قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Multiple Regression) باعتبار مجالات القيادة التبادلية والمتمثلة بالسياسة الإدارية التي يتبعها المدير وتعزيز المعلمين وتوفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة والإدارة بالاستثناء متغيرات مستقلة ودافعية الإنجاز متغيرًا تابعًا، كما قامت الباحثة باستخدام طريقة (Stepwise) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وأوضحت النتائج أن مجالات السياسة الإدارية التي يتبعها المدير وتوفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة والإدارة بالاستثناء تنبأت بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، أما مجال تعزيز المعلمين لم يستطع التنبؤ بدافعية الإنجاز لديهم، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

## جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمدى إسهام مجالات السياسة الإدارية التي يتبعها المدير وتوفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة والإدارة بالاستثناء في دافعية الإنجاز لدى المعلمين

المتغير التابع دافعية إنجاز المعلمين								المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	مستوى الدلالة	قيمة ت	قيمة بيتا المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	
0.000	106.23**	2.501	0.000	8.014**	0.242	0.146	0.146	الإدارة بالاستثناء
			0.000	4.095**	0.140	0.025	0.026	توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة
			0.001	3.346**	0.109	0.006	0.006	السياسة الإدارية التي يتبعها المدير
						0.177	0.178	النموذج ككل

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ).

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد المعدل للنموذج ككل والذي بلغ (0.177)، وهذا يعني أن مجالات السياسة الإدارية التي يتبعها المدير وتوفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة والإدارة بالاستثناء يفسر ما نسبته (17.7%) من التباين في دافعية الإنجاز لدى المعلمين، ومن الجدير ذكره أن مجال الإدارة بالاستثناء يتنبأ بدافعية الإنجاز بنسبة (14.6%) أما مجال توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة فيتنبأ بنسبة (2.5%)، ومجال السياسة الإدارية التي يتبعها المدير يتنبأ بنسبة (0.06%) بدافعية الإنجاز، وعليه فإن مجال الإدارة بالاستثناء يفسر التباين في دافعية الإنجاز بنسبة أكبر من تفسير مجالي توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة والسياسة الإدارية التي يتبعها المدير لذلك، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيية والموثوقية بقيمة (ف: 106.23) كانت ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha=0.001$ )، أما معامل بيتا المعيارية فقد بلغت (0.242) لمجال الإدارة بالاستثناء، أما معامل بيتا المعيارية لمجال توفير المستلزمات الخاصة بالمدرسة فقد بلغت (0.14)، وبلغت معامل بيتا المعيارية لمجال السياسة الإدارية التي يتبعها المدير (0.109) وكان ثابت معادلة الانحدار (2.501)، وعليه فيمكن صياغة معادلة الانحدار على أنها تساوي: دافعية إنجاز المعلم = 2.501 + الإدارة

بالإستثناء\*(0.242) + توفير مستلزمات المدرسة\*(0.14) + السياسة الإدارية التي يتبعها المدير\*(0.109). وتغزو الباحثة ذلك إلى أهمية القيادة التبادلية في التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل، بالإضافة لتبادل واسع الانتشار للمعلومات والسلطة، وبذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين، وتفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم. كما أن القيادة التبادلية تعمل على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على العطاء للوصول الى الأفضل، حيث يعتبر القائد التبادلي مفاوض ومحاوّر مع العاملين، وبإعطائهم المعززات والمحفزات مما يزيد من إنجازاتهم ويتمكن من معرفة حاجاتهم وميولهم في ضوء ما يصلون إليه من نتائج أداءية مرضية بالإضافة إلى تبيان ما هو مطلوب منهم حيث أن القيادة التبادلية تركز على الإنجاز والإبداع والابتكار للمساعدة بتحقيق الأهداف والقيادة التبادلية تمارس كل ما هو يمكن وتضافر الإمكانيات البشرية والمادية لإنجاز المهام وتستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية المشروعيه داخل المؤسسة من خلال تمسك القيادة التبادلية بمعايير الجودة الشاملة وأهدافها وميلهم للتركيز على إنجاز المهام بتشجيع العاملين عن إتمام وإنجاز مهامهم إذ يعتمد القادة على تطبيق معايير التشجيع والتعزيز وذلك بإعطاء مكافآت ووضع نظام للمحاسبة يعتمد على الدافعية الداخلية لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ضجر والإمام (2008) والتي توصلت إلى أن خصائص القيادة التبادلية لها تأثيراً كبيراً في الرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة حمارشة وسمرة (2014) التي بينت وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وإيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتقديراتهم للممارسات القيادية لمديريهم. ودراسة ريباز وهيدر (Riaz & Haider, 2010) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة التبادلية والنجاح الوظيفي. ودراسة فيرنيت وترينبرن, Fernet (Trépanier, 2015) التي توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التبادلية والأداء الوظيفي في العمل والدافعية. ودراسة وانغ (wang, 2011) وقد توصلت إلى نتائج تفيد بأن هناك علاقة بين ممارسات القيادة التبادلية والدافعية الحرة لدى الموظفين، وأن هذه العلاقة تعتبر علاقة دالة إحصائياً. ودراسة ويلك (Wilk, 2004) التي أظهرت وجود تأثير موجب ودال إحصائياً للدافعية للإنجاز فيقدرة المعلم على تحقيق استراتيجيات التعليم بفعالية. ودراسة كارسكوف (Garskof, 2004) وأظهرت وجود

علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين الدافعية للإنجاز وممارسة مهارات التدريس. ودراسة أفيووك ( Avyook, 2005) وقد دلت نتائجها على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين فعالية المعلم في التدريس ودافعيته للإنجاز.

وتختلف مع دراسة مرسي (2014) والتي أظهرت وجود علاقة سلبية بين كل من امتلاك الأفراد لمدرجات القيادة التبادلية وشعورهم بعدم الأمان الوظيفي، كما أظهرت أيضاً وجود علاقة سلبية تربط بين امتلاك الأفراد لمدرجات القيادة التبادلية ومستوى الانسحاب النفسي من العمل، ودراسة الضمور وآخرون (2010) التي أظهرت أن تأثير أبعاد القيادة التبادلية غير دال إحصائياً في إكساب مهارات التفكير الناقد، ودراسة بركات وحسن (2011) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في قدرة هؤلاء المعلمين على ممارسة الكفايات التعليمية تبعاً لمتوسطات مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمديرين من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة، وتزويدهم بالصلاحيات اللازمة لممارسة وتطبيق القيادة التبادلية لما أثبتته هذا النمط من فعالية في زيادة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، وأهمية أن يحتوي على تشجيع العمل الجماعي وبالتالي تحمل المسؤوليات كلاً في موقعه.
- أن يحافظ المدير على المنظومة القيمة مما يشجع المعلمين عن العطاء واتخاذ القرارات الجماعية والالتزام بها الدفاع عنها.
- أهمية تشجيع العمل ضمن فريق بالتركيز على خلق روح التعاون والمشاركة وتغليب المصلحة العامة والتصدي لكل التحديات.
- التركيز على الفهم للذات وتنميتها وصلتها وذلك بتشجيع المدير للمعلمين للمبادرة والعطاء وبالتالي زيادة القدرات التحصيلية للطلبة.
- عمل دراسات أخرى تتناول القيادة التبادلية وفق مفاهيم حديثة تساعد بنشر ثقافة الجودة الشاملة والعودة بالنفع على التنمية الشاملة المستدامة وخاصة تنمية القدرات الإبداعية عند الطلاب.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله (2008): "المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى طلبتها". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع (13)، 881 - 813.

بركات، زياد، وكفاح حسن (2011): "الكفايات التعليمية لدى المعلمين ومستوى ممارستهم لها وعلاقتها بالدافعية للإنجاز". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، ع(24)، م(1): 37-84.

حسين، محيي الدين أحمد (1988): *دراسات في الدوافع والدافعية*. دار المعارف، القاهرة، مصر.

حمارشة، انعام وسمرة، محمود (2014): "العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الانجاز للمعلمين في فلسطين دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة". *مجلة جامعة الأزهر - غزة، مجلة العلوم الإنسانية*، ع (1)، م (16): 1-30.

داغر، منقذ وصالح، عادل (2000): *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*. العراق، بغداد، دار الكتب للطباعة والنشر.

الرفاعي، زهراء سيد عبد الله (2013): "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

شفيق، محمد (2009): *القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة*. القاهرة، نهضة مصر للنشر.

صالح، أحمد، والمبيضين، محمد (2013): "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية". *مجلة دراسات، العلوم الإدارية*، ع(1)، م (40): 58 - 74.

لعشيشي، أمال (2011): "أهم مشكلات الإدارة الصفية بالأقسام النهائية من التعليم الثانوي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

مرسي، مرفت محمد السعيد: (2014): "أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمان، ع(2)، م(10): 165-199.

## المراجع الأجنبية:

- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013), "Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders". *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 175-194.
- Baron-Epel O. Haviv-Messika A. Tamir D. Nitzan-Kaluski D. & Green , M. (2004), "Multiethnic differences in smoking in Israel". *The European Journal of Public Health* , 14(4): 384-389.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of applied psychology*, 88(2): 207-218.
- Bass, M. & Avolio, B.J. (1993), "Transformational Leadership and organizational culture". *Public Administration Quarterly*, Vol: 17, No: 1: 112-121.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership* Harper and Row, New York.
- Edwards, G. and Gill, R. (2011), "Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations", *Leadership and Organization Development Journal* ,33(1): pp 25-50.
- 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.
- Garskof, M. (2004), "Motivating teachers with nonfinancial incentives The relationship of compensatory- time jobs and the need to achieve to the job satisfaction of high school teachers in New York city". **Dissertation Abstracts International**, V. 45- 07A, AA18421481.

Hirtz, P. D., Murray, S. L., & Riordan, C. A. (2007), "The effects of leadership on quality". *Engineering Management Journal*, 19(1): 22-27.

Hoyenga, K.B., & Hoyenga, K.T. (1984), "**Motivational explanation of behavior**", Claif: Cole pub. Company.

Wang, Z., & Gagné, M. (2012), "A Chinese—Canadian Cross-Cultural Investigation of Transformational Leadership, Autonomous Motivation, and Collectivistic Value". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051812465895.

