

القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها  
بالسمعة التنظيمية

**Transcendental leadership of Jordanian private  
schools principals and its relationship of  
organizational reputation**

إعداد

آلاء جلال مصطفى قاسم

إشراف

د. كاظم عادل أحمد الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

## التفويض

أنا الاء جلال مصطفى قاسم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقنيًا وإلكترونيًا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: آلاء جلال مصطفى قاسم.

التاريخ: 2023 / 6 / 13.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية.

للباحثة: آلاء جلال مصطفى قاسم.

وأجيزت بتاريخ: 2023 /6/13.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	د. عمر علي الرفايعة
	جامعة الشرق الأوسط	عضوًا من داخل الجامعة	د. خولة حسين عليوة
	جامعة بيثنة/ المملكة العربية السعودية	عضوًا من خارج الجامعة	أ.د. عائض بن سعيد بن مثنى الغامدي

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

ليس بعد تمام العمل من شيء أجمل من الحمد والشكر، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به علي ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع.

واعترافاً بذوي الفضل علي، أقدم شكري وتقديري لكل من مد لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة، ويسعدني أن أسجل شكري، وتقديري، وعرفاني بالجميل إلى مشرفي الدكتور الفاضل د. كاظم عادل الغول، فوجهني إلى كل طرق العلم وأبوابه في تواضع رفيع وأخلاق سامية، فكان لعلمه الفياض، وتوجيهاته البناءة، وروحه الطيبة، وخلقه الكريم الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، فأشرف ووجه، وتابع وراجع، فكان ولايزال منارة للبحث تضيء جنباته، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على وقتهم الثمين وتكرمهم بقبول مناقشة رسالتي ولما سيقدمونه من مقترحات للارتقاء بهذه الرسالة، فبارك الله فيهم وأجزل لهم المثوبة والعتاء.

وأريد أن أشكر أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام، لما قدموه من نصح وتوجيه وتصويب.

وأقدم كامل الشكر لجامعة الشرق الأوسط وأعضاء هيئة التدريس الكرام لجهودهم في سبيل المعرفة والعلم. كنتم دائماً محل التقدير والاحترام

الباحثة

آلاء جلال مصطفى قاسم

## الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والقلب المستنير، إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل

افتخار، زرع علمًا في دربي وسبقني خالدًا في وجداني رحمك الله يا أبي.

إلى التي تغزل الأمل في طريقي طالما كانت دعواتها عنوان تقدمي كانت بحرًا صافيًا يجري بفيض

الحب، أهديك أُمِّي رسالتي لتهديني الرضا والدعاء.

إلى زوجي المساند الداعم والحيب الدائم شريك الحياة والجذع الثابت الذي أتكى عليه وافيء إلى ظله.

إلى من أشرقت حياتي بوجودهم أبنائي روند وباسل وقيس ومحمد حفظهم الله.

إلى أخوتي إخوة القلب شركاء المسيرة المجتمعين على دعمي وحبّي لأصعد السلم بتوازن وثبات دون أن

تزل قدمي.

إلى كل من كان له الفضل خلال مسيرتي وكان له الأثر في الوصول إلى ما أسمو إليه.

أهديكم بحثي المتواضع

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان.....
ب	تقويض.....
ج	قرار لجنة المناقشة.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإهداء.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الملحقات.....
ك	الملخص باللغة العربية.....
ل	الملخص باللغة الإنجليزية.....
	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	المقدمة.....
4	مشكلة الدراسة.....
5	هدف الدراسة وأسئلتها.....
6	أهمية الدراسة.....
6	حدود الدراسة.....
7	مصطلحات الدراسة.....
	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
8	أولاً: الأدب النظري.....
41	ثانياً: الدراسات السابقة.....
46	التعقيب على الدراسات السابقة.....
	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
49	منهج الدراسة.....

49	مجتمع الدراسة .....
49	عينة الدراسة .....
50	أداة الدراسة .....
51	صدق أداة الدراسة.....
55	ثبات أداة الدراسة.....
56	إجراءات الدراسة.....
56	المعالجة الإحصائية .....

#### الفصل الرابع: عرض النتائج

57	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
63	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
70	عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

71	أولاً: مناقشة السؤال الأول.....
77	ثانياً: مناقشة السؤال الثاني.....
83	ثالثاً: مناقشة السؤال الثالث.....
85	التوصيات.....

#### قائمة المراجع

87	أولاً: المراجع العربية .....
92	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
97	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	50
2-3	مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة المتسامية والسمعة التنظيمية وعدد فقراتها وأرقامها	52
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	52
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة المتسامية مع المجال ومع الاستبانة ككل	53
5-3	قيم معاملات ارتباط فقرات السمعة التنظيمية مع المجال ومع الاستبانة ككل	54
6-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	55
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة المتسامية في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً	57
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجالات القيم مرتبة تنازلياً	58
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال السلوكيات مرتبة تنازلياً	59
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال النمو الأخلاقي مرتبة تنازلياً	61
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال الرؤية مرتبة تنازلياً	62
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً	64
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة لفقرات مجال جودة الخدمات مرتبة تنازلياً	65
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازلياً	66



الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال الابداع مرتبة تنازلياً	15-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال استقطاب المواهب مرتبة تنازلياً	16-4
70	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير	17-4

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
97	أداة الدراسة بصورتها الأولية.	1
105	أسماء السادة محكمي أداة الدراسة.	2
106	أداة الدراسة بصورتها النهائية.	3
112	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم.	4
113	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير إدارة التعليم الخاص.	5
114	كتاب تسهيل المهمة من مدير إدارة التعليم الخاص إلى مديري المدارس الخاصة ومديراتها.	6

## القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة

### التنظيمية

إعداد:

آلاء جلال مصطفى قاسم

إشراف:

د. كاظم عادل الغول

### الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (360) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة بمحورين: المحور الأول لقياس درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في المدارس الخاصة الأردنية ومجالاته: القيم، والسلوكيات، والسمو الأخلاقي، والرؤية. والمحور الثاني لقياس مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة الأردنية بمجالاته: جودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية، والابداع، واستقطاب المواهب. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت (مرتفعة). وأن مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة الأردنية في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء (مرتفعاً). كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة الأردنية في لواء وادي السير على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وفي ضوء نتائج الدراسة؛ توصي الباحثة بتعزيز ممارسة القيادة المتسامية في المدارس الخاصة والحكومية لما لها أثر إيجابي على السمعة التنظيمية وزيادة كفاءة الميدان التربوي، والاهتمام ببناء السمعة التنظيمية للمدرسة بطرق إبداعية، والاهتمام بأصحاب المصلحة، لما لها من دور مهم في استدامة المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة مع المدارس الأخرى.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية، السمعة التنظيمية، المدارس الخاصة الأردنية.

# **Transcendental leadership of Jordanian private schools principals and its relationship of organizational reputation**

**Prepared by: Ala'a Jalal Mostafa Qasem**

**Supervised by: Dr. Kazem Adel Al-Ghoul**

## **Abstract**

The current study aimed to identify the degree of transcendental leadership practice among Jordanian private school principals and its relationship to the organizational reputation in the Wadi Al-Seer District in the capital Amman Governorate from the point of view of teachers. The study sample included (360) academic staff have been chosen randomly. The study used descriptive and correlational method, and the questionnaire was used as a tool for the study. Correlative, the questionnaire was developed with two axes: the first axis to measure the degree of transcendent leadership practice among private school principals in Jordanian private schools and its domains: values, behaviours, moral elevation, and vision. The second axis to measure the level of organizational reputation in Jordanian private schools in its areas: quality of services, social responsibility, creativity, and talent attraction. Their validity and reliability were verified, and the results of the study showed that the degree of transcendental leadership practice among the principals of Jordanian private schools in the Wadi Al-Seer district from the teachers' point of view in general came with a (high) degree of practice. And that the level of organizational reputation in the Jordanian private schools in Wadi Al-Seer district from the point of view of teachers in general came at a (high) level. It also showed that there was a statistically significant positive correlation between the degree of transcendental leadership practice and the level of organizational reputation in the Jordanian private schools in Wadi Al-Seer district on the total score and on all domains. In the light of the results of the study; The researcher recommends promoting the practice of transcendent leadership in private and public schools because of its positive impact on the organizational reputation and increasing the efficiency of the educational field, and interest in building the organizational reputation of the school in creative ways, and interest in stakeholders, because It plays an important role in the sustainability of the school and achieving competitive advantage compared to other schools.

**Keywords: Transcendental leadership, organizational reputation, Jordanian private schools.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة

حظي موضوع القيادة باهتمام علماء الإدارة منذ القدم، وقد زاد هذا الاهتمام في الوقت الراهن لما تشهده الحياة من عجلة التغير بسبب الانفجار المعرفي، والتقدم التقني، الذي أثر على سائر مناحي الحياة، لذا تعمل المؤسسات التعليمية اليوم في عالم يتسم بانعدام الاستقرار والتغيير السريع، والبحث عن آفاق جديدة في العملية التعليمية، واستثمار الإمكانيات في مساندة الجوانب المختلفة لحياة المتعلم في زمن العولمة، وفي ظل التطورات التي طرأت على المدارس المعاصرة دعت الحاجة إلى التأكيد على ضرورة جودة التعليم من خلال التحسين المستمر، فلم يعد قادة المدارس يعملون على تسير الأعمال وحفظ النظام، وإنما تطورت أدوارهم إلى أن يكونوا فاعلين في تطوير العملية التعليمية، وهذا يتطلب البحث عن قيادات فاعلة يمكن عن طريقها تحقيق أعلى مستوى من الأداء المهني للمديرين، والذي يؤدي إلى رفع وتطوير كفاءة المعلمين وتلبية حاجاتهم، وقيادة المدارس إلى مساهمة التقدم العلمي.

وفي وسط ما يضم هذا العالم من تغيرات وسرعة لا متناهية في الأحداث، كان من الحسم البحث عن أنماط قيادية وإدارية مبتكرة، وعلى درجة عالية من المهنية في الميدان الإداري، لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، حيث يعد النمط القيادي عنصرًا رئيسًا في نجاح المؤسسات التعليمية أو فشلها، حيث يبذل القائد أو المدير دورًا هامًا وفعالًا بالتأثير في سلوك الموظفين وأدائهم، مما يؤثر على جودة المخرجات التعليمية للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة (الشهري والمخلاقي، 2019).

وتعد القيادة والإدارة اللبنة الأساسية في جميع مجالات الحياة العملية، وخاصة في المجال التربوي؛ فهي من أبرز الأصول لتنمية وإنماء مخرجات النظام التعليمي المتمثل بالمعلمين، والطلبة، والمنهاج، وأساليب

التدريس، وبرامج تدريب وتأهيل وإعداد المعلمين، وفتح قنوات الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، وغيرها. إذن إن نهوض النظام التعليمي، أو فشله يرتكز على قدرة القيادة والإدارة التربوية في تحقيق الأهداف المنشودة وبلوغها وتحويلها إلى واقع ملموس (الآغا وعساف، 2015).

ولمدير المدرسة دورًا مهمًا في القدرة على الارتقاء بالأداء المؤسسي لمدرسته، من خلال اهتمامه بتنظيم وتنسيق العلاقات بين المعلمين لتوحيد جهودهم، وتضافرهم في القيام بأداء أدوارهم بإتقان؛ فالمدير هو ذلك الشخص الذي يحرص على توجيه كافة اهتماماته نحو تحقيق التوافق بين المدرسة وأفرادها وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المدرسة محصلة التعاون المشترك بينهم (Koech, 2012).

ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورؤيتها، بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالمنظور القيادي الذي يمارسه، وبالسمات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة، تساعد في زيادة عطائها (المحمادي، 2014). كما يتطلب الوقت الراهن قيادات مختلفة لتحقيق متطلبات التحول، لذا تعد القيادة أساسًا مهمًا تركز إليه مختلف الأنشطة في المؤسسات خاصة في العصر الحديث، وما هو محتمل حدوثه في المستقبل من تغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، 2015). وتعتبر القيادة المتسامية من المداخل الحديثة في الميدان الإداري، حيث يعمل القائد على تنمية مهارات المرؤوسين وتطويرها، والوعي بمتطلباتهم واحتياجاتهم، وأيضًا مشاركتهم في صنع القرارات، مما يسهم ذلك في ارتقاء مستوى أدائهم المهني، ويحقق أعلى مستوى من أداء المديرين (القيسي، 2019).

وتعد القيادة المتسامية إحدى أنماط القيادة التي تربط العديد من المفاهيم والاتجاهات والأنماط القيادية كالتبادلية، والتحويلية، والخادمة، والأخلاقية، والاستراتيجية، وغيرها. والتي يمكن لمدير المدرسة اتخاذها كنموذج قيادي، لإعادة بناء كافة مكونات النظام المدرسي، فهي بمثابة نسق للخروج عن طرق التفكير التقليدية حول طبيعة القيادة، حيث تأهلهم من توليد نهج من الالتزام بين الموظفين في المدرسة من خلال تعزيز الثقة المتبادلة، وتوفير الدافعية نحو الارتقاء بأداء العاملين بالمدرسة (عبد الله، 2017).

وترتكز القيادة المتسامية على بناء العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة، كما تساعد على المساهمة بقصد تحقيق غايات تم تحديدها، حيث يحفز ويشجع القائد المتسامي فيها على الانسجام والتوحيد والحكمة، وذلك عبر منح المكافآت والحوافز للموظفين في المؤسسة للوصول إلى الدافعية المتسامية نحو العمل (البشري، 2015).

وتوصف القيادة المتسامية بأنها قيادة متعالية؛ يقوم من خلالها القائد بتعزيز وصل القيم والمبادئ والاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، كما أنها تقوم على الرؤية الواضحة لدى القائد المتسامي بغية إحداث التغيير المطلوب، كما أنها تعبر عن العلاقات الإنسانية البناءة بين القائد والمرؤوسين في العمل (خضير والعامري، 2020)

ونتيجة للتفاعل بين القيادات الفعالة وأصحاب المصلحة، تتال المؤسسة الثقة والاحترام والمصادقية وتبني سمعة للمؤسسة، وتقع هذه المسؤولية على كاهل القائد، إذ عليه استخدام نمط قيادي مرن يجعل مؤسسته في الطليعة، والقدرة على مواكبة متطلبات ذوي العلاقة؛ لكسب السمعة التنظيمية الجيدة التي تضمن استدامة المؤسسة ونجاحها (Lange, Lee & Daik, 2011). وتساعد السمعة التنظيمية المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ورفع دافعيتهم؛ مما ينعكس على أداء المؤسسة، وحمايتها من خلال تقليص المخاطر والشعور بالأزمات المحتملة قبل وقوعها (Peflicco & Arroyo Alves, 2014).

وفي السياق نفسه تساعد بناء سمعة المؤسسة والمحافظة عليها على ديمومتها وبقائها والمحافظة عليها في مواقف الأزمات، كما تعد السمعة الجيدة للمؤسسة، دعماً كبيراً في مسلك التميز، وما هي إلا حاصل لنوع التفاعلات التي تحققها المؤسسة مع الأفراد في المجتمع، وبالتالي تبرز على شكل مؤشرات، مثل الثقة والاحترام والوعي تجاه المؤسسة، ومن المعروف أن تتراجع المؤسسات بسبب سمعتها السيئة بين أصحاب المصلحة فيها، وتكمن مخاطر السمعة إذا كان هناك تصور سلبي عام تجاه المؤسسة نظراً لعدم قدرتها على الوفاء بتوقعات ورغبات أصحاب المصلحة (Willems & Fulk, 2016).

وقد لوحظ في الآونة الأخيرة ازدياد الاهتمام بالسمعة التنظيمية، ويعود ذلك لإدراك المدربين والعاملين في المؤسسات بأهمية السمعة في ديمومة المؤسسة وتحقيق أعلى مردودية، وكسب ولاء المستفيدين والعاملين (Dolatabadi, Ghjali & Shahmohammadi, 2012).

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالسمعة التنظيمية.

### مشكلة الدراسة

نظراً لمكانة القيادة بوصفها منظومة إدارية ضرورية للعمل، خاصة في المجال التربوي الذي تهدف مؤسساته إلى بناء الفرد وفقاً لفلسفة المجتمع وأهدافه، وبرزت الحاجة إلى أنماط قيادية غير تقليدية تعزز الجوانب الجوهرية للقيادة وتحدد فاعليتها، وبالإشارة إلى توصية الناشئ (2023)، بتعزيز ثقافة القيادة المتسامية وأبعادها وأخلاقيتها في المؤسسات التعليمية، وتوصية العجمي (2022)، بأهمية اتباع مديري المدارس للقيادة المتسامية، في حين أوصى كل الوعلاني والشمراني (2022)، والعمامرة (2021)، والسعد (2020)، بدراسة ممارسة القيادة المتسامية وربطها مع متغيرات حديثة، بينما كانت توصية (2020) Sanitklang, et.al., بتنمية التوجه نحو نمط القيادة المتسامية في المدارس، وتوصية دراسة آغا (2022) بدراسة السمعة التنظيمية لما لها من أثر في استدامة المؤسسات. وتوصية دراسة (Islam & Shahzad 2018) بالاهتمام بالسمعة التنظيمية لتأثيرها في جذب العملاء. وبناءً على عمل الباحثة وخبرتها التي زادت عن 10 سنوات في المدارس الخاصة، استشعرت أهمية تطبيق القيادة المتسامية لما لها من دور مهم في مواجهة التحديات ومواكبة المستجدات في النظام التربوي، وأهمية تطبيق القيادة المتسامية لإحداث التغيير والاستدامة على مستوى المدارس والمجتمع، ودورها المفترض في تغيير القيم والسلوكيات التي يتبناها الموظفون في المدارس ويعملون وفقها، والذي قد ينعكس بالدرجة الأولى على كثير من الأبعاد



التربوية والتعليمية للمدرسة، ومن أبرزها السمعة التنظيمية للمدرسة، مما قد يشكل عنصر جذب للكفاءات المتميزة، وتزايد استقطاب الطلبة والتعزيز الإيجابي من المجتمع.

ومن خلال ما سبق تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة المتسامية، ومستوى السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمّان؟

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير في العاصمة عمّان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة

العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمّان

من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة

مديري المدارس الخاصة للقيادة المتسامية، ومستوى السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في

لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمّان؟

## أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية بالأهمية النظرية والتطبيقية وفي الموضوع الذي تتناوله وحداثته، حيث لم يتم دراسة موضوع القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في عمّان وعلاقتها بالسمعة التنظيمية على حد علم الباحثة، وبذلك ستكون الدراسة الحالية رافداً للمكتبات المحلية والعربية بمعلومات نظرية عن متغير القيادة المتسامية وبتغير السمعة التنظيمية والعلاقة المفترضة بينهما، وقد تفتح أفقاً جديدة قد تشكل حافزاً للباحثين للقيام بدراسات مستقبلية في هذا المجال الذي من الممكن أن يؤثر على تطلعات وتوجهات المؤسسات التربوية وفق متغيرات ومجتمعات وحدود مكانية أخرى، أيضاً يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم عدداً من التوصيات والمقترحات التي تخص القيادة المتسامية والسمعة التنظيمية التي من الممكن أن تفيد مديري المدارس والقيادات التربوية في ميدان العمل؛ لترسيخ مبادئ وقيم تشجع بيئة العمل على التعاون وتعزز النمو الأخلاقي؛ لتحقيق أهداف المدرسة، هذا بالإضافة إلى تدعيم العمل الإداري في الميدان التربوي من منظور قيادي حديث، ويستفيد منه القائمون على العملية التربوية في وزارة التربية والتعليم وأصحاب القرار.

## حدود الدراسة:

تمثل حدود الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في لواء وادي السير

والبالغ عددهم (2368)

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمّان

في المملكة الأردنية الهاشمية.

**الحد الزمني:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023/2022).

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على متغير القيادة المتسامية بأبعاده القيم، والرؤية، السلوكيات، السمو الأخلاقي، وامتغير السمعة التنظيمية بأبعاده جودة الخدمات، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، استقطاب المواهب، والعلاقة بينهما.

## مصطلحات الدراسة:

### القيادة المتسامية

عرف عسيري (2019) القيادة المتسامية بأنها نمط القيادة الذي يعتمد على العمل بشكل تعاوني، والانتماء للمجتمع، والمشاركة في اتخاذ القرار، واتباع السلوك الأخلاقي في التعامل مع الآخرين، والحرص على تطويرهم بالشكل السليم. وتعرف القيادة المتسامية إجرائياً بأنها: أسلوب من أساليب القيادة الحديثة التي يعتمد فيه القائد على التأثير الإيجابي بالآخرين وتلبية حاجاتهم، وإرساء القيم والتوجهات الإيجابية لديهم وتحقيق السمو الأخلاقي وترسيخ مبادئ التعاون، بمنح المكافأة والحوافز والتعزيز؛ من أجل تحقيق نتائج تسعى المدرسة لها. وتقاس بمتوسط درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات متغير القيادة المتسامية وهي: القيم، والسلوكيات، والسمو الأخلاقي، والرؤية.

### السمعة التنظيمية

تعرف السمعة التنظيمية بأنها مجموعة من السمات الإيجابية المتراكمة التي تجنبها المؤسسة بالإخلاص والثقة والائتمان، والتي بدورها تحقق أهداف أصحاب المصلحة وأمنياتهم في صعيد التطور والتقدم المستمر، والجودة والتميز (طالب، 2020). وتعرف السمعة التنظيمية إجرائياً بأنها: التصور الذي يتشكل في عقول الأفراد المتابعين والعاملين والمساهمين في المدرسة، حيث يمكن أن تكون السمعة على صورة ثقة في المدرسة أو الخدمة التربوية التي تقدمها المدرسة، كما يمكن أن تكون هي المنزلة التي تحتفظ بها المدرسة لنفسها بين المنافسين. وتقاس بمتوسط درجة استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات متغير السمعة التنظيمية وهي: جودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع، واستقطاب المواهب.

## الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالقيادة المتسامية والسمعة التنظيمية، كما ويتضمن عرضًا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها.

### أولاً: الأدب النظري

يشمل الأدب النظري للقيادة المتسامية وتضمن مفهومها، نشأتها، ومبادئها، ودعائمها ومقوماتها، وأهميتها ومستوياتها، وأبعادها. كما شمل الأدب النظري للسمعة التنظيمية حيث تضمن مفهومها، خصائصها، أهميتها وأهدافها، وآليات بنائها، والعوامل المؤثرة عليها ودعمها، أيضًا أبعادها.

### المحور الأول: القيادة المتسامية

#### القيادة

إن القيادة التربوية لها أهمية كبيرة في نجاح الإدارة في المؤسسات التعليمية. وتعرف القيادة بأنها مهارة معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لقيادة مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف معين، بطريقة تضمن ولائهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. ويعرفها البعض بأنها أسلوب لتوجيه الناس والتأثير فيهم. فهي تعني فن الإدارة وليس الإدارة بحد ذاته، إذ يقصد بها النشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه يحوله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أو الديناميكية. والقائد الإداري هو الذي يوظف ذلك الفن متمثل في القدرة على التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة للأفراد الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المنشودة، وعل استخدام السلطة الرسمية عند الضرورة، وأيضاً على التأثير والإقناع طواعية في مواقف أخرى (عطوي، 2020).

ويعرف عسيري (2019) القيادة بأنها "القدرة على التأثير في نشاط وسلوك العاملين، وتنسيق الجهود والأنشطة المختلفة، وفق رؤية واضحة ومحددة؛ لاستغلال كل الإمكانيات البشرية والمادية للوصول إلى الأهداف التربوية المرسومة" (ص. 126).

بينما عرفها رصاص (2020) عرفها بأنها "عملية التأثير في أنشطة وسلوك الأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة" (ص. 67).

ويمكن تعريف القيادة بأنها فن القدرة على التأثير في الآخرين طواعية لجعلهم يرغبون في إنجاز الأهداف وتحقيق التطلعات المستقبلية، من خلال التحفيز، واحترام المواهب، واستخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

### مفهوم القيادة المتسامية

تعرف القيادة المتسامية لغة: السمو: العلو والرفعة، (تسامى) القوم: تباروا وتفاخروا، تداعوا بأسمائهم. وعلى الخيل وغيرها: ركبوا. (السامي): العالي والرفيع (المعجم الوسيط، ج4، ص. 452). أما اصطلاحاً: تطرق بعض الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة المتسامية، حيث تنوعت التعريفات التي تناولت مفهومها، ومن أبرزها ما يأتي:

وينسب هذا النمط من القيادة إلى جاردون الذي عرف القيادة المتسامية بأنها القيادة التي تتمحور حول مساهمة أعضاء الفريق كافة في تحقيق الأهداف، وقيام القادة فيها بتعزيز وحدة الفريق وعضوية العاملين فيه بتوفير مكافآت منصفة، ومناشدة الدوافع الجوهرية لهم، واستثارتهم، وتطوير دوافعهم المتسامية لتقديم ما يستطيعون لتحقيق الأهداف، وتعزيز روح الخدمة ومفاهيم الروحانية لديهم" (Cardona, 2000).

وأيضاً تعرف القيادة المتسامية بأنها العلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين بحيث يتبادل الطرفان للخبرة، والمعلومة، والأفكار، ويدعم القائد عملية الاتساق مع المؤسسة، وذلك بتقديم المكافآت للعاملين لتحسين دافعيتهم (السعود، 2012).

يستند مفهوم القيادة المتسامية إلى العلاقات المتبادلة والتعاونية، حيث يقوم القائد وفق هذا النوع من القيادة بالوصول بالمؤسسة لمستوى رفيع من الارتقاء، من خلال تحديد أولويات الاحتياجات الفردية للمرؤوسين واهتماماتهم وغاياتهم، كما ويسعى لتقديم المنح والحوافز والمكافأة للموظفين بشكل يحقق العدالة؛ ويرنو القائد المتسامي إلى العمل على تعزيز دافعية الموظفين الداخلية؛ وذلك ليتمكن من الوصول بهم نحو الدافعية المتعالية التي تدفعهم نحو التمكن من تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها والوصول للنجاح بفاعلية وكفاءة (Eva et al, 2019). ووضح برو (2019) أيضاً بأن القائد المتسامي هو قائد خادم؛ باعتباره يخدم المرؤوسين قبل القيادة من خلال التأكيد على تلبية احتياجات الآخرين، باعتبارها من أولويات العمل، من أجل تحسين العمل وتحفيز العاملين.

كما يرى البشري (2015) القيادة المتسامية بأنها القيادة التي تلتزم في تقديم الخدمات للأفراد، ويتصف القائد المتسامي بأنه قائد يقدم الخدمة للعاملين معه في المؤسسة، حتى يصبحوا قادرين على خدمة ذاتهم وامتسامين في خدمة الآخرين.

ويشير (Bande Fernandez and Varela (2014) بأن القيادة المتسامية هي قيادة قائمة على العلاقة المتبادلة والتي تسعى إلى تحفيز القائد وتشجيعه على توحيد الجهود في المؤسسة وذلك بمنح المكافآت والحوافز للعاملين؛ لزيادة دافعيتهم، وتؤكد على الاهتمام بالآخرين وتعزيز الشعور بالأمان النفسي والثقة والعدالة في سياق العمل.

ويمكن القول إن القيادة المتسامية أسلوب من أساليب القيادة الحديثة التي يعتمد فيه القائد على التأثير الإيجابي بالآخرين وتلبية حاجاتهم، وإرساء القيم والتوجهات الإيجابية لديهم وتحقيق النمو الأخلاقي وترسيخ مبادئ التعاون، بمنح المكافأة والحوافز والتعزيز من أجل تحقيق نتائج تسعى المدرسة لها.

### نشأة القيادة المتسامية

يرى (Cushman & King 2001) أن النماذج القيادية القديمة غير كافية لمواجهة احتياجات تحديات المستقبل، إضافة لالتسامي بالجمود ومحدودية المرونة في التعامل مع الأزمات الحرجة التي تواجهها المؤسسات وقصورها على التعامل مع كافة الجوانب المتعلقة بالموظفين، وتركيزها على جوانب دون أخرى. كما ركزت (Mears 2009) على الجوانب العقلية والعاطفية والبدنية للاتصال والتواصل بين الأفراد في المؤسسات وتجاهلت جانب النمو الأخلاقي، وذكر أيضا (Fry 2003) أنها لم تتطرق إلى الفكرة الأساسية في القيادة بأن القائد والموظفين كائنات تحاول تحقيق الذات من خلال الجهود المبذولة، ولذلك فهناك توجه عالمي داخل المؤسسات المعاصرة للبحث عن قادة يمارسون دورهم كقادة روحانيين، وتأكيداً لما سبق فعلى مدى 100 عام أكد (Sharma 2013) ظهور النماذج القيادية الحديثة بعدة مراحل تطورت كردة فعل لمتطلبات العصر، ولعبت فيه الإدارة العلمية ونظرية الرجل العظيم الدور المسيطر من عام 1900م إلى 1940م، ثم ظهرت نظرية السمات كامتداد لنظرية الرجل العظيم والتي يرى زعمائها بأن نجاح القيادة تعتمد على توفر مجموعة من السمات الشخصية كالذكاء، وطلاقة اللسان، والثقة، وسرعة البديهة، والإيمان بالقيم والتقدير، والتنظيم والاستعداد لتحمل المسؤولية، وفي عام 1960م أصبح الجانب الإنساني له أهمية كبيرة كنتيجة لتطورات العصر الذي سبقه، ثم ظهرت النظريات السلوكية والتي تؤكد على القدرة على تعلم السلوك بمعنى أن الفرد الذي يدرّب على بعض السلوكيات القيادية المناسبة لموقف معين لا يعني بالضرورة أن تكون ملائمة للمواقف الأخرى، ومن أهمها دراسات جامعتا (أوهايو وميتشجن)، ونظرية

الخط المستمر أو سلسلة تجمع نظريتي السمات والموقف. وأشار (عبد الله، 2017) إن في العصر الحديث أصبحت الأخلاقيات والقيم من المتطلبات الضرورية للحكم الرشيد للمؤسسات، وظهرت المستويات العليا في القيادة كالتحويلية والاستراتيجية والتبادلية ثم تجاوزت النظريات القيادية مستوى المؤسسات إلى القيادة في المستوى المجتمعي كالقيادة الأصيلة، والأخلاقية، والمتسامية، والخادمة، والمستدامة.

وبناء على ما سبق وكبحث عن نماذج قيادية حديثة تسهم في حل الأزمات والإشكالات المؤسسية ظهرت القيادة المتسامية كأحد نماذج القيادة العلائقية والتي نادى بها Larken عام 1995م و (2000 Cardona). وأكد (Rejitha & Mathew, 2016) و (Mears, 2009) إلى أن (Larken) هي أول من هتفت بمصطلح (القيادة المتسامية Transcendent Leadership)، وقامت بتطبيق دراسة عن القادة الذين يعرضون في مسيرتهم للتحديات، ويتجاوزون المتاعب للوصول إلى مرحلة الكمال الأخلاقي وتضمين الشخصية القيادية في كافة جوانبها "الروح والجسد والعقل والقلب". واقترحت (Larken) إضافة البعد الأخلاقي لنمط القيادة التحويلية الذي وضعه بيرنز وأشارت إلى ضرورة تكامل الوعي الأخلاقي مع الممارسات القيادية، والدمج بين تطور الوعي الأخلاقي، وتخطي المصالح الذاتية من أجل خدمة الآخرين، فالفائد لديه المقدره لقيادة الآخرين نحو هدف مشترك مع مراعاة الفكر المتسامي من خلال الحب والعمل لتحقيق الغايات والاتصال بقوة أسمى.

وطور مفهوم القيادة المتسامية (2000 Cardona) التي قد تسمى أحيانا بالقيادة المتفوقة أو المتعالية أو المتجاوزة كعلاقة تبادلية، وركز على نمو الدافع الجوهري للمرؤوسين، حيث إن تقديم التعزيز للمرؤوسين بعدالة يدعم الدافع الجوهري ويعمل على توافق احتياجات المرؤوسين مع احتياجات القائد وتطوير حافزهم المتسامي. ويرى (2011 Alexakis) أن القادة المتساميين هم أفراد يتمتعون بالنزاهة، ولديهم القدرة على التضحية والإيثار بأنفسهم لخدمة مرؤوسيهم، وإن صفة "التسامي" تستخدم لوصف القائد الذين يهتم



بالأشخاص، ويدفعهم لبلوغ أعلى مستوى من الأداء عن طريق النمو الذاتي، ودعمهم لتحقيق نتائج غير عادية.

## مبادئ القيادة المتسامية

إن من أبرز مبادئ القيادة المتسامية الأمانة وتعني اهتمام القائد المتسامي بالمسؤوليات، والواجبات المطلوبة، والإخلاص والتفاني، هذا بالإضافة إلى الثقة بالنفس، والمصداقية، والصدق، والقوة المرتبطة بالكفاءة والفعالية، وأيضاً العناية، والاهتمام، والولاء للأتباع إذ يتم فرض الالتزام بالتعامل والعمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمؤسسة، والعمل على توطيد وتعزيز الحلول المحلية التي تنبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي، هذا بالإضافة إلى المبادرة والإقناع والتأثير تجاه ما يقدم من خدمات، وإرساء قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ونهوض العمل في المؤسسة، علاوة على إعادة الدمج بين الإدارة وسير الأداء في العمل، حيث إن المسؤولية تقع على عاتق الجميع. مع أهمية وجود لوائح ومعايير للأداء لخدمة العدالة الأساسية، ووضع حد للسرية، والتكتم (متعب، 2015).

إن القيادة المتسامية تعتمد على المبادئ والقيم السامية حيث يكون القائد في هذا المستوى دائم التعلم، متأهب لتقديم الخدمة بالطاقة الإيجابية البناءة، ويؤمن بحقيقة وقدرات الآخرين، فيتمتع بحياة متوازنة، ويعتبر الحياة بأنها مغامرة، ويعمل على تطوير نفسه في الجوانب الأربعة للشخصية "البدن، العقل والعاطفة، الروح" (كوفي، 2006). ويحظى القائد المتسامي بحضور كامل وتحرراً علمياً وقلبياً، ويتمتع بقدرة الاصغاء اللامحدود للآخرين، ويرسم شكلاً جديداً للقيادة يرسى فيها خدمة الآخرين فوق خدمة الذات (Gardiner, 2006). وبما أن القيادة المتسامية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعد النمو الأخلاقي فإنها تؤثر وتتأثر في النكاه الروحي للقائد حيث يعد هذا النكاه نسق تتصل به كل المعاني والأهداف والدوافع العليا، وبامتلاكه لهذا النكاه فإنه يمتلك بصيرة تساعد على فهم من حوله، ونمط التعامل معهم، بالإضافة إلى

امتلاكه لخصائص ومبادئ معينة منها: الوعي الذاتي، الرؤية، والقيمة العفوية، القدرة على رصد المعتقدات الخاصة وعدم التنازل عنها، والتعاطف، والترفع عن الأنا وقبول وجهات النظر المختلفة، والقدرة على التعلم من الأخطاء والاستفادة منها (Rejitha & Mathew, 2016).

كما أشار كوفي (2006) بأن امتلاك القائد للذكاء الروحي يمكنه من الوعي بالمبادئ الصحيحة واتباعها باستمرار، والبحث عن المعنى ويشتمل على ثلاثة مكونات يمكن للقائد تطويرها لديه، ولدى العاملين معه وتشمل: الاستقامة والعيش بانسجام مع القيم والمثل العليا والضمير، والمعنى هو الشعور بالمساهمة في خدمة الآخرين والقضايا المهمة. الصوت: وهو التوافق ما بين الأعمال والمواهب والقوة الداخلية "توافق الاعمال مع القدرات والمواهب".

ويمكن القول إن القيادة المتسامية تعتمد على مبدأ الالتزام القائم على التعاون والثقة الشخصية والدافعية المتسامية، من خلال القدرة على التعامل مع الآخرين بشفافية وصدق وذكاء، وتشجيع التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتستخدم الحوافز بعدالة، وتحترم وجهات النظر، وتعتمد أيضًا على التضحية بالنفس ولو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية، كما تعزز الدوافع الداخلية للأفراد وتطورها.

### دعائم القائد المتسامي ومقوماته

إن القائد المتسامي هو من يهب ويقدم كافة اهتماماته لمصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين فيها أيضًا، حيث أن معظم العاملين يرغبون في العمل مع القائد الذي يبادلهم الثقة والتقدير ويعظم من مشاركتهم وأعمالهم نحو المؤسسة، مما يبين ذلك بأن الحكمة في العمل القيادي، وتحقيق العدالة والتسامح، وضبط النفس، والتطبع بالإيثار وحب الذات وحب الآخرين من أبرز دعائم القائد المتسامي ومقوماته؛ إذا فهو أسوة ومثالا لدى من يعمل معه، كما أنه لم يعتبر فقط قائدا للمؤسسة فحسب بل أصبح أنموذجا يمثل به، ودخل إلى قلوبهم، وأضحى قائدا روحيا يمتلك الكثير من الحكمة والعلاقات الانسانية الحسنة (سمارة، 2018). وقد حدد Phongsriwat (2019) إن القائد المتسامي لديه القدرة على اتخاذ القرار في الوقت

المناسب، ويستجيب للمواقف غير المألوفة بحيث لا يحتاج لوقت طويل عند التعامل مع الصدمة، وحل التناقض أو الغموض في الموقف ويتحلى بالشجاعة والثبات ويشجع الأفراد على الجرأة محل الخوف، والقائد المتسامي لديه القدرة على استشراف الأمور قبل حدوثها من خلال الاستنتاجات المبنية على أسس علمية ومعرفية ويرى كل محنة منحة ولا يستسلم للتحديات، وأيضا لديه القدرة على فهم ما وراء الكلمات وتمييز الكلام الصحيح من قبل العاملين عن غيره في المؤسسة، كما أنه قادر على فهم احتياجات الآخرين دون الحاجة إلى البوح عنها، فهو يستطيع الوصول إلى قلب وعقل كل موظف ومساعدتهم وتحفيز طاقاتهم الداخلية، من أجل لمس أثارها في سلوكهم، ولديه القدرة على التفكير خارج الصندوق وتحفيز الأفراد على التفكير فيما لا يمكن تصوره وفي كل ما هو مبدع.

وأضاف القيسي (2019) عدة مقومات أخرى تبين سمات القائد المتسامي، وينبغي توافرها لديه وهي:

1. نفاذ البصيرة: ويقصد بها امكانية القائد المتسامي على تحديد أماكن ونقاط القوة وفهمها وإدراكها؛ بحيث يكون لدى القائد القدرة على الإجابة عن معظم التساؤلات والمتمثلة فيما يلي: ("هل أنك حقا تعرف من أنت؟ هل تحترم شخصيتك؟ وما هي نوعيتها؟").

2. الغاية الشخصية (الذاتية): وهي الامكانية على وضع وإدراك الغايات والرؤى بكل دقة، إذ يستطيع القائد المتسامي من الإجابة عن التساؤلات والمتمثلة في: ("ما هي وجهة نظرك الشخصية عن الحياة؟")

3. الاستقامة و(العدل): ويقصد بها تجسيد السلوك القيادي الذي يتسم بالمصداقية والأمانة والاحترام والذي يحدد قيم المؤسسة الملائمة، إذ يستطيع القائد الإجابة عن التساؤلات متمثلة في: ("هل يعرف الآخرون ما يتوقعونه منك؟ هل يتسم سلوكك بالثبات على المبدأ والقابلية للتنبؤ؟، وهل تشعر بالراحة من الأحاديث التي تتم حول الصدق؟ هل تمتلك الوضوح فيما يتصل بغاياتك؟").

4. الاعتماد على الأداء: ويقصد به إظهار سلوك يساعد على تحقيق الغايات، إذ يستطيع القائد من الإجابة عن التساؤلات المتمثلة فيما يلي: ("هل تلتزم بما تعهدت؟ هل تضع المساءلة صوب اعتبارك؟ هل تتوقع القبول من الآخرين بما يتصل بالتزاماتهم؟ هل تتأكد من وضوح التوقعات؟ لماذا تتطلع بأن تكون قائداً؟").

5. الاعتماد على التطوير والإبداع: ويقصد به إبراز الطريقة التي تقوم على تجويد الذات وأداء المنظمة، وإبداء الآراء والمساهمة إذ يستطيع القائد من الإجابة عن التساؤلات المتمثلة في: "ما مستوى الجهد الذي تبذله لتحسين قدراتك؟ كيف تحفز الآخرين على التطور والتقدم على الجانب الذاتي والوظيفي؟".

كما وحدد chary (2007) عدد من مقومات للقائد المتسامي منها:

القيام بالمستحيل حيث يعمل القائد المتسامي ما يستشف أنه صحيح في الوقت المناسب، وكل عمل عظيم يوصف بأنه مستحيل عند نقطة أو أخرى. كما لديه الإحساس بالحدز، ويحدث عندما تأخذنا الأشياء إلى اللاوعي، وفي المواقف المعقدة والشائكة غالباً ما نشعر بالحدز ونشعر بالعجز والتجمد، فالحدز ما هو إلا ردة فعل طبيعية لظروف المجهولة، والقائد المتسامي يدرك ذلك دائماً، ووقت الحدز يمنح عقله الفرصة لكي يعود نفسه مع الوضع الجديد، ومن ثم التصرف حسب هذا الوضع. ولديه أيضاً القدرة على لمس غير الملموس رؤية غير المرئي لذا يجب على القائد المتسامي أن يمتلك قدرة الاستبصار، وعليه أن يكون جاهزاً مسبقاً بناء على أنباء اللحظة الحاضرة، ويستمتع إلى المسموع، فالقائد المتسامي يجب عليه أن يسمع ما وراء الكلمات والقدرة على شم عديم الرائحة فهم الاقوياء بالأصل وبسماتهم الأساسية، وهم لديهم حدس لمعرفة الأشياء قبل الآخرين وهم يتصرفون بناء على حدسهم، لذا يستطيعون فهم احتياجات الآخرين من غير التعبير عنها فليس جميع الأفراد لديهم القدرة على التعبير والإفصاح عما يحتاجونه وهذا ينطبق على أصحاب المصلحة والعاملين في المؤسسة، إضافة إلى الشجاعة وعدم الخوف وإيجاد مستقبل إيجابي من الخوف حيث إن الرؤية الإيجابية للأمور السيئة وللمواقف المخفية هو أمر في غاية الصعوبة وميزة لمن

يقدر على ذلك، فكل إبداع ما هو إلا نتيجة تفكير مختلف أو تفكير لا معقول، ومحددات الوقت في الحياة يجب ألا تحجب الشخص عن احتمالات المستقبل.

من خلال ما سبق يظهر أن القائد المتسامي يعلو ويعلو لأجل مصلحة الموظفين؛ وذلك لأنه يمتلك شعور الحب والاعتناء والاهتمام بمصالحهم، مما ينجم عن ذلك احساسًا لتبادل العلاقات وتحمل المسؤولية من قبل العاملين والقائد؛ كما وأن القائد المتسامي يمتلك القدرة على الإيثار بذاته من أجل خدمة الآخرين، كما ولديه القدرة للوصول إلى قلب وعقل كل موظف، ورؤية المستقبل والتطلع لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

### أهمية القيادة المتسامية

إن أهمية القيادة المتسامية تظهر من قدرتها على تعزيز الكفاءة الذاتية، وقيم الاستدامة العالمية، وذلك عندما نحلل انعكاس القيادة المتسامية على مخرجاتها الرئيسية، وتضمينها بالمعرفة والذكاء الروحي، إذ يؤثر ذلك في تصميم الثقافات التنظيمية الشاملة التي تعزز كفاءة أداء الموظف (Kishore and Nair, 2013). يعالج القادة المتساميين القصور في القيادة التحويلية من خلال توفير الدوافع وراء ممارسات القادة: الحب العاطفي، والشعور بالوئام والكمال، والرفاهية التي تتحقق من خلال الاحترام والاهتمام وتقدير الذات، ويساند القائد المتسامي أتباعه على الشعور بالقوة والقدرة على اتخاذ القرار (Benedict, 2013). فالقادة المتسامون يقومون بتوضيح الدوافع من وراء قيمهم وقراراتهم (Hass, 2016). كما تتمتع القيادة المتسامية بأهمية كبيرة وتعتبر تطبيقها ضرورة في المؤسسات؛ لأنها قيادة فنية تتضمن أنماط إدارية على درجة عالية من الأهمية، وتحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التربوية على النحو الأمثل، وتعزز التنمية والازدهار والاستدامة لدى الأفراد والمؤسسة، وذلك من خلال الاطلاع على الأساليب القيادية الفاعلة وإكسابها المهارات الضرورية لذلك، كما تعمل القيادة المتسامية على تطوير الأداء الوظيفي للمديرين

أنفسهم وللمعلمين، وتساعد في زيادة الازدهار الفردي والمؤسسي وتحسين نوعية الحياة في العمل، واستدامة المؤسسة على المدى الطويل، وإيجاد مناخ عمل إيجابي في المؤسسة، كما وتساعد في التعرف على إمكانات الموظفين وتقدير السلوكيات والأداء التي تعد من الأمور الأساسية لتطوير قادة المستقبل على كافة المستويات، وتطوير علاقات تبادلية أفضل مع القادة والموظفين وزيادة إحساسهم بقيمة الذات، وأيضاً القيادة المتسامية تقوم على المشاركة، والتعاون، والعطاء. فهي بذلك تسعى على توفير الوقت والجهد، بحيث تكون القوانين والأسس واضحة ومعلومة لدى الموظفين (Isebor, 2018).

في ضوء ما سبق تعد الإدارة المدرسية محوراً أساسياً في نجاح العملية التعليمية في المؤسسات التربوية، وذلك لتعدد المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقها، فهي تهتم بإدارة الموارد البشري من معلمين وطلبة من جهة، وتوفير بيئة مدرسية آمنة من جهة أخرى، وهذه المهام المتعددة لا يمكنهم تطبيقها والقيام بها كافة إلا بممارسة قائد المدرسة لنمط قيادي متميز وفريد، حيث تعد القيادة المتسامية من أنماط القيادة الحديثة التي تسهم في تطوير المؤسسة مما ينعكس على مخرجاتها، ويولد حالة من الرضا والانتماء لدى المعلمين، ويعزز الثقة بين الطرفين مما ينعكس على أداء العاملين، وهذا النمط القيادي يساعد في تشكيل وبناء فريق عمل متكامل، كما أنه يسهم في التأسيس الثقافي لخدمة المجتمع كونها تدعو إلى سمو الأخلاقي التي تنشده المجتمعات في بيئات العمل.

### مستويات القيادة المتسامية

تعددت المستويات التي تناولتها القيادة المتسامية، والمجالات التي تدعم في تطويرها على مستوى القائد والمؤسسة ككل، ففي الوقت الذي تركز فيه النماذج القيادية الكلاسيكية على الموظفين تولي القيادة المتسامية إضافة للاهتمام بالموظفين اهتماماً خاصاً بالقائد وسماته وأبعاد شخصيته، وتؤكد على أخلاقياته

وطريقة تعامله مع الآخرين (Crossan, Vera & Nanjad, 2008). وتثير السؤال الأهم للقائد: لماذا يفكر بأن يصبح قائداً؟ وما المهارات التي يجب أن يمتلكها وتدفع به للقيام بهذا الدور القيادي؟

تقدم القيادة المتسامية بعداً استراتيجياً تقود من خلاله في ثلاثة مستويات وهي:

**المستوى الأول القيادة الذاتية:** وتشمل الوعي والتنظيم الذاتي على المستوى الشخصي للقائد، وتأثيرها على الأتباع أو الموظفين (Ulrich & Smallwood, 2007). ويؤكد Kofman (2018) بأن القائد المتسامي حتى يكون قادراً على قيادة الآخرين عليه قيادة ذاته أولاً، فهو يحتاج لسمات نفسية وسامية لا يمكن تحقيقها لا من خلال التكيف الشخصي والسيطرة على الذات وتجاوز "الأنا"، وحتى يكون ملهماً للآخرين عليه اكتساب الثقة في قدراته أولاً وقيادة ذاته ثم يتجاوزها لقيادة الآخرين والتأثير فيهم، وفي حالة تعارض المصالح بين مستويات القيادة فسوف يرتبط الأداء الاستراتيجي طويل الأجل بالمستويات العليا في القيادة الذاتية، مقارنة بمن يتدنى مستواه في هذه القيادة، ومن أجل مواجهة حالات التوتر وتضارب المصالح بين مجالات القيادة يحتاج القائد لتجاوز مصالحه الشخصية، والإحساس الواضح بالهوية الشخصية، لتسهيل التغيير المنظم في البيئة شديدة الاضطراب (Crossan, Vera & Nanjad, 2008). فالقائد المتسامي هو النموذج القيادي القادر على القيادة في الظروف والأوقات الصعبة والأزمات (Mears, 2009). ويصل القائد في هذا المستوى إلى "السمو الذاتي" من خلال السلوكيات التي تنطلق من التواضع والإنسانية والخير الجماعي والمسؤولية الاجتماعية والتركيز على نفع الآخرين ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بـ "الوعي الذاتي" المعتمد على الرؤية والأهداف السامية، ويتمتع القائد في هذا المستوى بالكفاءة الذاتية، والثقة بالنفس، والأمل والتفاؤل، والمرونة، والذكاء الاجتماعي، والإحسان، والإبداع والحكمة، والتسامح الذاتي مع النفس ومع الآخرين، وتحقق فيهم القيادة العاطفية والمتعالية والخادمة والموجهة نحو خدمة المستفيد (Toor, 2009).

**المستوى الثاني مستوى قيادة الآخرين:** وتشكل من خلال السلوكيات القيادية الإيجابية وكاريزما القيادة، وآليات التأثير على الموظفين (Beckwith, 2010). كما تظهر من خلال التبادل الاجتماعي

الإيجابي وتحديد الهوية، والنمذجة الإيجابية أيضا، وبناء الوعي الذاتي وقوة التنظيم الذاتي للموظفين، والتأكيد على مهام مشتركة وأهداف شاملة وبلورة اتصالات عالية الجودة (Gardiner, et.al., 2006). وأشار Lin (2007) بأن القيادة المتسامية تستخدم قيم، وسلوكيات الحب، والإيثار، والأمل، والرؤية؛ لتحفيز دافعية الموظفين وتعزيز شعورهم بمعنى الحياة وما يقدمونه، والانتماء للفريق، والاهتمام الحقيقي به.

وفي هذا المستوى القائد يدرك مهارات أعضاء الفريق في المؤسسة وما يملكونه من خبرات، فهم يعتبرون شركاء أساسيين فيها، وتنطلق هذه الرؤية من الخصائص التي تميز القيادة المتسامية وهي الارتقاء بالدوافع الذاتية والجوهرية للعاملين، وتقوية الضبط الداخلي لديهم ورؤية القدرات الكامنة، ومما يسهم في اكتمال هذه الرؤية على مستوى المؤسسة من خلال إطلاق طاقات الموظفين وقدراتهم، لتحقيق التميز في جميع مسارات العمل، ومساعدتهم على تجاوز أهدافهم الفردية إلى أهداف مشتركة، والتأكيد المستمر على الانتماء لفريق العمل. وإشعار الموظفين بملكية المؤسسة، وقوة الانتماء لها، وبأنهم مفوضون لتحقيق أهدافها التنظيمية، والاهتمام به من خلال الاهتمام البصري، والإقرار بأدائهم، ووضع ترتيبات محددة للمكافآت والحوافز، وأيضا التعرف على احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية والسمو الأخلاقي ومشاركتهم في الرؤية والمسؤولية في جميع الأعمال، وتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ وتطبيق هذه الأعمال والالتزام بمساعدتهم وتنمية امكانياتهم حتى يحققوا أهدافهم الشخصية، والتدريب لتطوير القيادة الذاتية لديهم، وإعداد صف قيادي مساند للمؤسسة، وتقسيم المهام بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم المهنية، والتدريب النوعي والارتقاء بمستواهم الأدائي. وإيجاد بيئة عمل إيجابية يتم خلالها إرساء مبادئ الروحانية ويتحقق ذلك من خلال، الحكمة والمعرفة وحرية التفكير، ومد يد المساعدة لهم والشجاعة في الوقوف معهم، ومساندتهم إذا احتاجوا لذلك، والمثابرة والاستقامة في مواجهة الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار، وأيضا الإنسانية في التعامل ويظهر في الاحترام والاهتمام والمحبة والعدالة والإنصاف (Deiker, 2000: Murphy & 2018). (Louis, 2018: kofman,



ويرتبط نجاح القائد المتسامي في هذا المستوى بنجاحه في المستوى الأول وهو القيادة الذاتية، حيث يساعد الموظفين على تحقيقهم للقيادة الذاتية من خلال التشارك في المعلومات، وفهم الأدوار والتصرف بنكاه وتفويض السلطة. بحيث يمكن للفريق التعاون في تلبية احتياجات المستفيدين، والاعتراف بالآخرين، والاحساس بالتقدير والولاء للمؤسسة، وتنجح القيادة المتسامية في هذا المستوى بشكل أكثر فاعلية عندما يصبح كافة الموظفين قادة يتشاركون الرؤية والمسؤولية والمهام (Dieker, 2000).

**المستوى الثالث قيادة المؤسسة:** حيث تتكامل قيادة الذات مع قيادة الآخرين في تحسين المهام والعمليات على مستوى المؤسسة، وتتجاوز مرحلة التأثير كما في المستويين السابقين، وتوليد التغيير في المؤسسة من خلال إنشاء رؤى وثقافات تنظيمية تحفز الموظفين وتنمي أدائهم وتفتح أبواب للإبداع والابتكار والمبادرة والتوجه نحو هدف مشترك (Nair, 2016). فالقيادة المتسامية توفر مدى لتجربة إنسانية ثرية ومتآزرة على مستوى المؤسسات (Jawadin & Gempes, 2016). كما تركز القيادة في هذا المستوى على توجيه التعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم التركيز على تطوير المهارات الضرورية لتحقيق النتائج، وتسهم الخبرة والدروس السابقة للقائد في قوة تأثيره في المؤسسة (Northouse, 2004). وتؤدي القيادة المتسامية دورًا جوهريًا في هذا المستوى من خلال الاهتمام الجاد بالموظفين والتعامل الإنساني معهم ومراعاة احتياجاتهم الروحية والعاطفية والعقلية. كما يؤكد McClellan (2009) على الترحل عن الاستخدام السلبي للروحانية كالتلاعب بالموظفين واعتبارهم وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها على حساب رغباتهم واحتياجاتهم الإنسانية.

وتحقق المؤسسة التفوق من خلال نقل الرؤية والرسالة والقيم إلى آليات للتنفيذ بالوضوح والالتزام وصوغ الأهداف الاجرائية والتمكين والتعاون وإدماج القيم مع العمل (كوفي، 2006). ويتطلب ذلك الشجاعة الشخصية لدى القائد لتجسيد القيم والرؤى إلى أفعال، ومن خلال الشجاعة في الثبات على المعتقدات والقيم والتأثير في اتخاذ القرارات الحرجة، والتصرف في الوقت المناسب (Deiker, 2000). كما

يرى كل من (Deike, 2000: Murphy & Louis, 2018: kofinan, 2018). إن على القائد المتسامي أن يدرك المهمة الأساسية للمؤسسة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها العليا التي تتخطى أسوارها إلى مصلحة المجتمع كله، ولا بد له من أجل تحريك الموظفين نحو تحقيقها، وبيان المهمة الأساسية للمؤسسة والهدف النبيل لوجودها، وهو العنصر الأكثر أهمية، وشرحها بطريقة سهلة وواضحة للجميع. وأن تنطلق الرؤية من البيانات والمعلومات المتوافرة في المؤسسة، بحيث تكون الرؤية مقنعة أخلاقياً، وتتجاوز المصلحة الفردية وترتبط بمصلحة مشتركة للجميع، كما يحدد الدافع لمهمة المؤسسة هو تقديم أعلى مستوى من خدمة المستفيدين بالتعهد على الريادة والابتكار، وتعكس الرؤية المهمة الأساسية للمؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، وربط أهداف المؤسسة ورسالتها بالقيم والمبادئ والتركيز على النتائج بعيدة المدى، وذلك من خلال التفاؤل والمثابرة في تنفيذ الرؤية والرسالة وأهداف المؤسسة، الإدراك لرغبات وتطلعات المستفيدين والابتكار في المستمر في تقديم الخدمة، وتصميم وسيلة لتلقي التغذية الراجعة المستمرة من البيئة الخارجية للمؤسسة، مع التركيز على النجاح بعيد المدى في تحقيق آمال وتطلعات المستفيدين وتحديد الأهداف المستقبلية بناءً على احتياجاتهم.

وبالنظر للمستويات السابقة يمكن القول بأن القيادة المتسامية بمفهومها الشامل تتجه إلى الانسجام مع كل مستويات القيادة، ابتداءً بقدرة القائد على قيادة ذاته بكفاءة عالية، وتحديد علاقته بفرق العمل، وبالمجتمع الخارجي الكبير، وتجاوز المصلحة الشخصية "الأنا" في نظير المصلحة العامة للمجتمع والبيئة الخارجية المحيطة، ثم قدرته على قيادة المجموعات وفرق العمل ثم المؤسسة بكاملها، فهي تحول القائد صوب الاهتمام بتكوينه القيادي الذاتي والشخصي في الجوانب الإنسانية الأربعة (العقل الجسم، القلب، الروح). ويجب على القائد مراعاة الجانب النفسي والروحي للموظفين من خلال التعاطف، والحب، والإيثار، وتحفيز الدوافع الداخلية للعطاء، والإنجاز، والمكافآت التي تضمن النزاهة، والعدالة، وتقوية ثقة وإيمان الموظفين بقدراتهم وطاقاتهم ومشاركتهم في صناعة القرارات، وبناء الاستراتيجيات المستقبلية، وتصل

المؤسسة المستوى المتسامي عندما تضع في أولوياتها مصلحة الموظفين وتلبية حاجاتهم، وتقديم خدمة تسهم في التطور والنماء والرفاهية للمجتمع.

### أبعاد القيادة المتسامية

تعددت أبعاد القيادة المتسامية ومن أبرزها:

**القيم:** تعد القيم جوهر المؤسسة وتعبّر عن هويتها وهي بمثابة طريق موجه نحو تحقيق الأهداف فهي تحدد السلوك المرغوب والسلوك الغير مرغوب (vogds, 2001). كما تعتبر القيم معتقدات دائمة تنعكس على اختياراتنا، فهي تعبّر عن سلوك الصواب والخطأ، ويمكن أن تكون قيمًا أخلاقية عامة مثل النزاهة والالتزام والعدالة والولاء أو قيمًا مهنية مثل الابداع والابتكار والكفاءة، أو قيمًا إنسانية مثل الرحمة والعطف، والعناية، وهي جميعها مفتاح نجاح المؤسسات ولها تأثير كبير على التفكير، والممارسة في المؤسسة (Kernaghan, 2003). وتمثل مرجعًا داخليًا لما هو مقبول ومرغوب وبناء على ذلك تعد القيم من منطلقات القيادة المتسامية وبلورة اتجاهاتها وسلوكياتها، ويشمل هذا البعد من القيم والاتجاهات العديدة منها النزاهة، والمصادقية، والعدالة والمساواة، والتواضع، والإنجاز، واحترام وتقدير الآخرين، والامتنان، والجمال، والصبر، والتعاطف والرحمة والدعم والمساندة، وتصنع هذه القيم بمجملها توجهات إيجابية تظهر في العديد من الممارسات الرؤيوية المرتكزة على هذه القيم، وتظهر كتوجهات في التعامل مع الذات ومع أصحاب المنفعة في الداخل، والمستفيدين والمجتمع في الخارج (العازمي، 2011؛ عبد الله، 2017؛ Liu, 2007). وتهتم المؤسسات بالقيم لأنها تعتبرها أحد مواردها الغير ملموسة لأنها تؤثر على دوافع الأفراد وسلوكهم وبالتالي فهي أساس لتمييز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ويمكن تعريفها بأنها المعيار الذي يحكم فيه الفرد على سلوكه وسلوك الآخرين.

**السلوكيات:** وتشير إلى الأفعال والأقوال التي تتناظر تماما مع قيم القائد ودوافعه، ولا تنطلق أفعال القائد المتسامي من مجرد إرضاء الآخرين، بل تعكس رؤيته ودوافعه وآماله والإيمان المتين بما يفعله، ولا يظهر النقيض بين الأقوال والأفعال (Toor, 2009). وهناك عدة سلوكيات يقوم بها القادة لتعزيز السلوك المرغوب منها المكافآت والترقيات ومختلف أشكال التعزيز والتحفيز وتحديد معايير للأداء (2013 Latham, ويرى (Koene, et.al., 2002) أن سلوك القيادة يتأثر بحجم المؤسسة إذ يقل تأثير السلوك في المؤسسات مع زيادة حجمها مما يؤدي الى مواجهة تحديات لدى القادة في المؤسسات الكبيرة الحجم وفي نمط الأعمال الإدارية بسبب تعقد وتشابك السياقات في المؤسسة.

وأیضا السمة الرسمية المتزايد في المؤسسات الكبيرة يكون لها تأثيراً معاكس في تأثيرها على سلوك القيادة المباشر، واقترح الباحثون أن السلوك القيادي له دور في تحفيز وتشجيع واستدامة الابداع والابتكار لدى الموظفين (Zhou & Gworg, 2003).

**"السمو الأخلاقي":** القادة الذين يؤيدون العمل وفق القيادة المتسامية فيطلعون نحو تحقيق أبعاد متعلقة بالسمو الأخلاقي وهي: "الوعي، والأخلاق، والإيمان، والالتزام التنظيمي، والإيثار، والأمل، والثقة والمسؤولية، والتعاون، والترابط الأخلاقي" لذا فالقيادة المتسامية ليست حديثة لكنها في الحقيقة أسلوب ضروري للتخلص من أساليب التفكير التقليدية في القيادة، فهي تساعد القائد المتسامي في مواجهة التحديات (Isebor, 2018). وتتكون الروحانية من عدة محاور كالإدراك والإيمان وتسيير الموظفين نحو تحقيق الأهداف العليا والربط الدائم بالفائدة الكبرى والصالح العام، وتشكيل الفريق الواحد والتسامي عن الخلافات والمشاكل والتخطي والتسامح، وتحويل المصلحة الفردية إلى رؤية جماعية واسعة مقترنة بالمصالح المشتركة التي تتجاوز مصلحة الفرد (Adler, et.al., 2008). وأضاف القيسي (2019) بأن القيادة المتسامية تتناول النسق الروحي الشامل والكبير والذي تنظم فيه العلاقة بين القائد والعاملين معه من جانب وبين العاملين معه ومع بعضهم البعض من جانب آخر، بصورة أشمل وأعم من نمط عملهم في المؤسسة،

لاعتبار هذا النمط الإداري يستثمر قيم الأخلاق الحميدة كالحب، والإيثار والإيمان والأمل، والتناغم والتكيف مع الآخرين، والتطلع للمستقبل؛ لأجل تحريك الدوافع الجوهرية للقياديين والعاملين، وتعزيز شعورهم بضرورة الحفاظ وتعهد المعاني السامية لديهم، مما ينعكس على جوهر حياتهم الذي يكمن في البدء بالتغيير، لذا فالروحانية تناشد العاملين للعمل ضمن الفريق والترابط مع بعضهم البعض لكي يفهمهم الآخرين، وأن يقوموا بالعمل على تحقيق النتائج الإيجابية لمؤسستهم، وأيضًا مواصلة تحسين معاني السمو الأخلاقي عند القادة والعاملين وإرضاء كافة متطلباتهم. وقد أشار (Lavery, 2012) إن مفهوم السمو الأخلاقي هو أمر حاسم وضروري لفهم القيادة المتسامية، وحدد (Sanders, et.al., 2003) السمو الأخلاقي على أنها مكان لكل المظاهر التي تدل على جوهر الفرد ولا يتم تحقيق أداء متسامي دون وجود السمو. وبالسمو بالأخلاق تبني مؤسسات ذات قيم عالية ترتقي بالعاملين وتؤكد على القيم الثقافية، والثقة، والصدق وتقديم التمكين، والمرونة للموظفين للتعبير عن آرائهم (Chen & Yang, 2012). وأشار (Weitz, 2012) على تأثير بعدين للسمو الأخلاقي هما: الشخصية والتنظيمية في مكان العمل، الأول يؤثر على قيم العاملين ومعتقداتهم ورفاهيتهم وسلوكياتهم، والثاني على الأداء العام للمؤسسة.

**الرؤية:** تعرف الرؤية بأنها صورة لفظية، وحلم نابض بالحياة، وهي ما تطمح المؤسسة الوصول إليه في المستقبل (Fry, et.al., 2017). إن الرؤية تعد نموذجًا ذهنيًا لكل قائد وتساعد على فهم عمليات النظام والجراءات داخل كل نظام، وإن الرؤية تعتمد على طريقتين الأولى الطريقة العقلانية والموضوعية والآخرى الطريقة البديهية والموضوعية، وتختلف من قائد إلى آخر حسب أسلوبه ومحتوى رؤيته، فهو يعمل على توجيه نشاط الأفراد نحو هدف مشترك بأساليب إبداعية من خلال وضع الرؤيا وتصميمها لكي يعرف كل فرد دوره ومسؤوليته من أجل تحويل الرؤية إلى واقع ملموس (Kantabutra, 2010).

**العلاقات المتبادلة القائمة على الانسانية:** يتمثل هذا البعد في علاقات الاتصال والتواصل بين القائد والمرؤوسين والذي يقصد به التجديد والتجويد وتوطيد علاقات العمل وتكوين الروابط، وتشكيل علاقات

بناءة تشجع وتحفز الدعم الشخصي، والشعور بالانتماء للمجتمع، وبناء الفريق الذي يعمل بروح واحدة معزز لقيمة التعاون في العمل (Langreo, Palomino and Hortelan, 2018). فالعلاقات المتبادلة القائمة على الانسانية في المؤسسة تكمن باعتبارها هيكل اجتماعي لأن العاملين الذين يمثلون المؤسسة لديهم الكثير من المتطلبات الاجتماعية، كما أنهم يشعرون بالسعادة والسرور في علاقتهم الوطيدة مع القادة، وإن أهمية هذه العلاقات تحقق كفاءة عالية، ولا سيما بأن العلاقات التبادلية والتعاونية وعلاقات الموحدة تعتبر من أهم الأنظمة الرقابية، وأنظمة المكافآت والحوافز بالمؤسسة، وأيضًا لا بد على المؤسسة من أن تهتم بالأسباب السابقة لها في الهيكل التنظيمي؛ من أجل أن يمثل تنظيمًا اجتماعيًا شاملاً ومتكاملاً حيث يعد تكوين علاقات تبادلية وإنسانية بين العاملين والقادة، تكون ركائزها الثقة، والحب، والاحترام والمودة، سيثمر عنها التعاون والتشاركية في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق غايات المؤسسة، وهذا ما يشعرهم بالراحة من الجانب النفسي، التي تعد مرجعها الشعور بالرضا والتعبير عن السعادة في علاقتهم الوطيدة مع القادة، وإن أهمية هذه العلاقات تؤدي لتحقيق كفاءة عالية (بونوة، 2016).

**الحكمة:** يتمثل هذا البعد في إمكانية اختيار عمل من عدة اختيارات، استنادًا على أسس بدلا من النفعية فعلى عكس نهج القيادات الأخرى، تركز القيادة المتسامية على نمو العاملين في مجالات متعددة مثل: الرفاه النفسي والنضج العاطفي والأخلاقي والحكمة (Eva, et.al., 2019). وتشمل الحكمة على الإبداع، والابتكار والفضول، وحب الغير، والانفتاح على العالم، وحب التعلم، والإمكانية على التصور، وبناء الرأي (القيسي، 2019).

ونسنتج من ذلك أن القيادات المدرسية بحاجة إلى أسلوب قيادي يعمل بشكل فاعل في مواجهة تحديات العصر، والذي يتحقق من خلال القيادة المتسامية التي تعتمد على عدة أبعاد وهي: القيم والسلوكيات، والتسامي "السمو الأخلاقي"، والرؤية، والحكمة والعلاقات الإنسانية المتبادلة، والتي تهتم بشكل أساسي بتقوية البناء الداخلي لكافة الموظفين في المدرسة، فالقيم تبلور سلوك القائد، والسلوك يعكس رؤيته

وأهدافه، والسمو الأخلاقي يحول الرؤية الفردية إلى رؤية جماعية، تحرك دوافعهم نحو العمل ضمن فريق عمل واحد مترابط مما يحقق الإبداع والرفاهية التي تؤثر على الأداء العام للمدرسة.

## المحور الثاني: السمعة التنظيمية

### مفهوم السمعة التنظيمية

تعد السمعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في القيادة، حيث زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة نظراً لإدراك المديرين والعاملين بأهميتها ودورها في استدامة المؤسسات وبقائها في بيئة العمل، والوصول إلى أهدافها واكتساب المزيد من المستفيدين والمحافظة عليهم، لتحقيق المكاسب. وينظر إلى السمعة التنظيمية على أنها الصورة الذهنية سواء أكانت إيجابية أو سلبية المتكونة لدى المستفيدين عن المؤسسة، وهي أحد الأصول غير الملموسة لها. كما أنها تعبر عن السلوكيات التي تترجم ردود فعل المستفيدين نحو أنشطة وعمليات وخدمات المؤسسة (الريميدي، 2019).

ويشير مفهوم السمعة التنظيمية إلى ترجمة أو حكم لأصحاب المصلحة حول مقدرة المنظمة للمنافسين باعتبارها حكم تقييمي شامل مستقر نسبياً حول المؤسسة (بوترعة ولعلاوي، 2021). كما تعرف بأنها تصورات أصحاب المصلحة حول مقدرة المؤسسة على خلق قيمة، التي تم تطويرها مع مرور الوقت من قبل الموردين، والمعجبين والمستفيدين والموظفين والمتعلقة بخصائص المؤسسة وسلوكها بناءً على التجربة الشخصية (ماضي والبشيتي، 2020). كما تعرف السمعة التنظيمية بأنها حكم جماعي لجاذبية المؤسسة بالنسبة لمجموعات محددة من أصحاب المصلحة ممن تربطهم علاقة بمجموعات مرجعية من المؤسسات المنافسة لكسب الموارد (العمرى، 2019).

وينظر للسمعة التنظيمية على أنها عبارة عن أحكام ثابتة جماعية وخلال فترة طويلة الأجل من المستفيدين من خدمات المؤسسة وهذه الأحكام مبنية على نتائج أحرزت مخرجات ذات قيمة مضافة

للمستفيدين من المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة بشكل دؤوب للمحافظة على مركزها عند أصحاب المصلحة والعمل على تعزيزها بشكل دائم، وتعد بمثابة التصريح العلني من قبل المستفيد بقبولهم للمؤسسة وما تقدمه من أي نوع من الخدمات كمحصلة للتعامل معها سابقاً (Reger & Zavyalova, Pfarrer, 2016). (Hubbard).

وترى مهدي وشمران (2017) السمعة التنظيمية أنها مجموعة من القيم التي تنسب إلى المؤسسة مثل: الأصالة، والموثوقية، والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية، والصدق، والنزاهة. كما يستشعر بها الفرد من خلال الصورة التي يحوزها عن المؤسسة، إذ تعمل على تحقيق التنافس وتشجع الولاء وتجذب أصحاب المصلحة وتحد من الصراعات التنافسية.

ويمكن تعريف السمعة التنظيمية بأنها: التصور الإبداعي الذي يتبلور في عقول الأفراد المتابعين أو حتى العاملين والمساهمين في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون السمعة على صورة ثقة في المؤسسة أو جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة، من أجل خلق قيمة تنافسية وضمان استمرارها، كما يمكن أن تكون هي المنزلة التي تحتفظ بها المؤسسة لنفسها بين المنافسين.

### خصائص السمعة التنظيمية

إن الانطباع والتصور الذهني لدى المتعاملين مع المؤسسة وسياساتها وخدماتها وأنظمتها، يعبر

عن السمعة التنظيمية للمؤسسة، وتتميز بجملة من الخصائص من أبرزها ما يلي:

تعد السمعة التنظيمية أساساً غير ملموس يتم بناؤها مع الزمن مما يجعلها تخضع للتقييم كغيرها من الأصول المادية، ومن أبرز أساليب التقييم درجة اقتناع المستفيد بما تقدمه المؤسسة ومدى إقبال المستثمرين على شراء أسهم فيها. وتتميز السمعة التنظيمية بكونها متغيرة بمعنى ثابتة نسبياً لارتباطها



بالأهمية التي تظهرها الجماهير اتجاه المؤسسة، ومتأثرة بالآزمات والأوضاع الاقتصادية. وتمتلك كل مؤسسة سمعتها الخاصة التي تميزها ولا يمكن تقليدها أو استنساخها لأنها محددة بنمط داخلي خاص فيها. وتشكيل سمعة المؤسسة عملية طويلة تبنى على أساس تبادل الثقة والاحترام بين الأفراد المتعاملين معها، وتعتبر السمعة التنظيمية مردودًا استثماريًا، تعمل على حماية المؤسسة في أوقات نشوء الآزمات (بوترعة والعلوي، 2021).

إن سمعة المؤسسة تتميز بمجموعة من الخصائص تكمن في كونها عملية نفسية، وغير ملموسة ومعرفية تتأثر بثقافة المجتمع والفرد، والتي لها علاقات متماسكة مع جميع الأطراف، وتعد سمعة المنظمة ديناميكية مما يعني أنها معرضة للتغيير حسب ظروف المكان والزمان، وتضبطها مجموعة من المعايير الثقافية والاجتماعية المؤثرة في بنيتها مثل: العادات والتقاليد، والبيئة، وهوية المؤسسة الثقافية، وطريقة التواصل للمؤسسة. كما أن سمعة المؤسسة ذات طبيعة معرفية تتأثر بالمعرفة والمعلومات بطرق مختلفة، وبالتالي فهي تخضع لسلسلة من العمليات لا تتشكل إلا بعد تظافر الجهود في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وتتمثل في وصول المعلومات، ومن ثم التحليل والوعي بها، ومن ثم السلوك سواء أكان سلبيًا أو إيجابيًا تجاه المؤسسة. إلى جانب كون سمعة المنظمة ذات طبيعة متكاملة (Rimkute, 2018).

كما ذكر العديد من الميزات والخصائص المختلفة لسمعة المؤسسة، من أبرزها ما يلي: أن سمعة المنظمة ليست دقيقة، وربما لأن ذلك يعود أساسًا إلى حقيقة أن سمعة المؤسسة لا تعكس بالضرورة الواقع بأكمله، بل تعكس غالبًا جزءًا من الواقع الكلي على وجه الخصوص، حيث يستند الأفراد عادة إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال القليل من المعلومات التي يحصلون عليها كونهم غير قادرين على جمع معلومات كافية وشاملة عن المؤسسة. كما أن سمعة المؤسسة مبنية على التعميم المبالغ فيه، إذ يفترض الأفراد بطريقة تلقائية أن كل فرد في المجموعة يخضع للسمعة، سوف ينطبق على سمعة المجموعة ككل،

مع وجود الاختلافات الفردية. ومما لا شك فيه أن الصورة الذهنية تساعد في التنبؤ بالسلوكيات المستقبلية تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة. وينظر إلى سمعة المؤسسة على أنها انطباعات ومواقف الأفراد حول الموضوعات والقضايا، ويمكن للناس التنبؤ بالسلوكيات التي قد تأتي من الجماهير في المستقبل. وتتميز سمعة المؤسسة بتجاوز حدود الزمان والمكان، حيث لا يتوقف الفرد في إيجاد سمعته عند حد معين؛ بل يتجاوزها لتكون صوراً تعكس البيئة الذي يعيش فيها. وعلى مستوى الوقت يكون لدى الفرد صور ذهنية للسمعة من الماضي وصور ذهنية للسمعة على الحاضر بالإضافة إلى المستقبل، وبالتالي يتضح أن الفرد لديه صور ذهنية للسمعة في أماكن وأوقات مختلفة حسب المعرفة والتصور والملاحظة، بالإضافة إلى القدرة على التخيل والاستدلال (Mohammed, Alotibie & Abdulaziz, 2016).

### أهمية السمعة التنظيمية

أصبحت السمعة التنظيمية عاملاً مهماً في العصر الحديث لاسيما بما يشهده العالم من حدة المنافسة، والتغيرات والتطورات المتسارعة، وبالتالي تكمن أهمية ترسيخ السمعة التنظيمية للمؤسسات من خلال تحقيق التوافق الاجتماعي إذ تؤكد السمعة التنظيمية أهمية التصورات الاجتماعية للتوافق مع المعايير الاجتماعية بغية ضمان استمرارية المؤسسات، ونجاحها داخل المنافسة، واستقطاب الموظفين بحيث تؤدي السمعة التنظيمية دور مهم في تقليص معدلات الدوران الوظيفي، وبشكل عام يميل الأفراد للعمل في المؤسسات ذات السمعة الحسنة مما يسهم في توظيف الموارد البشرية المؤهلة و بأقل كلفة. كما أن تحقيق الأهداف التنظيمية تلخص الأهمية الرئيسية لسمعة المؤسسة في تدعيم رضا المستفيدين وتحسين وعيهم لما تقوم به المؤسسة، وما تسهم به من خدمات ومنتجات، إلى جانب تعميق ادراكهم لصورته السليمة والحسنة، وبناء علاقات عامة على نطاق أوسع، والتعرف على مواطن القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف لمعالجتها. وأيضاً الصلابة وقت الأزمات لذا تحظى المؤسسات ذات السمعة الجيدة بالثقة أكثر

من غيرها، ونجد من السهل التسامح عن الأزمات والاختفاء التنظيمية التي تقع فيها (ماضي والبشيتي، 2020). إضافة إلى ذلك تسهم السمعة التنظيمية في تشجيع العاملين وتعزيز قدرتهم على بذل المزيد من الجهد مما ينعكس على ولائهم نحو المؤسسة ومشاركتهم الفاعلة فيها، كما تعتبر السمعة التنظيمية عنصراً رئيساً لبقاء واستمرار المؤسسات ونجاحها، فضلاً عن ذلك تقوي السمعة التنظيمية من ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة واستعدادهم للمشاركة معها، كما تعتبر السمعة التنظيمية مورداً هاماً للكفاءة التنظيمية باعتبارها ميزة جديدة تسعى لتحقيقها جميع المؤسسات (Tamunomiebi & Orianzi, 2019).

وفي السياق نفسه، يسهم امتلاك المؤسسة لسمعة طيبة في نظر الموظفين تعزيز الاندماج مع هدف المؤسسة ورؤيتها وقيمتها ومعتقداتها ومهامها وتحسين ولاء الموظفين وتحفيزهم والتزامهم، مما يترتب عليه أداء الأعمال بمستوى أعلى، وتساهم في تحسين الفعالية التنظيمية. كما يعتبر الموظف أن العمل في منظمة حسنة السمعة، ستهدي له مزيداً من الاحترام في المجتمع، والتي تنعكس على إذابة القلق المتعلق بمستقبل الفرد، وبالتالي تجعله يشعر بالأمان. وتستطيع سمعة المؤسسة من الحصول على الدعم الكامل من الموظفين حتى أثناء الأزمة وتشجيعهم على العمل بروح الفريق (Esenyel, 2019).

إضافة إلى ذلك تعد السمعة التنظيمية بمثابة القوى الخفية التي تحقق استدامة المؤسسات ونموها وارتقائها من خلال الحفاظ على حصتها في السوق، والعمل على التطور والوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين، فالسمعة الطيبة تساعد على الاحتفاظ بالعميل الحالي، وتجذب غيره، وبهذا النهج ستحقق المؤسسة النجاح والربح المنشود ومما سبق يتضح أن أهمية السمعة التنظيمية تكمن في منح المؤسسة الثقة والدعم في جميع الأوقات، وذلك من خلال تعزيز الجوانب الإدارية، وزيادة رأس المال، واستقطاب أفضل المواهب للعمل في المؤسسة (Balan, 2020).

وترى الباحثة أن أهمية السمعة التنظيمية في كونها سلاحاً للمؤسسات لمواجهة المنافسين، وتعد محركاً ومحفزاً لتنمية وتقوية وتعزيز مواردها وقدراتها، وذلك من خلال استقطاب موارد بشرية تتمتع بالموهبة، إلى جانب القدرة على جذب المستفيدين الجدد والمحافظة على الموجودين منهم، وزيادة رضا الموظفين وولائهم، فضلاً عن تقديم خدمات ذات جودة ومتميزة لأصحاب المصلحة، كما أن السمعة التنظيمية تسهم في إعطاء المؤسسة قيمة مضافة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها، وتزيد من إنتاجيتها، وتحقق لها المزيد من الربحية، فضلاً عن توفير مناخ تنظيمي يسهم في جعل المؤسسة قادرة على المنافسة والتفوق مقارنة مع غيرها من المؤسسات الأخرى.

### أهداف السمعة التنظيمية

تبرز أهداف السمعة التنظيمية لأي مؤسسة من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في: السعي الجاد للتميز في خدمات وتقديم منتجات تلبي رغبات أصحاب المصالح المتعددة وحاجاتهم، كما تعد سمعة المؤسسة أصل غير ملموس يسهم في تأسيس ثقافة الاتقان للمؤسسة، لذا لا بد من إدارتها كأصل من أصول المؤسسة وممتلكاتها، كما تستند السمعة التنظيمية إلى رسم صورة حسنة في عقول أصحاب المصلحة لتحقيق الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، كما تسعى سمعة المؤسسة إلى الحصول على الإقرار والتأييد الكامل من أفراد المجتمع بدرجة عالية، كما تؤدي إلى زيادة عوائد وأرباح المؤسسة، من خلال نيل رضا المستفيدين وولائهم وانتمائهم والتزامهم للمؤسسة (أحمد، 2017).

ويؤكد كل من العدوان والشامي (2021) على أن السمعة التنظيمية تهدف إلى تحقيق رضا وسعادة العاملين والمستفيدين، وتنمية وتحسين بيئة العمل، فضلاً عن النهوض بمستويات الولاء التنظيمي، وتوطيد علاقات مستدامة مع جميع المستفيدين، وبناء صورة ذهنية مشرقة لديهم، كما وتعزز في خلق قيمة للمؤسسة، وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحسين عوائد وإيرادات المؤسسة.

قد أشارت العديد من الدراسات الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال الوصول للسمعة المؤسسية الجيدة (اليساري، 2020؛ Waraas & Maor, 2014) فهي تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات أصحاب المصلحة من خلال تقديم خدمات بجودة عالية لضمان البقاء والديمومة، والذي له انعكاس إيجابي في أذهان أصحاب العلاقة وإدارة السمعة المؤسسية وتوجيهها نحو الاتجاه الأفضل، وذلك لتعزيز القيمة المضافة المتحققة من السمعة المؤسسية. والحصول على تأييد وقبول المجتمع وتكوين ردة فعل إيجابية تجاه المؤسسة، وتحقيق العوائد المادية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة. وتوفر السمعة المؤسسية بيئة عمل جاذبة للكفاءات والخبرات البشرية المدربة والمؤهلة للعمل.

ويمكن القول إن السمعة التنظيمية تقوم بدور حاسم في الحفاظ على المؤسسة واستمراريتها الأمر الذي يحتم على الإدارة تجنب فقدان سمعة المؤسسة والحفاظ عليها وعلى هويتها التنظيمية وقيادة سوق المنافسة والسعي الجاد لتحقيق قيمة مضافة وبلورة صورة إيجابية في أذهان المستفيدين وصولاً إلى اعتراف وقبول المجتمع بالمؤسسة وما تقدمه من خدمات وتحقيق الولاء بين الطرفين.

### آليات بناء السمعة التنظيمية

يتطلب بناء السمعة التنظيمية في أي مؤسسة توحيد الجهود من قبل العاملين فيها وفق مدة زمنية وعليه يمكن إيجاز عناصر بناء سمعة المؤسسة من خلال الاتصال العاطفي، وهو ما يشعر به المستفيدين نحو خدمات المؤسسة مما يجعلها واضحة المعالم. والخبرة والمعرفة، تؤثر في مهارات ومعارف وخبرات العاملين، بشكل كبير في نجاح المؤسسة، ونماؤها وبناء صورة حسنة لها. وأيضاً المصادقية البيئية والاجتماعية، حيث إن السمعة الطيبة للمؤسسة تزيد بزيادة مصداقيتها، كما يضيف اهتمام المؤسسة وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية والبيئية قيمة عالية لها. كما تعد رغبة الإدارة ورؤيتهم من العناصر المهمة في بناء السمعة الحسنة، حيث ترتبط المؤسسات برغباتها وقيمها القوية وعلى الإدارة أن تتفهم وتعي هذه الرؤية،

وليس فقط أن تكون موجودة. ويعد عنصر المصداقية المالية، عنصر مهم لتقييم أداء المؤسسة حيث يعزز نشر المؤسسة لصور حديثة وتحقيق الأرباح في تعزيز مصداقيتها لدى المستفيدين (سعود وحسين وسعود، 2020).

أضاف النجار (2018) أن السمعة التنظيمية من الممكن أن تتبلور من خلال الثقة والنزاهة كما تعتبر الثقة علاقة متبادلة بين المستفيدين والمؤسسة، وتعد عاملاً مهماً في تحقيق الاندماج بينهما.

ويشير عمير وأحمد (2017) أن بناء السمعة التنظيمية للمؤسسة يعتمد على المعلومات الواردة منها ومراجعتها والدعاية والاعلان، وصورة العاملين، والمجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، إلا أن بناء السمعة التنظيمية يكمن من خلال جملة من الخطوات تتبعها المؤسسة، والتي تتمثل بما يلي:

1. التعرف إلى أهمية أصحاب المصلحة وأولويتهم بالنسبة للمؤسسة، وما هي تفضيلاتهم عن طريق إجراء البحوث اللازمة التي تظهر مواطن القوى والضعف لديهم ومما يمكن المؤسسة من تحديد الفجوة بين الواقع الداخلي للمؤسسة وتصورات أصحاب المصلحة.
  2. تحديد العوامل المهمة التي تؤثر على سمعة المؤسسة بشكل مباشر، وذلك من خلال التعرف الأفضل على أصحاب المصالح، ومن ثم التركيز على هذه العوامل وزيادة الاهتمام بها وتقديم البرامج والسياسات لتطويرها.
  3. الاهتمام بتوقعات أصحاب المصالح والعمل على بناء وتشكيل الاستراتيجيات لتضييق الفجوة بين الواقع وما يتوقعونه.
  4. متابعة المدير التنفيذي ومشاركته في بناء السمعة التنظيمية باعتباره حجر الأساس في بنائها.
  5. قياس الأهداف التي تأمل المؤسسة لتحقيقها وتدعيم النتائج والعمل على مراقبتها باستمرار.
- وهناك جملة من المبادئ الرئيسية لبناء سمعة تنظيمية طيبة للمؤسسة، من أبرزها:

أن تكون السمعة مرئية في المجتمع والبيئة الخارجية للمؤسسة ووسائل الاعلام أيضا، ويمكن أن تكون مميزة من خلال تفردا فيما تقدمه من خدمات ومنتجات، واستراتيجيات للتعاون والتطوير فضلاً عن تميز شعارها ورمزها، بحيث تكون أصيلة وتشير إلى صدق أنشطة إدارة المؤسسة والانتماء لهويتها مع الاحتفاظ بمبادئها وقيمها الأخلاقية، أن تكون متسقة من خلال اتساق المعلومات عن المؤسسة والمصرح عنها، وعدم وجود فجوة بين صورة المؤسسة والقيم التنظيمية الداخلية (صباح، 2020).

ومن خلال ما سبق ينبغي على المؤسسة أن تقوم باتباع عدد من الخطوات التنظيمية لبناء سمعة طيبة لها، من خلال تبني مجموعة من المبادئ والقيم الإنسانية في معاملة الموظفين، والاهتمام بخبراتهم، وسلوكهم والعمل على سد الفجوة بين واقع أداء المؤسسة التربوية وتصورات أصحاب المصلحة، وتطوير ما يلزم لذلك، فضلاً عن التزام المؤسسة والمدارس بمجموعة من الضوابط كالنقطة والمصادقية والمصالح المتبادلة، وبناء علاقات اجتماعية طيبة مع المستفيدين والمجتمع.

### العوامل المؤثرة على السمعة التنظيمية ودعمها

قدم لنا العديد من الباحثين والكتاب عوامل تؤثر على السمعة التنظيمية بشكل مختلف، إلا أنهم قد اجمعوا على أن أهم العوامل لبناء سمعة مميزة للمؤسسة هي توظيف موارد بشرية ذات مواهب فريدة، ناهيك عن الطاقة المبذول من قبل الإدارة والاستراتيجيات والسياسات، التي ترفع مستوى الأداء وتجويده، مما ينعكس على مخرجات المؤسسة وجودتها، وبالتالي تحقيق سمعة تنظيمية جيدة للمؤسسة. فضلاً عن ذلك من الممكن تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة من خلال امتلاكها لقدرة تشغيلية ديناميكية تتيح لها الوفاء بمتطلبات السوق واحتياجاته المتنوعة وبناء علامة وصورة تجارية تظل معها خلال مسيرتها (2016 Sardana, Terziovski & Gupta). ونوجز بعض العوامل التي من شأنها التأثير على بناء السمعة التنظيمية لدى أصحاب المصلحة متمثلة فيما يلي:

1. ثقافة المؤسسة: ويقصد بها الفلسفة، والقيم والرموز، والثقة، والايديولوجيا، والمعايير التنظيمية لما لها من دور بالغ في استدامة المؤسسة، وتحقيق أرباحها.

2. المرونة التنظيمية: وتبرز في قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والتحديات والمواقف والتغيرات البيئية التي تمر بها المؤسسة، بنهج مناسب وفاعل يحقق لها التطور والاستمرارية، وزيادة الحصة السوقية. ولتمتع المؤسسة بالمرونة التنظيمية التي تسهم في تحقيق استمراريته وتقدمها بحيث تكون المؤسسة قادرة على التنفيذ، والتحليل، والتطوير.

3. التزام الجودة: وينبغي أن تتمتع الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالجودة المناسبة مع تعهدها بالمقاييس والمواصفات، لتلبي حاجات وتوقعات أصحاب العلاقة.

4. التركيز التشغيلي: ويشير إلى ربط الأهداف والغايات الاستراتيجية بالأهداف والغايات التكتيكية. كما توضح شروط النجاح، ومراحله، وكيفية إدخال خطة استراتيجية ما إلى حيز التنفيذ خلال فترة تشغيلية محددة. كما يتضمن التوائم مع المتغيرات الهائلة والمتسارعة (احمد، 2017).

من أهم الموضوعات الأساسية في علم الإدارة سمعة المؤسسة، ويتم تطويرها بالتنافس القوي بين أصحاب المصلحة، مما أدى إلى تصاعد الاهتمام بمفهوم دعم السمعة. ويمثل دعم السمعة منشأ ميزتها التنافسية. (العدوان والشامي، 2021). وأشار (Iuw - Egwuonwu, 2011) إلى أن دعم السمعة التنظيمية يكون على مستويين على النحو الآتي: أولاً دعم السمعة الداخلية وأحياناً تسمى سمعة العمل وتشمل السمات المختلفة بكل ما يرتبط بالعمل ووعي أصحاب المصالح لنشاطات المؤسسة وتصوراتهم حولها، نتيجة علاقتهم الوثيقة بها. ثانياً دعم السمعة الخارجية والتي قد تسمى السمعة الاجتماعية، وتك من تصورات أصحاب المصالح الخارجيين حول نشاطات المؤسسة وهم الجمهور بشكل عام وليس الأشخاص



القريبين من المؤسسة، كقرب أصحاب المصالح الداخليين، وإنما يدركون ما تكون عليه المؤسسة من انطباعات مرتكزة على تصوراتهم ونشاطاتهم وتواصلهم بأصحاب المصالح الداخليين، وعليه إن للسمعة الخارجية ضرورة لما لها من أهمية كبيرة على المؤسسة، ويجب عليها أن تعمل بعناية بالغة في توطيد العلاقة اللائقة مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين، لإبرازها بصورة أفضل عن غيرها، مما يدعم ويعزز سمعتها وصورتها الذهنية في نظر أصحاب المصالح الخارجيين بشكل خاص. كما ركز العديد من الباحثين على أهمية دعم السمعة لاعتبارها مصدر رئيس للتميز الذي يحسن عمليات المؤسسة وتفردتها، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تتبنى دعم سمعتها لما تعكسه على أصحاب المصالح الذين يشكلون القاعدة الصلبة والأساس المتين في ترسيخ دعائم المؤسسة (Hong and Yang, 2009). وفي هذا السياق يرى Ishihara (2006) إن دعم السمعة الايجابية تمثل الأرض الصلبة للمؤسسة، ومصدر نفيس وايجابي للجهود المبدعة لتمد المجتمع بقيمة مضافة عن طريق ترسيخ هوية المؤسسة والاستفادة من تراثها وسيرة تاريخها الطويل. بالإضافة إلى ذلك يرى Iwu-Egwuonw (2011) أنه على الرغم من أن دعم السمعة مفهوم معنوي، لكن السمعة الجيدة ترفع من قيمة المؤسسة، وتعزز من قدرتها التنافسية، وهذا يتطلب العمل الحقيقي والجاد للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ولنيل رضا أصحاب المصالح والارتقاء بصورتها الذهنية.

### أبعاد السمعة التنظيمية

تعددت جهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد السمعة التنظيمية، ففي دراسة الظالمي (2014) تتمثل أبعاد السمعة المؤسسية في (المسؤولية الاجتماعية، صورة المنظمة، الإبداع، جودة الخدمة، جذب العاملين الموهوبين). حيث اتفق الصباح (2020) مع الظالمي في أبعاد السمعة التنظيمية تكمن في المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، جودة الخدمة، جذب العاملين المتميزين إلا أنه استثنى صورة المنظمة كبعد

مؤثر في السمعة التنظيمية. ويرى (Hendricks, 2016) بعد اطلاعه على عدة دراسات كدراسة (2011) Rendova, et.al., 2018. Lang, et.al., أن الأبعاد التي تؤثر على السمعة التنظيمية هي الجودة الاقتصادية، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي والتنظيمي، الشهرة، صورة المنظمة، وأفاد عمير وصلاح الدين (2017) أن السمعة المؤسسية تعتمد على ستة أبعاد هي: المهارات الإبداعية، وجودة الخدمة، والموثوقية، والأداء المالي، والمسؤولية الاجتماعية، جاذبية المنظمة. بينما يرى الشامي (2020) أن هناك إثني عشر عاملاً يؤثر في السمعة التنظيمية هي: القيادة الإدارية، والعدالة التنظيمية، وسيادة القانون، والنزاهة التنظيمية، وأخلاقيات العمل، والثقة التنظيمية وجودة الخدمة، والابداع والابتكار، والمسؤولية الاجتماعية، والتميز المؤسسي، والحاكمة المؤسسية، والثقافة التنظيمية. واتفق كل من الصبيحات (2022) وهاها (2020) أيضاً على ثلاثة أبعاد وهي: الابداع، جودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية. بينما حدد عسيري (2021) عدة أبعاد في ضوء بعض النماذج منها: جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار، القيادة الاستراتيجية.

وقد تم في الدراسة الحالية اعتماد الأبعاد الآتية: جودة الخدمات، المسؤولية الاجتماعية، الإبداع، استقطاب المواهب وفيما يلي بيان ذلك:

**جودة الخدمات:** وتمثل عملية بنائية تسعى لتجويد المنتج عن طريق تحسين ظروف العمل، وتحقيق الجودة عند نجاح المؤسسة في تنفيذ وتصميم وتقديم منتجات وخدمات تلبي تطلعات العملاء وحاجاتهم (سعيد وعباس، 2016).

قد يكون من السهل توضيح مفهوم جودة السلع المنتجة كونها ملموسة يمكن قياسها، بينما الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات الخدمية مثل: (التعليم، الصحة، التأمين....) ليس من السهل قياسها وتوضيح مستواها أو تعريفها بشكل محدد (العبد الله، 2020).

وأشارت الدراسات (العبد الله، 2020؛ الدويك، 2018؛ Hendricks, 2016؛ Agarwal et.al., 2013) عن أهمية جودة الخدمات حيث تعمل على زيادة عدد المستفيدين ورفع ولائهم، وتعزيز قدرة المؤسسة على التنافس وتكوين روابط قوية وملتينة مع أصحاب المصلحة، كما وتعتبر جودة الخدمات مؤشراً اقتصادياً مهماً، يؤثر على قدرة المؤسسة على جذب المستفيدين، والاحتفاظ على الحاليين، وذلك من خلال المصداقية وتلبية حاجات أصحاب العلاقة.

**المسؤولية الاجتماعية:** يرجع السبب الرئيسي لوجود المؤسسات إلى تحقيق ديمومة التفوق والتميز في البيئة، والتي يمكن ترجمتها من خلال ظهور المؤسسة بالالتزام الأخلاقي، والأدبي، والمعنوي في جميع أنشطتها وأعمالها الداخلية، فضلاً عن تقديم مخرجاتها للبيئة الخارجية بعدالة وصدق، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية عن جملة الممارسات الإدارية للمؤسسة إيجاباً بحيث تعمل على ارتقاء منتجات وخدمات المؤسسات، والتزامها في تحقيق مقاصد المجتمع ككل (سعيد وعباس، 2016).

وقد وضح المعاينة (2019) المسؤولية الاجتماعية بأنها النتائج التي تنعكس على المجتمع والعاملين وتؤثر بالقرارات والأنشطة التي تصدر عن المؤسسة، من خلال تطبيق القوانين والأنظمة التي تضمن استمرارية وديمومة عملها والنهوض بها، والارتقاء بالصورة الذهنية لدى أصحاب المصالح.

كما ذكر العدوان والشامي (2021) أن المسؤولية الاجتماعية ليست ذات أهمية فقط للمؤسسات والمجتمع فقط، وإنما تتجاوز ذلك لأهميتها وانعكاسها على البيئة المحيطة، وما تقدمه للنهوض بها، وتدعيم الصورة العامة لبيئة المؤسسة وما يحيط بها، من خلال حماية البيئة والابتعاد عن ملوثاتها، وتطبيق التشريعات والقوانين المتعلقة بحماية البيئة واستخدام وسائل التدوير للنفايات أو التخلص منها بطرق ملائمة.

**الإبداع:** ويشار إليه بأنه سلوك إنساني، خلاق ينبع من صميم الفرد والجماعة، ويعد الإبداع عنصر أساسي لتطوير المؤسسات، ويمكن تحقيقه من خلال المنتجات، والخدمات، والممارسات الإدارية، مما يستدعي ضرورة بناء نموذج إداري يدعم الإبداع، والمهارات القيادية، والكفاءة المهنية. (سعيد وعباس، 2016).

ويعد الإبداع الإداري والتكنولوجي من أهم أنواع الإبداع من حيث وجوده في المؤسسات. ولابد من التمييز بينهما، فالإبداع الإداري يعمل على تنظيم البرامج الإدارية الخاصة بتطوير مهارات الموارد البشرية، والأساليب التي تستخدم لتمكين المؤسسة من مواكبة التغيرات المحيطة، بينما الإبداع التكنولوجي يهتم باستحداث واستخدام تقنيات وأجهزة حديثة لإنتاج منتج، أو خدمة جديدة ومتطورة، مما يعزز زيادة السرعة والجودة في العمل المقدم (المسغوني والقدة، 2018).

**استقطاب المواهب:** تسعى المؤسسات إلى بناء اسم تجاري ومكانة مميزة من أجل جذب الموظفين إليها ويتلخص ذلك في تقديم آثار إيجابية قابلة للقياس الكمي والنوعي، ونتيجة لذلك ستتمكن من جذب أفضل الموظفين إليها، وبالتالي ينبغي على المؤسسة تنفيذ برنامج جديد لاستقطاب الموهوبين، مستخدمة كافة الأدوات المناسبة لاختيار العاملين المناسبين على أساس الكفاءات والمواهب والأداء العالي (مقري ويحياوي، 2014). وتجدر الإشارة إلى أن المهمة الأساسية والأولى لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات اليوم هي البحث عن المواهب واكتشافها والعمل على المحافظة عليها (Rowland, 2011).

## الدراسات السابقة ذات الصلة

بعد الرجوع إلى العديد من الرسائل الجامعية والدراسات العربية والأجنبية، تم حصر مجموعة من الدراسات المتعلقة بالقيادة المتسامية والسمعة التنظيمية، وفيما يأتي عرضاً لهذه الدراسات:

### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المتسامية:

هدفت دراسة Isebor (2018) إلى الكشف عن مفهوم القيادة المتسامية في مكان العمل و الكشف عن التحديات المحتملة للقيادة المتسامية بالولايات المتحدة الأمريكية، وطبق المنهج النوعي، وتم إجراء مقابلات فردية مع (10) من الأعضاء التنفيذيين في الإدارة الذين يمارسون عملهم في جامعة فبنكس بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت النتائج أنهم يمارسون سبعة أبعاد للروحانية هي: الالتزام التنظيمي، والحب والإيثار، والثقة، والتضامن، والأمل أو الايمان، والمسؤولية الاجتماعية، والتواصل الروحي، وذكر المستجيبون طرقاً مختلفة لإلهام الروحانية وتضمنت الأساليب الشاملة وممارسة جميع هذه الأبعاد وتأثيرها على العلاقة بين القائد والموظف.

كما هدفت دراسة السعد (2020) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (300) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس للقيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية.

وهدف دراسة Srichaiwong, et.al., (2020) إلى تحليل خصائص القيادة المتسامية في إدارة المؤسسات التعليمية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في تايلند، شملت هذه الدراسة تحليل كل من الجانب الكمي والنوعي لعينة عشوائية من 1500 شخص، من مديري الخدمات التعليمية

ومديري المدارس والمعلمين، حيث طبق استبيان لهذه الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة المتسامية والرضا الوظيفي، وإن القيادة المتسامية وخصائصها تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الاستدامة للمؤسسة التعليمية والرضا الوظيفي.

وأجرى كل من خضير والعامري (2020) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة وتأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي، وهو بحث ميداني شمل قيادات وعمداء ومساعدين ورؤساء أقسام لعدد من كليات جامعة بغداد المبحوث فيها، وتمثلت العينة (104) مستجيبًا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، أيضًا تم الاستعانة بالمقابلات فضلًا عن الملاحظة من خلال التواجد في الميدان، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة تأثير القيادة المتسامية بشكل مباشر في تعزيز الأداء الجامعي، ويزداد هذا التأثير من خلال السلوك والرؤية والأمل والقيم والاتجاهات الروحانية.

وهدف دراسة العمارة (2021) التعرف على درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (400) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة المتسامية والأداء المهني.

كما هدفت Sanitklang, et.al., (2021) إلى التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة المتسامية من وجهة نظر الطلبة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي الكمي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (342) طالبًا وطالبة من مدارس ثانوية في تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لقادة المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر الطلبة.

وأجرى كل من الوعلاني والشمراني (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى دلالة العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (337) معلماً من معلمي التعليم العام الثانوي بمحافظة بيشة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت من أبرز النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس جاءت بدرجة كبيرة، وكذلك مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس جاءت أيضاً بدرجة كبيرة، وتبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ودرجة تحقيق العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

وفي دراسة العجمي (2022) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الجھراء في دولة الكويت والتماثل التنظيمي لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق هدف الدراسة، وتم تطوير استبانتين لهذه الغاية، وتكونت عينة الدراسة (350) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى القيادة المتسامية جاءت بمستوى مرتفع، وأن مستوى التماثل التنظيمي جاء بشكل مرتفع أيضاً، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة المتسامية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

كما هدفت دراسة Gonzalez, et.al., (2022) التعرف إلى ممارسة القيادة المتسامية لمديري المدارس وعلاقتها بالكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الفلبين لبلدتين دافاو وأورينتال، واعتمدت العينة العشوائية الطبقية، حيث تكونت العينة من 300 معلماً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة المتسامية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس.

وفي دراسة النشاش (2023) التي هدفت التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالإبداع الوظيفي والرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق هدف الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم

بالطريقة التطبيقية العشوائية، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء جاءت بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة المتسامية ومستوى الإبداع الوظيفي والرضا الوظيفي للمعلمين.

### ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالسمعة التنظيمية:

هدفت دراسة (Islam & Shahzad (2018) إلى تحليل أثر الاتصالات القيادية الكاريزمية على السمعة التنظيمية للقطاع العام في بنغلاديش، وشملت عينة الدراسة موظفي الحكومة العاملين في وزارة تكنولوجيا المعلومات، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم برنامج (SmartPLS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي كبير بين الاتصالات القيادية الكاريزمية على السمعة التنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالسمعة التنظيمية لما له أثر في جذب العملاء والمستفيدين، وكذلك تحسين التواصل والتفاعل مع العملاء، من أجل كسب وجذب المزيد منهم من خلال تحقيق آمالهم وتلبية حاجاتهم.

وفي دراسة (Polae, et.al., (2019) التي هدفت إلى تحديد أثر السمعة التنظيمية للجامعة وجاذبيتها التنظيمية على نية الطلاب الدوليين على متابعة التعليم العالي في الجامعات التي يدرسون فيها درجة البكالوريوس، شملت العينة 231 طالباً من 67 دولة التحقوا بجامعة كوجالي بتركيا، وكان من أبرز النتائج أن السمعة التنظيمية للجامعة تؤثر على نية الطلاب الدوليين على متابعة التعليم العالي في الجامعة بعد التخرج، وأن الجذب التنظيمي يعتبر وسيط في العلاقة بين السمعة التنظيمية و نية الطلبة الدوليين على متابعة تعليمهم العالي بعد تخرجهم في الجامعة التي يدرسون فيها.



وفي دراسة هاها (2020) التي هدفت التعرف إلى تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (472) معلماً ومعلمة، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى إن درجة تطبيق إدارات المدارس لأبعاد السمعة التنظيمية كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

وهدف دراسة (Mustafa & Rashid (2020) إلى مراجعة منهجية للدراسات السابقة التي أجريت على موضوع السمعة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت هذه الدراسة على مراجعة للأدبيات المنشورة بين عام 2010-2020، حيث كان المجموع لعينة الدراسة (1685) دراسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن العوامل العامة والمحددة للسمعة التنظيمية يتم توظيفها كأدوات إستراتيجية، وذلك لضمان استمرار وبقاء المنظمات ضمن البيئة التنافسية بين المنظمات الأخرى.

وهدف دراسة مقدي (2021) التعرف على مستوى السمعة التنظيمية لجامعة اليرموك أثناء الانتقال للتعليم عن بُعد في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر الأطراف المشتركة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (413) طالباً و (120) عضو هيئة تدريس، وكانت أبرز النتائج أن مستوى السمعة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة جاءت بدرجة متوسطة.

وأشارت دراسة (Qazi, Qazi, Raza & yousufi (2021) إلى التعرف على المتغيرات التي تؤثر على السمعة التنظيمية للجامعات ورضا الطلبة، واعتمد المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت العينة (387) طالبا وطالبة من مختلف الجامعات في باكستان، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها

الدراسة أن البيئة والمساهمة الاجتماعية والبحث والتطوير وجودة الخدمة تؤثر بشكل كبير على سمعة الجامعة ورضا الطلبة.

هدفت دراسة الصبيحات (2022) للتعرف إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين بجامعة آل البيت، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (250) عضو هيئة تدريس وإداري، وطورت استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى السمعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والسمعة التنظيمية.

وهدفت دراسة قنديل (2022) التعرف على أبعاد الإدارة الرشيقة وتأثيرها على تحسين السمعة التنظيمية في المعاهد الإدارية العليا في مصر. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) عضو هيئة تدريس من العاملين بالمعاهد. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرشيقة على تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية.

وهدفت دراسة آغا (2022) إلى التعرف على أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني، وتم اعتماد المنهج الكمي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة (394) موظفاً في ثماني مؤسسات حكومية، وأظهرت النتائج وجود أثر لبُعد الأفراد والشركات وبُعد العمليات والخدمات على السمعة التنظيمية، وتبين عدم وجود أثر لبُعد القيادة وبُعد الإستراتيجية على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني.

## التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة العربية والأجنبية، تعددت وتباينت الدراسات السابقة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة الحالية وتحديد منهجيتها وتطوير أدواتها، حيث تميزت هذه الدراسة عن غيرها بدراسة القيادة المتسامية والسمعة التنظيمية والعلاقة الارتباطية بينهما، لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

تتفق الدراسة الحالية مع بعض ما جاء في الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو الوصفي الارتباطي مثل: دراسة هاها (2020)، والعمامرة (2021)، ودراسة Gonzalez, et.al., (2022)، والعجمي (2022)، ودراسة الناشاش (2023)، واختلفت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع دراسة خضير والعامري (2020)، وQazi, Qazi, Raza & yousufi (2021)، الوعلاني والشمراي (2022)، حيث استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة السعد (2020)، ودراسة Sanitklang, et.al., (2021) ودراسة قنديل (2022)، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والمقدادي (2021)، ودراسة الصبيحات (2022)، اعتمدت المنهج الوصفي المسحي. ودراسة (Islam & Shahzad (2018) , ودراسة Polae, et.al., (2019)، ودراسة آغا (2022)، اعتمدت المنهج الكمي، ودراسة Srichaiwong, et.al., (2020)، اعتمدت المنهج الكمي النوعي.

وتتفق هذه الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وهو المعلمين والمعلمات مع دراسة السعد (2020)، ودراسة هاها (2020)، ودراسة العمامرة (2021)، ودراسة الوعلاني والشمراي (2022)، ودراسة العجمي (2022)، ودراس Gonzalez, et.al., (2022)، ودراسة الناشاش (2023)، لكنها اختلفت في عدد أفراد العينة. واختلف أيضا في مجتمع الدراسة مع دراسة Isebor (2018) حيث تكون مجتمع الدراسة من الأعضاء التنفيذيين في الإدارة في جامعة فبنكس. ودراسة خضير والعامري (2020) تكون مجتمع الدراسة

من قيادات وعمداء ورؤساء أقسام من كليات جامعة بغداد، ودراسة Srichaiwong, et.al., (2020)، حيث تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات والإداريين والمعلمين ومقدمي الخدمات التعليمية في تايلند، ودراسة المقدادي (2021)، تكون مجتمع الدراسة من الأطراف المشتركة (طلاب وأعضاء هيئة تدريس بالجامعة)، ودراسة الصبيحات (2022) تكون مجتمع الدراسة من إداريين وأكاديميين في جامعة آل البيت، ودراسة فنديل (2022) حيث تكون مجتمع الدراسة من هيئة التدريس من العاملين بالمعاهد بمصر، أما الدراسات التالية Qazi, Raza & yousufi (2021)، ودراسة Polae, et.al., (2019)، ودراسة Sanitklang, et.al., (2021) تكون مجتمع الدراسة من طلاب وطالبات، وفي دراسة كل من Islam & Shahzad (2018)، ودراسة آغا (2022)، تكون مجتمع الدراسة من موظفين في مؤسسات حكومية.

كما استخدمت معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها الاستبانة كأداة لجمع البيانات واتفقت الدراسة الحالية معهم في استخدامها للاستبانة كأداة لتحقيق أهدافها، بينما اختلفت دراسة Isebor (2018) حيث استخدمت المقابلة كأداة للدراسة وكذلك دراسة خضير والعامري (2020) استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية وتم الاستعانة بالمقابلات والمشاهدات الميدانية لتحقيق أهدافها.

أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيتلخص في تناولها موضوع درجة ممارسة القيادة المتسامية من قبل مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير، حيث لا تتوافر دراسة في هذا المجال في حدود علم الباحثة في الميدان التربوي الأردني، كما تميزت الدراسة في حدودها المكانية المتمثلة بالمدارس الخاصة الأردنية في لواء وادي السير بالعاصمة الأردنية عمان.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها للإجابة على أسئلتها.

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة، وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في العاصمة عمان والبالغ عددهم (2368) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2020 / 2021).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وشكلوا ما نسبته (14%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة، وتم اختيار العينة الممثلة من المجتمع الأصلي وبالرجوع إلى جداول العينات لدى كريجسي ومورجان (1970) وذلك بهامش ثقة 95%، وهامش خطأ 5%، وتمت الاستجابة الالكترونية على (360) استبانة سليمة وقابلة للتحليل وهي تمثل ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيعها ضمن مجتمع الدراسة ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	10.8%
	أنثى	321	89.2%
	المجموع	360	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	245	68.1%
	دراسات عليا	115	31.9%
	المجموع	360	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	90	25%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	119	33.1%
	10 سنوات فأكثر	151	41.9%
	المجموع	360	100%

### أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني يتعلق بالقيادة المتسامية حيث تم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: الوعلاني والشمراني (2022) والعجمي (2022)، والعمامرة (2021)، والسعد (2020)، وتم توزيع هذا الجزء على أربعة مجالات هي: القيم، السلوكيات، النمو الأخلاقي، الرؤية، أما الجزء الثالث المتعلق بالسمعة التنظيمية فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: مقدادي (2021)، وهاها (2020)، والصبيحات (2022)، وأغا (2022)، و(Qazi, Qazi, Raza & yousufi (2021) وتم توزيع هذا الجزء على أربعة مجالات هي: جودة الخدمات، والمسؤولية الاجتماعية، والإبداع، واستقطاب المواهب.

## صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من (86) فقرة، حيث تكون الجزء المتعلق بالقيادة المتسامية من (57) فقرة، فيما تكون الجزء المتعلق بالسمعة التنظيمية من (29) فقرة كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية والتخطيط ومناهج وأساليب تدريس في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (10) محكمين موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء المتعلق بالقيادة المتسامية إلى (40) فقرة بعد حذف (17) فقرة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء المتعلق بالسمعة التنظيمية فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (27) فقرة بعد حذف فقرتين من فقرات الأداة بصورتها الأولية، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (67) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية، والجدول (2) يبين الأداة بمتغيريها ومجالات كل متغير، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2) مجالات الاستبانة بجزئها: القيادة المتسامية والسمعة التنظيمية وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة المتسامية	1	القيم	8	8-1
	2	السلوكيات	10	18-9
	3	السمو الأخلاقي	13	31-19
	4	الرؤية	9	40-32
		مجموع الفقرات	40	40-1
السمعة التنظيمية	1	جودة الخدمات	8	8-1
	2	المسؤولية الاجتماعية	6	14-9
	3	الإبداع	7	21-15
	4	استقطاب المواهب	6	27-22
		مجموع الفقرات	27	27-1
		المجموع الكلي للفقرات	67	

### تصحيح أداة الدراسة بجزئها

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من متغيري الدراسة: القيادة المتسامية، والسمعة التنظيمية، حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، موافق إلى حد ما ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

### الجدول (3) معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة



## صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (4) و(5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الاستبانة ككل.

الجدول (4): قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة المتسامية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.070	**0.065	21	**0.069	**0.73
2	**0.083	**0.079	22	**0.088	**0.78
3	**0.091	**0.089	23	**0.81	**0.79
4	**0.074	**0.067	24	**0.84	**0.64
5	**0.076	**0.062	25	**0.78	**0.63
6	**0.87	**0.83	26	**0.88	**0.83
7	**0.065	**0.056	27	**0.73	**0.60
8	**0.079	**0.076	28	**0.062	**0.056
9	**0.76	**0.64	29	**0.081	**0.076
10	**0.86	**0.084	30	**0.80	**0.79
11	**0.076	**0.068	31	**0.069	**0.063
12	**0.090	**0.080	32	**0.74	**0.062
13	**0.089	**0.087	33	**0.077	**0.059
14	**0.066	**0.067	34	**0.082	**0.077
15	**0.078	**0.71	35	**0.084	**0.074
16	**0.82	**0.76	36	**0.082	**0.081
17	**0.067	**0.056	37	**0.072	**0.72
18	**0.083	**0.75	38	**0.082	**0.82
19	**0.66	**0.64	39	**0.082	**0.77
20	**0.048	**0.47	40	**0.086	**0.85

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.48-0.91) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.47-0.89) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

الجدول (5): قيم معاملات ارتباط فقرات السمعة التنظيمية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.082	**0.078	15	**0.90	**0.087
2	**0.084	**0.081	16	**0.094	**0.92
3	**0.092	**0.085	17	**0.95	**0.91
4	**0.083	**0.081	18	**0.90	**0.88
5	**0.080	**0.069	19	**0.87	**0.86
6	**0.079	**0.72	20	**0.86	**0.86
7	**0.69	**0.67	21	**0.88	**0.83
8	**0.083	**0.077	22	**0.87	**0.086
9	**0.088	**0.082	23	**0.092	**0.080
10	**0.82	**0.73	24	**0.94	**0.85
11	**0.85	**0.83	25	**0.90	**0.75
12	**0.85	**0.76	26	**0.95	**0.88
13	**0.70	**0.69	27	**0.88	**0.90
14	**0.86	**0.78			

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.69-0.95) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.67-0.92) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

## ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، ويبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (6) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة المتسامية	القيم	8	0.91
	السلوكيات	10	0.93
	السمو الأخلاقي	13	0.93
	الرؤية	9	0.93
	القيادة المتسامية ككل	40	0.98
السمعة التنظيمية	جودة الخدمات	8	0.92
	المسؤولية الاجتماعية	6	0.90
	الإبداع	7	0.96
	استقطاب المواهب	6	0.96
	السمعة التنظيمية ككل	27	0.98

يبين الجدول (6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.91-0.93) لمحور القيادة المتسامية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.90-0.96) لمجالات محور السمعة التنظيمية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98).

## إجراءات الدراسة:

1. تحديد مشكلة الدراسة والهدف منها.
2. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
3. تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أدواتها.
4. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
5. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة وادي السير بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية لواء وادي السير والتي بدورها خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملاحق (4) و(5) و(6) تبين كتب تسهيل المهمة.
6. التحقق من صدق الأداة وعملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.
7. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة.
8. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) بهدف المعالجة الإحصائية.
9. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

## المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق البناء للأداة.
- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة السؤال الثاني.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في

لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

المعلمين في لواء وادي السير على فقرات محور القيادة المتسامية ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة المتسامية في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	مجالات القيادة المتسامية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
1	1	القيم	3.90	0.85	مرتفعة
4	2	الرؤية	3.74	0.83	مرتفعة
2	3	السلوكيات	3.71	0.89	مرتفعة
3	4	السمو الأخلاقي	3.70	0.90	مرتفعة
		محور القيادة المتسامية ككل	3.75	0.83	مرتفعة

يبين الجدول (7) أنّ درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي

السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.75)

وانحراف معياري (0.83)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس

الخاصة في لواء وادي السير للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (القيم) بالمرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (الرؤية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (السلوكيات) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (السمو الأخلاقي) بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على كل فقرة من فقرات أداة القيادة المتسامية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (8،9،10،11) هذه النتائج:

**أولاً: مجال القيم:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة

القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال القيم كالاتي:

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال القيم مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
4	1	يعزز المدير الانتماء للمدرسة	4.12	0.93	مرتفعة
6	2	يظهر المدير الاحترام للموظفين	4.05	1.01	مرتفعة
2	3	يعزز المدير التعاون بين الموظفين في إنجاز المهام	3.93	1.02	مرتفعة
8	4	يتحلى المدير بالتواضع مع الموظفين	3.91	1.09	مرتفعة
5	5	ينسم المدير بالإيثار في سبيل مصلحة العمل	3.87	1.03	مرتفعة
1	6	يتصف المدير بالمصادقية في العمل	3.84	1.01	مرتفعة
3	7	يتصف المدير بالنزاهة في قراراته	3.74	1.08	مرتفعة
7	8	يثق المدير بالموظفين.	3.70	1.00	مرتفعة
		مجال القيم (الكلي)	3.90	0.85	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (القيم) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.85) وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات (3.70-4.12)، وجاءت الفقرة رقم (4) التي تنص على "يعزز المدير الانتماء للمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (6) والتي تنص على "يظهر المدير الاحترام للموظفين" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (1.01)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتصف المدير بالنزاهة في قراراته" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يثق المدير بالموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

**ثانيًا: مجال السلوكيات:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة

ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال السلوكيات كالاتي.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال السلوكيات مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
9	1	يقدم المدير نفسه نموذجًا للاقتداء به	3.85	1.05	مرتفعة
18	2	يظهر المدير مرونة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	3.83	0.96	مرتفعة
10	3	يتعامل المدير بحكمة مع تحديات العمل اليومية	3.82	1.04	مرتفعة
17	4	يلتزم المدير بمدونة السلوك الوظيفي في المدرسة	3.81	0.99	مرتفعة
14	5	يفوض المدير بعض صلاحياته بما يلائم إمكانيات الموظفين	3.76	1.02	مرتفعة
11	6	يحل المدير المشكلات بين الموظفين بحكمة	3.76	1.08	مرتفعة
13	7	يحرص المدير على تطوير الموظفين مهنيًا	3.75	1.09	مرتفعة

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
12	8	يُعد المدير خطأً استباقية للتحديات المستقبلية قبل حدوثها.	3.60	1.13	متوسطة
15	9	يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	3.44	1.20	متوسطة
16	10	يُشرك المدير الموظفين في عملية صنع القرار.	3.43	1.17	متوسطة
مجال السلوكيات (الكلي)					
			3.71	0.89	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (السلوكيات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.43-3.85)، وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "يقدم المدير نفسه نموذجًا للاقتداء به" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (18) والتي تنص على "يظهر المدير مرونة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط المدرسية" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يُشرك المدير الموظفين في عملية صنع القرار" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة متوسطة.

**ثالثاً: مجال السمو الأخلاقي:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة

ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال السمو الأخلاقي كآلاتي.



الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال السمو الأخلاقي مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	1	يظهر المدير استقامة تتسجم مع أخلاقيات العمل	3.99	0.96	مرتفعة
21	2	يثمن المدير الجهود المتميزة شاكرًا من قام بها	3.93	1.03	مرتفعة
20	3	يقدم المدير مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية	3.88	1.03	مرتفعة
28	4	يراعي المدير مشاعر الموظفين عند اتخاذ القرار	3.81	1.08	مرتفعة
23	5	يترفع المدير عن النقاش بالخلافات الشخصية	3.76	1.10	مرتفعة
31	6	يعزز المدير الرقابة الذاتية لدى الموظفين	3.71	1.03	مرتفعة
27	7	يتجاوز المدير عن أخطاء الموظفين غير المقصودة	3.71	1.13	مرتفعة
24	8	يترفع المدير عن المكاسب الشخصية	3.70	1.08	مرتفعة
26	9	يحرص المدير على نشر ثقافة الألفة بين الموظفين.	3.70	1.09	مرتفعة
25	10	يترفع المدير عن الرد على الإساءة الشخصية	3.52	1.18	متوسطة
22	11	يتقبل المدير النقد البناء برحابة الصدر	3.48	1.17	متوسطة
30	12	يطمئن المدير على أحوال الموظفين باستمرار	3.46	1.16	متوسطة
29	13	يتعامل المدير مع الموظفين بالهدوء المؤدي لطمأنينة النفس.	3.44	1.17	متوسطة
		مجال السمو الأخلاقي (الكلي)	3.70	0.90	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات

مجال (السمو الأخلاقي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.90)،

وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.44-3.99)، وجاءت الفقرة رقم (19) التي تنص على "يظهر

المدير استقامة تتسجم مع أخلاقيات العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري

(0.96) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (21) والتي تنص على "يثمن المدير الجهود

التميزة شاكرًا من قام بها" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (1.03)، في حين جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "يطمئن المدير على أحوال الموظفين باستمرار" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "يتعامل المدير مع الموظفين بالهدوء المؤدي لطمأنينة النفس" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة متوسطة.

**رابعًا: مجال الرؤية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة ل فقرات مجال الرؤية كالاتي.

**الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة ل فقرات مجال الرؤية مرتبة تنازليًا**

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
39	1	يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمدرسة	3.88	0.95	مرتفعة
40	2	يسعى المدير لتحقيق الريادة في الخدمات التعليمية	3.85	0.90	مرتفعة
36	3	يزود المدير الموظفين بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم	3.84	0.94	مرتفعة
37	4	يعتبر المدير الخطأ فرصة لتعلم الموظفين	3.84	0.98	مرتفعة
33	5	يُشرك المدير الموظفين في صياغة رسالة المدرسة	3.83	1.01	مرتفعة
38	6	يوفر المدير أدوات مناسبة لاستشراف المستقبل	3.68	1.02	مرتفعة
32	7	يُشرك المدير الموظفين في صياغة رؤية المدرسة	3.67	1.01	متوسطة
35	8	يعزز المدير قناعة الموظفين بأهداف المدرسة المستقبلية.	3.60	1.07	متوسطة
34	9	يوفر المدير بيئة مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة	3.53	1.13	متوسطة
		مجال الرؤية (الكلي)	3.74	0.83	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات مجال (الرؤية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.83)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.53-3.88)، وجاءت الفقرة رقم (39) التي تنص على "يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (40) والتي تنص على "يسعى المدير لتحقيق الريادة في الخدمات التعليمية" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يعزز المدير قناعة الموظفين بأهداف المدرسة المستقبلية" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.07)، في حين جاءت الفقرة رقم (34) والتي تنص على "يوفر المدير بيئة مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة ممارسة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على فقرات محور مستوى السمعة التنظيمية ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	مجالات السمعة التنظيمية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المستوى
1	1	جودة الخدمات	3.82	0.83	مرتفع
2	2	المسؤولية الاجتماعية	3.74	0.86	مرتفع
3	3	الإبداع	3.63	0.93	متوسط
4	4	استقطاب المواهب	3.61	0.92	متوسط
		محور السمعة التنظيمية ككل	3.71	0.83	مرتفع

يبين الجدول (12) أنّ مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.83)، وبشكل تفصيلي كان مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (جودة الخدمات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، في حين جاء بالمرتبة الثانية مجال (المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الإبداع) بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (استقطاب المواهب) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.92) وبمستوى متوسط.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على كل فقرة من فقرات أداة السمعة التنظيمية وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (13،14،15،16) هذه النتائج:

**أولاً: مجال جودة الخدمات:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة

التنظيمية في المدارس الخاصة لفقرات مجال جودة الخدمات كالاتي.

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة لفقرات مجال جودة الخدمات مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	تسعى الإدارة المدرسية لتطوير جودة الخدمات التعليمية	3.92	1.05	مرتفع
5	2	تواكب الإدارة المدرسية التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.	3.88	0.95	مرتفع
3	3	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الخدمات التعليمية التي تحقق أهدافها	3.86	0.99	مرتفع
8	4	تسعى الإدارة المدرسية للتحسين المستمر للخدمات التعليمية.	3.84	0.95	مرتفع
4	5	تسعى الإدارة المدرسية لاختيار استراتيجيات عمل مدروسة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.	3.83	0.91	مرتفع
7	6	تهتم الإدارة المدرسية بتقديم الخدمات التعليمية في الوقت المناسب	3.83	0.95	مرتفع
1	7	تسهم الإدارة المدرسية في توفير الموارد الضرورية للموظفين.	3.79	0.95	مرتفع
6	8	تهتم الإدارة المدرسية بآراء أصحاب المصلحة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية	3.64	1.08	متوسط
		مجال جودة الخدمات (الكلي)	3.82	0.83	مرتفع

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة لفقرات مجال (جودة الخدمات) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.83)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات (3.64-3.92)، وجاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تسعى الإدارة المدرسية لتطوير جودة الخدمات التعليمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبانحراف معياري (1.05) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (5) والتي تنص على "تواكب الإدارة المدرسية التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.95)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تسهم الإدارة المدرسية في توفير الموارد

الضرورية للموظفين" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تهتم الإدارة المدرسية بآراء أصحاب المصلحة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08) وبمستوى متوسط.

**ثانيًا: مجال المسؤولية الاجتماعية:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة ل فقرات مجال المسؤولية الاجتماعية كآتي:

**الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال المسؤولية الاجتماعية مرتبة تنازليًا**

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	1	تحرص الإدارة المدرسية على وجود قنوات اتصال مع المجتمع المحلي.	3.92	0.97	مرتفع
10	2	تقدم الإدارة المدرسية التوعية بأهمية المحافظة على البيئة.	3.82	0.96	مرتفع
9	3	تقدم الإدارة المدرسية خدمات تطوعية للمجتمع المحلي	3.81	0.98	مرتفع
11	4	تسعى الإدارة المدرسية على ترسيخ الثقافة المجتمعية الإيجابية.	3.72	1.06	مرتفع
13	5	تحرص الإدارة المدرسية على الاهتمام بالرأي العام.	3.64	1.11	متوسط
14	6	تصون الإدارة المدرسية حقوق الموظفين	3.51	1.16	متوسط
		مجال المسؤولية الاجتماعية (الكلي)	3.74	0.86	مرتفع

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (المسؤولية

الاجتماعية) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.86)، وتراوح

المتوسطات الحسابية للفقرات (3.51-3.92)، وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على "تحرص الإدارة

المدرسية على وجود قنوات اتصال مع المجتمع المحلي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92)

وبانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (10) والتي تنص على "تقدم الإدارة المدرسية التوعية بأهمية المحافظة على البيئة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تحرص الإدارة المدرسية على الاهتمام بالرأي العام" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تصون الإدارة المدرسية حقوق الموظفين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط.

**ثالثاً: مجال الإبداع:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة ل فقرات مجال الابداع كالاتي.

**الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة ل فقرات مجال الإبداع مرتبة تنازلياً**

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	1	توفر الإدارة المدرسية مناخاً محفزاً للإبداع	3.74	1.02	مرتفع
15	2	تهتم الإدارة المدرسية بتطبيق أفكار تعليمية جديدة	3.70	1.03	مرتفع
20	3	تطور الإدارة المدرسية المسار الوظيفي للموظفين المبدعين.	3.63	1.03	متوسط
19	4	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الأفكار الإبداعية بين الموظفين.	3.63	1.06	متوسط
21	5	توفر الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة للموظفين لدعم الإبداع.	3.61	1.02	متوسط
18	6	تطبق الإدارة المدرسية المقترحات الإبداعية التي تسهم في تميزها.	3.57	1.09	متوسط
17	7	تكافئ الإدارة المدرسية الموظفين المبدعين	3.54	1.09	متوسط
		مجال الإبداع (الكلي)	3.63	0.93	متوسط

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (الإبداع) جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.93)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.54-3.74)، وجاءت الفقرة رقم (16) التي تنص على "توفر الإدارة المدرسية مناخًا محفزًا للإبداع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (15) والتي تنص على "تهتم الإدارة المدرسية بتطبيق أفكار تعليمية جديدة" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تطبق الإدارة المدرسية المقترحات الإبداعية التي تسهم في تميزها" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.09)، في حين جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تكافئ الإدارة المدرسية الموظفين المبدعين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط.

**رابعًا: مجال استقطاب المواهب:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال استقطاب المواهب كالاتي.

**الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال استقطاب المواهب مرتبة تنازليًا**

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	1	تطابق الإدارة المدرسية بين الكفاءة والمهوبة وبين الوظيفة الشاغرة بموضوعية.	3.83	1.09	مرتفع
24	2	تستقطب الإدارة المدرسية المواهب لدمجهم في بيئة العمل المدرسية	3.61	1.11	متوسط
25	3	تستخدم الإدارة المدرسية كل الوسائل لجذب أكبر عدد ممكن من الموظفين الموهوبين	3.59	1.15	متوسط



رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	4	تخطط الإدارة المدرسية بشكل واضح لجذب أصحاب المواهب.	3.54	1.06	متوسط
27	5	تحفز الإدارة المدرسية الموظفين للارتقاء بهم لمستوى الموهوبين منهم	3.54	1.13	متوسط
22	6	تحدد الإدارة المدرسية احتياجاتها من المواهب للعمل	3.53	1.11	متوسط
		مجال استقطاب المواهب (الكلي)	3.61	0.92	متوسط

يلاحظ من الجدول (16) أن مستوى السمعة التنظيمية بالمدارس الخاصة لفقرات مجال (استقطاب المواهب) جاء بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.92)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.53-3.83)، وجاءت الفقرة رقم (26) التي تنص على "تطابق الإدارة المدرسية بين الكفاءة والموهبة وبين الوظيفة الشاغرة بموضوعية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (24) والتي تنص على "تستقطب الإدارة المدرسية المواهب لدمجهم في بيئة العمل المدرسية" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط، وجاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تخطط الإدارة المدرسية بشكل واضح لجذب أصحاب المواهب" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة رقم (22) والتي تنص على "تحدد الإدارة المدرسية احتياجاتها من المواهب للعمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة المتسامية، ومستوى السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى السمعة التنظيمية في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان والجدول (17) يبين هذه النتائج.

الجدول (17): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير

الدرجة الكلية	الرؤية	السمو الأخلاقي	السلوكيات	القيم	القيادة المتسامية السمعة التنظيمية
**0.859	**0.889	**0.810	**0.823	**0.769	جودة الخدمات
**0.860	**0.863	**0.826	**0.823	**0.773	المسؤولية الاجتماعية
**0.815	**0.856	**0.775	**0.761	**0.726	الإبداع
**0.901	**0.871	**0.883	**0.863	**0.814	استقطاب المواهب
**0.905	**0.919	**0.867	**0.861	**0.812	الدرجة الكلية

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.726-0.919).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات. وقد يعزى ذلك إلى أن نمط القيادة المتسامية من الأنماط التي تتسجم مع التوجهات الفكرية والعادات والتقاليد المجتمعية المترابطة والمتماسكة، وانسجامها مع قيم سمو الأخلاقي، وأيضا على إدراك مديري المدارس الخاصة لأهمية ممارسة القيادة المتسامية مع المعلمين في المدرسة، فالمدير أسوة ومثالا لكل من يعمل معه، يقدم مصلحة المدرسة ومصحة المعلمين، ويتسامى ويترفع عن الأمور التي لا تؤثر على مصلحة المدرسة، فمعظم المعلمين يميلون إلى العمل مع المدير الذي يبادلهم الثقة والحب والإيثار والرؤية ويحفز دوافعهم الذاتية ويعزز شعورهم بما يقدمونه، حيث تتكامل قيادة الذات مع قيادة الآخرين في النهوض والارتقاء بالتطلعات المستقبلية للمدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمامرة، 2021) ودراسة (العجمي، 2022) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة (السعد، 2020) ودراسة (جده، 2020) التي أظهرت أنّ درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وقد يعود هذا الاختلاف لاختلاف المجتمع والعينة واختلاف الحد المكاني.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يلي:

### المجال الأول: القيم

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال القيم جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى أن سلوك مديري المدارس مرتبط بالقيم التي يتبنونها لتوجيه سلوكهم وما يميز القيم الثبات والرسوخ، فتبني المدير للقيم الإيجابية يعمل على زيادة الانسجام بينه وبين المعلمين ويقلل النزاعات والصراعات السلبية. وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على "يعزز المدير الانتماء للمدرسة" حصلت على المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس بتقدير جهود المعلمين ومكافأتهم مما يعزز فيهم الانتماء للمدرسة ويوصلهم إلى مستوى متقدم من الرضا عن أنفسهم ويدفعهم إلى العمل والعطاء دون تراجع، وأيضاً لغرس مديري المدارس لروح الانتماء الوطني في المواقف التعليمية والتعلمية.

تليها مباشرة فقرة رقم (6) والتي تنص على "يظهر المدير الاحترام للموظفين" حيث حصلت على المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى تأكيد مديري المدارس على أهمية إظهار الاحترام لجميع المعلمين والعاملين في المدرسة والكياسة في العمل وذلك من خلال التخلق بالأخلاق الحسنة بحيث يفرض احترامه وتقديره، مما يساعد في تعزيز التعاون المتبادل وتقبل وجهات النظر ويقلل من معدل الدوران الوظيفي في المدرسة. وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتصف المدير بالنزاهة في قراراته" جاءت بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على النزاهة في اتخاذ القرارات والتي تعتبر جزءاً من حل المشكلات وتؤثر على سلوك المعلمين والأفراد داخل المدرسة وتعزيز بيئة عمل منفتحة وإيجابية.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (7) التي تنص على "يثق المدير بالموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد تعود هذه النتيجة إلى مدى ملامسة المعلمين لثقة المدير، فالثقة

يتم كسبها مع مرور الوقت ومن خلال المواقف الحرجة والجهود الجديرة، ونتيجة للثقة يكون لديهم درجة عالية من الاستعداد للتطور المهني وشغف لعملهم، وأيضًا يجعلون المدير على علم وبشكل استباقي عن أي خطأ أو مشكلة في نطاق العمل.

### المجال الثاني: السلوكيات

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال السلوكيات جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت معظم فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالسلوكيات التي تنعكس إيجابيًا على المدرسة وعلى المعلمين مما يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يعزز ثقة وولاء ورضا المعلمين والمستفيدين في المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على "يقدم المدير نفسه نموذجًا للاقتداء به" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين ينظرون إلى المدير بوصفه قائد تربوي يمثل قدوة لهم، فالمدير المتسامي يمثل قدوة ومثلاً أعلى لمعلميه يحفزهم على الاقتداء به والسير على خطاه، مما يؤثر على الانضباط الذاتي لديهم والدقة في العمل، ويوفر مسارًا يوجه المعلمين للعمل معًا نحو تحقيق هدف مشترك وبناء فريق عمل متميز.

تليها مباشرة فقرة رقم (18) والتي تنص على "يظهر المدير مرونة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة" حيث حصلت على المرتبة الثانية من وجهة نظر المعلمين، وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بضرورة التحلي بالمرونة والقدرة على تعديل أسلوبهم القيادي ونهجهم حسب متطلبات الموقف وما تفرضه ضرورة العمل، بحيث يستطيع تحويل العقبات إلى فرص ويستطيع التكيف مع التغيرات والتحديات مما يضمن استدامة ونجاح وتميز المدرسة في كافة الظروف المختلفة. في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط المدرسية" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأدوارهم كشركاء للمعلمين وضع

الخطط المدرسية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تنسيق كافة الجهود والعمل كوحدة متكاملة متفاعلة ليتم وضعها بجودة عالية تسهم بالارتقاء بالعملية التعليمية.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (16) التي تنص على "يُشرك المدير الموظفين في عملية صنع القرار" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك بعض القرارات مبرمجة لا مفر منها ويرى مدير المدرسة في تنفيذها تنفيذاً لقانون وزارة التربية والتعليم، كما أن هناك بعض القرارات لا تحتمل التأجيل وتحتم اتخاذ القرار بأسرع وقت، فأحياناً يقتصر المدير اشراك المعلمين في صنع القرارات التي ترتبط بمجال عملهم، وبقدرة مشاركتهم على حل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، كما أن نقص المعلومات والبيانات لدى المعلمين يؤدي إلى حالة من عدم التوازن لدى صناع القرار مما يربك عملية اتخاذ القرارات فيؤثر سلباً على أداء المدرسة، وتعد عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين ويقع العبء الأكبر في اتخاذ القرار على مدير المدرسة لاتخاذ قرارات مرضية ورشيده.

### المجال الثالث: السمو الأخلاقي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال السمو الأخلاقي جاء بالمرتبة الرابعة، وجاءت معظم فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس متساميين في أخلاقهم يترفعون عن الإساءة وردها، ويتجاوزون المشاكلات والخلافات التي لا تؤثر على العمل، فيستثمر المدير سمو الأخلاق الحميدة من حب وإيثار وثقة مما يحفز الهمم والدوافع ويحقق رفعة ونهوض العمل. وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (19) التي تنص على "يظهر المدير استقامة تتسجم مع أخلاقيات العمل" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى التزام المدير بأخلاقيات العمل إيماناً منه بأن لها قيمة جوهرية لا بد من احترامها والإصرار على تتميتها، والارتقاء بأخلاقيات العمل للمعلمين، التي تتعكس على طريقة تعاملهم مع

الطلبة وأولياء الأمور ومع بعضهم البعض، مما يساعد في ترسيخ أخلاقيات العمل والقيام بالأعمال على الوجه الأمثل، والارتقاء بمستوى وسمعة مهنة التعليم، ويأتي تعزيز جانب أخلاقيات العمل من قبل المدير حيث يذكر المعلمين أن مهنة التعليم هي مهنة تربوية وهم مؤتمنون على المحافظة على أخلاقياتها وسموها.

تليها مباشرة فقرة رقم (21) والتي تنص على "يثمن المدير الجهود المتميزة شاكرًا من قام بها" حيث حصلت على المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لتقدير جهود المعلمين مما يجعل المعلمين يخرجون أفضل طاقاتهم، فالتقدير والمكافأة ليست نتيجة العمل الجيد لكنها السبب فيه، حيث يسهم تثمين الجهود في خلق حافز لمواصلة العمل وفق وتيرة عالية. في حين جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على "يطمئن المدير على أحوال الموظفين باستمرار" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية الاطمئنان على المعلمين وأحوالهم من وقت لآخر، حيث يُشعر ذلك المعلمين بالدعم والاهتمام، مما ينعكس عليهم بالاطمئنان في بيئة العمل بالمدرسة، مما يضمن انتمائهم ومشاركتهم بالأفكار الإبداعية، وبذل قصار جهدهم من أجل رفعة المدرسة والدفع بها قدمًا.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (29) التي تنص على "يتعامل المدير مع الموظفين بالهدوء المؤدي لطمأنينة النفس" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس بحاجة إلى إظهار التعامل مع المعلمين بتوازن، حيث أن بعض المواقف تحتاج إلى أن يتعامل المدير معها بهدوء، وبعض المواقف تحتاج إلى الحزم في تعاملاته، وهذا التوازن يؤدي إلى نوع من التناغم والاتساق في تعامله مع المعلمين في المدرسة وذلك بحسب الموقف وطبيعته ومدى تأثيره على العمل.

## المجال الرابع: الرؤية

أظهرت نتائج الجدول (7) أن مجال الرؤية جاء بالمرتبة الثانية وجاءت معظم فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك اقتناع مديري المدارس من وجهة باسشراف المستقبل من خلال رسم حلم يطمح المدير لتحقيقه، وذلك بوضع الخطط الاستراتيجية واستثمار كافة الموارد والامكانيات المتاحة في المدرسة لتوفير بيئة داعمة للمعلمين نحو تحقيق الرؤية. وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (39) التي تنص على "يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمدرسة" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على بذل جهود حثيثة لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة وتلبية رغبات أصحاب المصلحة، ومواكبة التطورات المتسارعة من خلال صياغة وتطبيق استراتيجيات وممارسات فريدة ريادية ومتميزة تجعل المدرسة في مركز تنافسي أفضل ودائم مقارنة مع المدارس الأخرى، وتعظيم أرباحها وتحقيق ميزة تنافسية عالية تضاهي منافسيها.

تليها مباشرة فقرة رقم (40) والتي تنص على "يسعى المدير لتحقيق الريادة في الخدمات التعليمية" حيث حصلت على المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يلمسون سعي مديري المدارس في تحقيق الريادة في الخدمات التعليمية من خلال مواكبة التطورات والتقدم العلمي والتكنولوجي، والتميز والتفرد بالخدمات التي تجعل مكانة المدرسة في الطليعة، وجاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "يعزز المدير قناعة الموظفين بأهداف المدرسة المستقبلية" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى قدرة مديري المدارس على اقناع المعلمين برؤية المدرسة وأهدافها المستقبلية، من خلال مشاركتهم في وضع رؤية المدرسة وخططها وأهدافها المستقبلية، مما يشعر المعلمين بأنهم شركاء في المدرسة، وبذلك يصبحون أكثر ارتباطاً بها ويعملون بحماس على تحقيق رؤيتها.

كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (34) التي تنص على "يوفر المدير بيئة مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة لقناعة ورضا



المعلمين عن دور مديري المدارس في توفير بيئة مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة، فالمدير غالبا ينظر إلى مدرسة اليوم على أنها نواة لمدرسة المستقبل، ولتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة يجب النظر في جميع العمليات التعليمية التي تتم داخل بيئة المدرسة وتوفير البيئة المناسبة والمحفزة لتحقيق الرؤية ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع على الدرجة الكلية وعلى مجالات (جودة الخدمات) و(المسؤولية الاجتماعية)، وجاء بمستوى متوسط على مجالات (الإبداع) و(استقطاب المواهب) من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بأهمية بناء السمعة التنظيمية للمدرسة، لما لها من دور مهم في استدامة المدرسة وبلوغ أهدافها، وكسب أكبر عدد من المستفيدين والاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين منهم، خصوصا بما يشهده العصر الحالي، فهو عصر التسارع والتنافس، فالسمعة التنظيمية سلاح للمدرسة لمواجهة المنافسين، تحرك الموارد لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة وبناء صورة مشرقة لمواجهة المستقبل وتحقيق الرفاهية للطالب والمعلم والمجتمع ككل، كما تسهم في قدرتها على المنافسة والتميز مقارنة مع المدارس الأخرى.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة هاها (2020) التي أظهرت أن مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع، فيما اختلفت نتيجة هذا السؤال مع دراسة الصبيحات (2022) التي أظهرت أن مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة جاء بمستوى متوسط، وقد يعزى سبب الاختلاف لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة وهو الأكاديميين، واختلاف الحد المكاني وهو جامعة آل البيت.

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كما يأتي:

### المجال الأول: جودة الخدمات

أظهرت نتائج الجدول (13) أن مجال جودة الخدمات جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع باستثناء الفقرة رقم (6) والتي جاءت بمستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين، وقد يعزى ذلك إلى مدى وعي مديري المدارس بأهمية جودة الخدمات المقدمة كافة لإشباع حاجات ورغبات أصحاب المصلحة وتطويرها وفق متطلبات التجديد التي تتبناها المدرسة، وتنفيذ أي مقترحات لتحسين وتطوير الخدمات التعليمية مما تؤثر في مخرجاتها. وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (2) التي تنص على "تسعى الإدارة المدرسية لتطوير جودة الخدمات التعليمية" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد تعود هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بتطوير الخدمات التعليمية بما يتناسب ومستجدات العصر، وذلك بإعادة هندسة العملية التعليمية، وتعزيز ثقافة التعلم النشط التفاعلي من خلال دمج التكنولوجيا في التعليم، وتعلم لغات العصر الحديث وتوفير بيئة مدرسية حاضنة تساعد على الإبداع والريادة، بحيث تؤثر إيجاباً على سمعة المدرسة.

تليها مباشرة فقرة رقم (5) والتي تنص على "تواكب الإدارة المدرسية التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية" حيث حصلت على المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اقتناع مديري المدارس بمواكبة التكنولوجيا واستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية وإنتاج الوسائل التعليمية التي تحسن جودة المحتويات والمضامين المعرفية، حيث يبرز ذلك في تعزيز جودة الخدمات وتحقيق الرفاهية للطالب والمعلم والمجتمع. وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تسهم الإدارة المدرسية في توفير الموارد الضرورية للموظفين" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى مدى حرص مديري المدارس على توفير كافة الموارد الضرورية للمعلمين والأدوات الوسائل الداعمة لهم، حيث يقع على عاتقه الإحاطة بحاجات المعلمين وأن يكون المساند الأول والداعم الخبير للمعلمين،

يسعى لتعزيز كل معلم طموح ويرفع كفاءته المهنية في سبيل الحفاظ على استدامة وتطور المدرسة. وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على "تهتم الإدارة المدرسية بآراء أصحاب المصلحة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى قدرة مديري المدارس بالوفاء باحتياجات المستفيدين (الطلبة وأولياء أمورهم) في الوقت المناسب والعمل على إرضائهم، حيث يتبلور ذلك في التركيز على الريادة في تقديم الخدمات التعليمية، وتكثيف الجهود والرؤية المشتركة بين المدرسة والمستفيدين والمجتمع ككل، وأيضًا تبني سياسة التغيير لتطوير وتحقيق جودة الخدمات التعليمية.

#### المجال الثاني: المسؤولية الاجتماعية

أظهرت نتائج الجدول (14) أن مجال المسؤولية الاجتماعية جاء بالمرتبة الثانية، وجاءت معظم فقراته بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (12) التي نصت على "تحرص الإدارة المدرسية على وجود قنوات اتصال مع المجتمع المحلي" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بوجود قنوات اتصال بينهم وبين المجتمع المحلي سواءً مكتوبة أو شفوية أو عن طريق مجالس تعاونية مع المجتمع أو وسائل اتصال تكنولوجية متعددة، باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لتعليم أبنائه وتحقيق حاجاته، فهي بمثابة جسر لتعزيز شركة حقيقة تكاملية هدفها الارتقاء بمستوى أبناء المجتمع، فلم يعد دور المدرسة معزولاً عن المجتمع والمدير معني بتوفير قنوات اتصال دائمة وفعالة مع المجتمع.

تليها مباشرة فقرة رقم (10) والتي تنص على "تقدم الإدارة المدرسية التوعية بأهمية المحافظة على البيئة" حيث حصلت على المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم مديري المدارس لدورهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه القضايا البيئية، ويتجسد ذلك في خلق السلوكيات الإيجابية وتربية أبناء المدرسة وغرس أهمية المحافظة على البيئة لدى الطلبة، وذلك يتطلب من المدير تفعيل دور الأسرة لتفاعلها

مع المدرسة لتقديم سلوك رشيد مع البيئة وتحفيزهم للعيش في حياة خضراء. وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "تحرص الإدارة المدرسية على الاهتمام بالرأي العام" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى مدى اهتمام مديري المدرسة بآراء المجتمع باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية تؤثر فيه وتتأثر منه، فيحرص المدير على تبادل الرأي من خلال وسائل الاتصال المختلفة مما يحفز في تحسين العلاقات العامة للمدرسة من أجل النمو المتوازن والمتكامل لها.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (14) التي نصّت على "تصون الإدارة المدرسية حقوق الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين لديهم تصور أن بعض إدارات المدارس ترتكب انتهاكات تمس حقوقهم، وتخالف عقود العمل الموحد الخاصة بمعلمي المدارس الخاصة، ومنها تدني الأجور وعدم الالتزام بساعات العمل والاجازات.

### المجال الثالث: الإبداع

أظهرت نتائج الجدول (15) أن مجال الإبداع جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت معظم فقراته بمستوى متوسط من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على الإبداع في عملهم، واستمرارية الاطلاع على كل ما هو جديد. وقد أظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (16) التي نصّت على "توفر الإدارة المدرسية مناخًا محفزًا للإبداع" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى قدرة مديري المدارس على نشر ثقافة الإبداع والعمل بروح الفريق، وتطبيق استراتيجيات وأساليب حديثة، وتوفير الوقت وإتاحة الفرصة لتطبيق أفكارهم الإبداعية على أرض الواقع، وتحفيزهم على الإبداع وعدم مقاومة التغيير، وأيضا توفر إجراءات تقويم للمعلمين غير عقابية تعمل على رفع الروح المعنوية في إطار عقلاني تعاوني لتحقيق سمعة تنظيمية للمدرسة.

تليها مباشرة فقرة رقم (15) والتي تنص على "تهتم الإدارة المدرسية بتطبيق أفكار تعليمية جديدة" حيث حصلت على المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس على

تطبيق التغيير في أساليب الإدارة وتجديدها بحيث تتميز هذه الأساليب بالطلاقة والمرونة والأصالة وتراعي الفروق الفردية وقد يكون قلة الإمكانيات المادية هي التي تشكل عائقاً أيضاً في وجه الإبداع. وجاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تطبيق الإدارة المدرسية المقترحات الإبداعية التي تسهم في تميزها" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى مدى إتاحة مديري المدارس الفرصة أمام المقترحات الإبداعية من قبل المعلمين والعاملين والعمل باستقلالية كل في مجاله دون تدخل من أحد، بحيث يتمكنوا من إظهار مقدرتهم الإبداعية التي تسهم تميز المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (17) التي نصّت على "تكافئ الإدارة المدرسية الموظفين المبدعين" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طموح المعلمين لرفع مقدار الحوافز والمكافأة المقدمة للموهوبين منهم، لتوجههم نحو التمييز والإبداع، فالمكافآت تحفز المعلمين الموهوبين على بذل جهد إضافي واستدامة نهج الإبداع التي تعود بالنفع على الطالب وعلى المجتمع، فإبداع المعلم يقود إلى إبداع الوطن.

#### المجال الرابع: استقطاب المواهب

أظهرت نتائج الجدول (16) أن مجال استقطاب المواهب جاء بالمرتبة الرابعة، وجاءت معظم فقراته بمستوى متوسط باستثناء الفقرة رقم (26) والتي جاءت بمستوى مرتفع من وجهة نظر المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى قدرة مديري المدارس على وضع خطط واضحة لاستقطاب المواهب وتنمية وتطوير المواهب بشكل مدروس وتقييم المواهب الحالية المتوفرة لدى المدرسة، وتوفير فرص الترقية العادلة لاستقطابهم والمحافظة عليهم. وقد أظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (26) التي نصّت على "تطابق الإدارة المدرسية بين الكفاءة والموهبة وبين الوظيفة الشاغرة بموضوعية" حصلت على المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وقد يعزى ذلك إلى وعي مديري المدارس بأهمية تأسيس ثقافة الاتقان من خلال استقطاب المعلمين ذوي الكفاءة العالية وإدارة المواهب، والموازنة بينها وبين الوظيفة الشاغرة؛ لبناء علاقات أساسها

الكفاءة لأدوار مستقبلية يمكن أن تؤتي أكلها، وكل ذلك يصب في بناء المدرسة وازدهارها وضمان وجود مخزون من المواهب يسهم في بناء التعاقب الوظيفي، بحيث تتعكس هذه المواهب على روح العمل، وبالتالي خوض المنافسة مع المدارس الأخرى وبناء سمعة تنظيمية جيدة للمدرسة. تليها مباشرة فقرة رقم (24) والتي تنص على "تستقطب الإدارة المدرسية المواهب لدمجهم في بيئة العمل المدرسية" حيث حصلت على المرتبة الثانية وبمستوى متوسط، وقد يعزى ذلك إلى مدى توفير مديري المدارس لفرص النمو المهني وأجور تتناسب مع جهود الأفراد الموهوبين، والمرونة في العمل وتعزيز الاتصال الفعال بين جميع الأفراد في المدرسة، مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة. وجاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تخطط الإدارة المدرسية بشكل واضح لجذب أصحاب المواهب" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى قدرة مديري المدارس على دمج خطط جذب المواهب مع الخطط الاستراتيجية للمدرسة، كما أن التخطيط لجذب أصحاب المواهب يحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة.

وأظهرت نتائج الجدول (16) أن الفقرة رقم (22) التي نصّت على "تحدد الإدارة المدرسية احتياجاتها من المواهب للعمل" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى انشغال مديري المدارس بأمر أخرى بالتزامن مع التخطيط المسبق ووضع الخطط البديلة لتحديد حاجة المدرسة من المعلمين الموهوبين، إذ لا بد من الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف والعوامل التي تمر بها المدرسة، ومعرفة الاحتياجات من المواهب للعمل في المدرسة بشكل كامل والتخطيط المسبق لها، ومراجعة لملفات المعلمين وسجلاتهم، ومراجعة خطط العمل أيضًا، والتخطيط للعوامل والظروف الطارئة بحيث لا يترك شيء للظروف المفاجأة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة المتسامية، ومستوى السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس ومستوى السمعة التنظيمية في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة المتسامية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين تؤثر في مستوى السمعة التنظيمية في المدارس الخاصة، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة متسامية ارتفع مستوى السمعة التنظيمية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة المتسامية قائمة على العلاقات التعاونية والمتبادلة وتعزيز الدوافع وبلورة القيم والتوجهات الإيجابية وتحويل المصالح الفردية إلى رؤية مشتركة، والسمو الأخلاقي في مواجهة التحديات والتطلع للمستقبل وتشكيل الفريق الواحد، هذا بالإضافة لتحقيق التسامح مع الذات ومع الآخرين والعدالة والثقة والإيثار، وللقائد دور كبير في مكافأة وتعزيز المعلمين وتشجيعهم على الإبداع، وصولاً بالمدرسة لمستوى رفيع من الارتقاء والسمو الذي يحقق الاستدامة، وينعكس من خلال ثقة أصحاب المصلحة وانتمائهم والتزامهم وتأييد المجتمع وزيادة الأرباح وتطوير المخرجات، الأمر الذي يسهم في تعزيز سمعة المدرسة وسموها ويقود لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال جزئياً مع بعض الدراسات ومنها دراسة السعد (2020) والتي التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ومستوى والاستقامة التنظيمية. وأيضاً مع دراسة العميرة (2021) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة المتسامية والأداء المهني. كما اتفقت أيضاً جزئياً مع دراسة الوعلاني والشمراني (2022) حيث تبين وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة القيادة المتسامية ودرجة تحقيق العدالة التنظيمية

لدى المعلمين. وأيضاً مع دراسة العجمي (2022) حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة المتسامية ومستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين. بالإضافة إلى دراسة et al. Gonzalez(2022) إذ كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة المتسامية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس، في حين اختلفت نتيجة هذه السؤال جزئياً مع نتائج الدراسات السابقة في المتغيرات التي تم دراستها مع القيادة المتسامية وحدودها الزمانية والمكانية.



## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإنها توصي بالآتي:

- تعزيز ممارسة القيادة المتسامية في المدارس الخاصة والحكومية لما لها من أثر إيجابي على السمعة التنظيمية وزيادة كفاءة الميدان التربوي.
- تبني مديري المدارس الخاصة أساليب قيادية حديثة ومرنة، تسهم في حل المشكلات والأزمات وترتقي بجودة الخدمات التي تحقق أهداف وتطلعات المدرسة وترفع من قدرتها التنافسية.
- تمكين مديري المدارس من مساندة التكنولوجيا وأساليب العمل الحديثة، والاطلاع على كل جديد في المجال التربوي؛ لمواكبة مستوى التطور المتسارع الذي يشهده القطاع التربوي محليًا وعالميًا.
- الاهتمام ببناء الثقة بين مديري المدارس والمعلمين وتوطيد العلاقات الإيجابية بينهم ومشاركتهم في صنع القرارات ووضع الخطط.
- تعزيز جانب السمو الأخلاقي من قبل مديري المدارس والتعامل مع المعلمين بتوازن في المواقف المختلفة، مع أهمية وجود لوائح ومعايير للأداء والسلوك؛ لخدمة العدالة وتوزيع الحوافز والمكافأة بشفافية.
- الاهتمام بتوفير بيئة تربوية محفزة على الإبداع والابتكار لتحقيق رؤية المدرسة وذلك باستثمار كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- توعية مديري المدارس الخاصة بأهمية استقطاب المواهب من المعلمين وذلك من خلال وضع خطط واضحة ومسبقة لتحديد حاجة المدرسة من المعلمين الموهوبين.
- الاهتمام ببناء السمعة التنظيمية للمدرسة بطرق إبداعية، والاهتمام بأصحاب المصلحة، لما لها من دور مهم في استدامة المدرسة وتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة مع المدارس الأخرى.

- الحرص على تحديد احتياجات المدرسة من المواهب واستقطابهم لدمجهم في بيئة العمل، ومكافأة المعلمين الموهوبين وتحفيزهم على تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- الاهتمام برأي أصحاب المصلحة، واختيار الوقت المناسب لتقديم الخدمات، مع المحافظة على حقوق الموظفين في المدرسة.
- إجراء دراسة مستقبلية حول القيادة المتسامية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.
- تسليط الضوء في دراسات مستقبلية مماثلة في ممارسة القيادة المتسامية مع متغيرات إدارية وتعليمية أخرى مثل الإبداع التنظيمي والريادة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المرجع العربية

- آغا، نور غسان (2022). أثر التميز المؤسسي على السمعة التنظيمية في القطاع العام الأردني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- أحمد، بشرى (2017). أثر استراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة المعرفة - دراسة ميدانية على شركات الادوية الاردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الاوسط الأردن.
- الأغا، صهيب والعساف، محمود (2015). الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية. عمان الجنادرية للنشر والتوزيع.
- البشري، قدرية محمد (2015). أخلاقيات مهنة التعليم. ط (1) عمان دار الخليج للنشر والتوزيع.
- الدويك، أنيسة (2018). مستوى جودة الخدمة المقدمة من شركات المصاعد الفلسطينية وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل، فلسطين.
- الرميدي، بسام (2019). الدور الوسيط لتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوى التنظيمية والسمعة التنظيمية دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية. مجلة الباحث الاقتصادية. 7(11)، 484-507.
- السعد، رانيا (2020). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- السعود، راتب (2012). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق. (ط.1). عمان دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشامي، ساجدة ابراهيم عبد الله (2020). العوامل المؤثرة على السمعة المؤسسية المدركة في القطاع العام الأردني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- الشهري، خالد والمخلاقي، محمد (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلنشارد" مجلة العلوم التربوية والنفسية. 20(2)، 167-204.
- الصبيحات، هديل سليمان (2022). درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالسمعة التنظيمية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

الظالمي، محمد جبار هادي (2014) الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية 18(1)، العراق.

العازمي، عابد (2011). أنماط القيادة المتسامية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.

العبد الله، نزار (2020) أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب - المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي 15(2)، جامعة جازان.

العجمي، عبد الله (2022). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الجهره في دولة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.

العميرة، حنان (2021). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة السلط وعلاقتها بأدائهم المهني من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.

العدوان شاكرو والشامي، ساجدة (2021). السمعة التنظيمية في القطاع العام: مساهمة نظرية وتجارب عالمية. (ط.1). دار وائل للنشر. عمان الاردن.

العمري، أصيلة وشيخ، عبد القادر (2019). اسهامات المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سلوكيات المواطنة في منظمات الاعمال. مجلة المنهل الاقتصادي. 2(1) 201-214.

القيسي، خليل عوض (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي. (ط.1). عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع.

المحمادي، محمد عيد (2014). درجة ممارسة مدير مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المسغوني، نجوى والقد، حياة (2018). دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية [ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

المعاينة، رقية اسماعيل (2019). أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت الأردن.

النجار، محمد (2018). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية الدور المعدل للثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النشاش، ريم (2023). علاقة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بالإبداع والرضا الوظيفي للمعلمين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الأردنية.

الوعلائي، عبد الله، والشمراني، حامد (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 2 (143)، 257-286.

اليساري صلاح مهدي عباس (2020) السمعة المؤسسية ودورها في الانغماس التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي جامعة وارث الأنبياء. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 11(6)، كربلاء، العراق.

برو، هشام (2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة - [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

بوترعة، يسرى ولعلاوي، خالد (2021). سمعة المؤسسة بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الالكترونية. مجلة العلوم الإنسانية، 8(2)، 235-255.

بونوة، علي (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة - [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر - الجزائر.

خضير، ليلي والعامري، فراس (2020). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي بحث ميداني. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(121)، 155-175.

رصاص، نهاد علي (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط محل التمر كما يدركها الأبناء. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية ع (18)، 59-99.

سعود، ربيع، وحسين مروان، وسعود زيد (2020). التسويق الوردى وتأثيره على السمعة التنظيمية - بحث تطبيقي في شركة فلورمار للتجميل. مجلة الدنانير، 1(18)، 364-335.

سعيد، هديل وعباس، زياد (2016). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق السمعة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(97)، 1-24.

سمارة، فوزي (2018). أساسيات في الإدارة التربوية الحديثة - مفهومها سمتها مشكلاتها - (ط.1). عمان دار الخليج للنشر والتوزيع.

صباح، عبد الرحمن (2020). أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في بناء السمعة التنظيمية "دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية الخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة.

طالب، بهاء (2020). متطلبات تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي EFQM وأثره على السمعة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة - قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.

عبد الله، محمد (2017). درجة ممارسة المهارات القيادية المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

عسيري، حسن (2019). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8(1)، 137-150.

عسيري، محمد علي (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (11)، 117-150.

عطوي، جودت عزت (2020). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية. (ط.15). عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عمير، عراك وصلاح الدين احمد (2017). انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية 25(3) 52-75.

عودة، أحمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. دار الأمل للنشر والتوزيع.

عيد، هالة فوزي (2015). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 9(61)، 387-426.

قنديل، رضا حسين محمد (2022). دور الإدارة الرشيقة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*. 46(3)، 1-16.

كوفي، استيفن (2006). *العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة*. ترجمة ياسر العيني، دار الفكر دمشق.

ماضي، خليل والبشيتي، سها (2020). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 28(4)، 20-47.

متعب، حامد كاظم (2015). القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 3(7)، 573-613.

مجمع اللغة العربية. (2008م). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: مكتبة الشرق الأوسط الدولية.

مقداي، بيان (2021). قياس السمعة التنظيمية لجامعة اليرموك أثناء الانتقال للتعليم عن بعد في ظل أزمة كورونا من وجهة نظر الأطراف المشتركة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك.

مقري، زكية ويحياوي، نعيمة (2014). أثر إدارة المواهب على أداء المنظمة من خلال الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المنظمة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية وحدة منعة (باتنة). *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة*، 7(13)، 170 - 195.

مهدي، عبير محمد وشمران منتظر كاظم (2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته في بناء سمعة المؤسسة دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة. *مجلة جامعة كربلاء*، 2(15)، 273-291.

هاها. حكمت (2020). درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

وزارة التربية والتعليم. (2021). قسم الإحصاء التربوي. التقرير الإحصائي للعام الدراسي 2020/2021.

- Adler,P;Kwon, S;Heckscher, C. (2008). Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science Vol. 19*, No. 2, pp.359-376.
- Agarwal, James, Osiyevskyy, Oleksiy, Feldaman, Percy M (2013). Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures *Nomological Validity and Organizational Outcomes*.
- Alexakis, G. (2011). Transcendental leadership: The progressive hospitality leader's silver bullet. *International Journal of Hospitality Management*, (30). 708-713.
- Alves, M., A.; Peflcco, E., and Arroyo, J., (2014), "A new approach for measuring corporate reputation", *Administration Business Journal*, Vol.5, No.1, pp.53-66.
- Bande B Fernández-Ferrín.P and Varela -Neira.C (2014) Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing 31/2* (2016) 219-231.
- Bălan, D. A. (2020). Corporate Reputation: A Review of Its Importance and The Relation to Business Performance. *Revista de Stiinte Politice*, 4(68), 22-34.
- Beckwith, A. (2010). *Transcendental Leadership in Action: An Exploration of How Self-Identified Transcendental Leaders Build A Culture Of Workplace Spirituality*. A Dissertation Doctor of Philosophy. Capella University. USA.
- . Benedict, C. L. (2013). *An examination of elementary school leadership seen through the lens of complexity theory*. (Unpublished PhD Thesis), Eastern Michigan University.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21(4), 201-207.
- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, 105(1), 107-114.
- Chary, S (2007). Transcendental leadership. *International journal of business research*, California, USA, Retrieved from WWW. *CHRMGLOBLE.COM/ ARTICLES TRANSCENDENTAL- LEADERSHIP* .conversations, PP.238-244.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *Leadership Quarterly*, 19, pp569- 581.
- Cushman, D; King, S. (2001). *Excellence in Communicating Organizational Strategy*. State University of New York Press, United States of America.
- Dieker, R. (2000). Strategies of Leadership Excellence for Corporate Survival.in Cushman,D; King, S. (2001).*Excellence in Communicating Organizational Strategy*. State University of New York Press, United States of America.pp221-249



- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., & Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees' awareness from their manner of impact on the organizational reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (3).
- Esenyel, V. (2019). The Influence of Corporate Reputation on Affective Organizational Commitment: The Role of Value Congruence as Mediator. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(3), 60-70.
- Evaa.N, Robinb .M, Sendjayac S, Dierendonckd .Dnd Liden .R(2019) Servant Leadership: A systematic review and call future research: A *The Leadership Quarterly* 30:111-13.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership." *The Leadership Quarterly* 14 (2003) pp693-727
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Kroenke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
- Gardiner, J.J. (2006). Building leadership teams: A *comprehensive study of America's college and university presidents, 1988-2003*. Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, 6, fall 2006, pp. 131-143.
- Gonzalez, C., & Pelayo, E. J. U. (2022). The Mediating Effect of Leader Accountability on the Relationship between Transcendental Leadership of School Heads and Teacher Self-Efficacy. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 3(2), 83-104.
- Haas, J. (2016). *Change Leadership Practices for Effective Implementation of Alternative Breakthrough Models in Blended and Online Learning at Select K-12 Schools*, (Unpublished PhD Thesis), Phenomenological Study.
- Hendriks, Marije (2016). *Organizational Reputation' Organizational Attractiveness and Employer Branding: Clarifying the CONCEPTS*. Unpublished Master's thesis, University of Twente, Holland. Novitasari, Dewiana. Asbari. Masduki, Wijaya, Muhamad
- Hong, S., & Yang, S. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer-company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*. 21(4): 381-403.
- Isebor, J. (2018). *Transcendental Leadership for the 21st Century: A Narrative Inquiry on Effective Leadership and Workplace Spirituality*. Dissertation. University Of Phoenix United states.
- Ishihara, K. (2006). Reputation management in the Japanese insurance marketplace. *The Geneva Papers* 31(3): 446-453.
- Islam & shahzad, m. S., ali, m. S. I., & shahzad, i. A. (2018). Charismatic leadership communication and organizational reputation: *empirical analysis of Bangladeshi public sector*. *Business and management*, 10(4).
- Jawadin,J Gempes, G. (2016). The Mediating Effect of Accountability Climate on the Relationship between Transcendental Leadership of School Heads and Institutional

- Productivity. *International Journal of Management and Commerce Innovations* 4(1) pp: 421-430.
- Kantabutra. S. (2010). Vision effects: a critical gap in educational leadership research. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 376-390.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public administration review*, 63(6), 711-719.
- Kishore, K., & Nair, A. (2013). Transcendental leaders are the moral fiber of an organization. *Journal Of Business Management & Social Sciences Research* ,2(7), 57-62.
- Koehn, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12.
- Koene, B. A., Vogelaar, A. L., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Kofman. F.(2018). *The Meaning Revolution, The Power of Transcendent Leadership.* the Crown Publishing Group. New York. USA.
- Lange, D., Lee, P. M., & Daik, Y. (2011). Organizational reputation: A review *Journal of Management*. 37(1), 153-18402.
- Langreo .L,Hortelano. E and Palomino. R (2018) *Servant Leadership and Group Social Capital to Gain Effectiveness in Workplace Relationships: A Case Study in The Hospitality Industry.* Published research University of Castilla-La Mancha
- Latham, J. R. (2013). A framework for leading the transformation to performance excellence part I: CEO perspectives on forces, facilitators, and strategic leadership systems. *Quality Management Journal*, 20(2), 12-33.
- Lavery, S. (2012). The Catholic school principal: A transcendent leader? University of Notre Dame Australia. *Education Papers and Journal Articales*.1(84). pp36-42.
- Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership. School of Policy, Planning, and Development University of Southern California Los Angeles, California USA.
- Liu, C. (2007). *Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership.* School of Policy, Planning, and Development University of Southern California Los Angeles, California USA.
- Mathew,A Rejitha, S. (2016). Transcendental Leaders in Organization: Atheoretical Perspective. *Nomex International Journal of Management Research* 6(2). PP.62-71

- Mcclellan,J(2009). The Levels of Leadership and Transcendent Servant Leadership Development. *Journal of Leadership Education* 2(8).pp.88-110.
- Mears, K. (2009). *Wounded Leader: An Archetypal Embodiment of Compassionate Transcendent Leadership. Requirements For the Degree of Doctor of Education*, Seattle University. USA.
- Mohammed, K., Alotibie, B. A., & Abdulaziz, A. (2016). Total quality management in Saudi higher education. *International Journal of Computer Applications*, 135(4), 6-12.
- Murphy.J.Louis, K. (2018). *Positive School Leadership Building Capacity and Strengthening Relationships. Teachers College*, Columbia University. USA.
- Nair, A. (2016). Transcendent Leadership for a Virtuous Organization: An Indian Approach. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*: 2 (1). PP.663-672.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage.
- Phongsriwat, S. (2019) Transcendental Leadership. Retrieved from [www.suthep.crru.ac.th](http://www.suthep.crru.ac.th).
- Polat, S., Guncavdi, G., & Arslan, Y. (2019). The Impacts of a University's Organizational Reputation and Organizational Attraction on Students' Intention to Pursue. *Eurasian Journal of Educational Research*, 19(84), 213-237.
- Qazi, Z., Qazi, W., Raza, S. A., & Yousufi, S. Q. (2021). The Antecedents Affecting University Reputation and Student Satisfaction: A Study in Higher Education Context. *Corporate Reputation Review*, 35(4), 1-19.
- Rashid, S., & Mustafa, H. (2020). Antecedents of corporate reputation with employees in higher education institutions: a systematic review. *International Journal of Educational Management*.
- Rimkutè, D. (2018). Organizational reputation and risk regulation: The effect of reputational threats on agency scientific outputs. *Public Administration*, 96(1), 70-83.
- Rowland, M. (2011). How to cement a diversity policy: the key role of talent development, *Human Resource Management International Digest*, 19(5), 36-38.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4). 21-3.1.
- Sanitklang, D., Xupravati, P., Siri, P. (2021). Secondary School Management According to the Concept of Developing Transcendental Leadership in Student, *Journal of education*, vol 49(1):201-206
- Sardana, D., Terziovski, M., & Gupta, N. (2016). The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance. *International Journal of Production Economics*, 177 (8), 131-138.

- Sharma, S. (2013). From Taylor to Transcendence: Towards Theory O of Management and Leadership. Paper presented at the AFBE (Asian Forum on Business Education) Conference 2013, Global Integration and Sustainability: Management Education at Cross Roads, Calcutta Business School, Kolkata, Dec. 16-17, 2013.
- Srichaiwong. P; Jedaman. P; Teemueangsa. S; Wongsard. K; Jongmuanwai. B; Darae. P. (Volume. 5 Issue. 6, June - 2020), "Characteristics of Transcendental Leadership in Managing Educational Organization to Sustainable" *International Journal of Innovative Science and Research Technology (IJISRT)*, www.ijisrt.com. ISSN - 2456-2165, PP: - 597-
- Tamunomiebi, M. D., & Orianzi, R. (2019). Ethical leadership: Implications for organizational reputation.(2019). *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6(1), 121-134.
- Ulrich, D ;Smallwood, N (2007). *Leadership Brand Developing Customer- Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value*. Unpublished Phd Dissertation Harvard Business School Press. poston. Usa.601.
- Toor, S, (2009). Authentic Leadership Development and Influence in The Construction Industry Of Singapore. National University of Singapore. <https://scholarbank.nus.edu.sg/handle/10635/16727>
- Vogds, J. C. (2001). Perceptions of organizational values and culture at various levels of an organization.
- Waraas, Arild, Maor, Moshe (2014). *Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context .Unpublished Master's thesis, Norway*.
- Weitz, E., Vardi, Y., & Setter, O. (2012). Spirituality and organizational misbehavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 9(3), 255-281.
- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. *Public Performance & Management Review*, 39(2), 454-475.
- Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., & Hubbard, T. D. (2016). Reputation as a benefit and a burden? how stakeholders' organizational identification affects the role of reputation following a negative event. *Academy of Management Journal*, 59(1), 253.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: Therole of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 545-568.

## الملحقات

### الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية (للتحكيم)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور / الدكتورة..... المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الباحثة دراسة بعنوان القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية جامعة الشرق الأوسط.

ولتحقيق اهداف هذه الدراسة، قامت الباحثة بإعداد أداة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

علماً بأن الإجابة على كل الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت الخماسي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولأنكم من أصحاب الخبرة والاختصاص، ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الأداة في صورتها الأولية، راجياً منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1- درجة انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.

2- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

3- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً.

4- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى ترونها مناسبة.

مقدرة وشاكراً لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

الباحثة: آلاء جلال مصطفى قاسم

التخصص: الإدارة والقيادة التربوية / جامعة الشرق الأوسط.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

**الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية**

يرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه والتي تنطبق عليك بوضع (√) داخل المربع.

1. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .
3. سنوات الخبرة: 1-5 سنوات ( ) ، 6-10 سنوات ( ) ، 11 فأعلى ( ) .

الجزء الثاني: المحور الأول للدراسة (القيادة المتسامية)

الرقم	الفقرة	مدى انتماء الفقرة		مدى وضوح الفقرة		سلامة الصياغة اللغوية		التعديلات والاقتراحات
		متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال لأول: القيم</b>								
1.	يتصف المدير بالمصادقية في العمل							
2.	يعزز المدير التعاون في إنجاز المهام.							
3.	يظهر المدير النزاهة أثناء ممارسة العمل.							
4.	يعزز المدير الانتماء للمدرسة.							
5.	يتسم المدير بالإيثار في سبيل مصلحة العمل.							
6.	يقدر المدير قيمة الوقت في كافة الأعمال.							
7.	يحدد المدير معيارًا لإنجاز المهام قبل الحكم عليها.							
8.	يظهر المدير الاحترام للموظفين.							
9.	يثق المدير بالموظفين.							
10.	يتحلى المدير بالتواضع مع الموظفين.							
11.	يهتم المدير باحتياجات الموظفين.							
12.	يعزز المدير التشاركية بين الموظفين.							
<b>المجال الثاني: السلوكيات</b>								
3.1	يقدم المدير نفسه نموذجًا للاقتداء به.							
14.	يدرس المدير القرارات بعقلانية قبل اتخاذها.							
15.	يتعامل المدير بحكمة مع تحديات العمل اليومية.							
16.	يذيب المدير المشكلات بين الموظفين بحكمة.							
17.	يُعد المدير خطأً استباقية للتحديات المستقبلية قبل حدوثها.							
18.	يظهر المدير شجاعة في مواجهة تحديات العمل.							
19.	يدعم المدير المنافسة بين الموظفين لكسر روتين							

							العمل.	
							يتعامل المدير باحترام مع جميع الموظفين في المدرسة.	20.
							يحرص المدير على تطوير الموظفين مهنيًا.	21.
							يكافئ المدير الموظفين بما يتناسب مع إنجازهم.	22.
							يفوض المدير بعض صلاحياته بما يلائم إمكانيات الموظفين.	23.
							يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط المدرسية.	24.
							يُشرك المدير الموظفين في عملية صنع القرار.	25.
							يتقبل المدير النقد البناء برحابة الصدر.	26.
							يحرص المدير على نشر الألفة بين الموظفين.	27.
							يعمل المدير على تعميق الثقة المتبادلة بينه وبين الموظفين.	28.
							يتعامل المدير باحترام مع جميع الموظفين في المدرسة.	29.
							يلتزم المدير بمدونة السلوك الوظيفي في المدرسة.	30.
							يظهر المدير مرونة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة.	31.
							يبذل المدير أقصى طاقته لتحقيق تميز المدرسة.	32.
<b>المجال الثالث: الروحانية "السمو الأخلاقي"</b>								
							يظهر المدير استقامة تتسجم مع أخلاقيات العمل.	33.
							يُشعر المدير الموظفين بالأمان بالعمل تحت قيادته.	34.
							يقدم المدير مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.	35.
							يظهر المدير استقرارًا في ردود أفعاله داخل المدرسة.	36.
							يذكر المدير الموظفين دائمًا برقابة الله في أداء أعمالهم.	37.



							ينمي المدير الدافع الذاتي للموظفين لتحقيق أفضل النتائج.	38.
							يثمن المدير الجهود المتميزة شاكرًا من قام بها.	39.
							يتجاوز المدير عن أخطاء الموظفين غير المقصودة.	40.
							يراعي مشاعر الموظفين عند اتخاذ القرار.	41.
							يتعامل المدير مع الموظفين بالهدوء المؤدي لطمأنينة النفس.	42.
							يطمئن المدير على أحوال الموظفين باستمرار.	43.
							يؤمن المدير بقدرات الموظفين المهنية.	44.
							يعزز المدير الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	45.
<b>المجال الرابع: الرؤية</b>								
							يُشرك المدير الموظفين في صياغة رؤية المدرسة.	46.
							يُشرك المدير الموظفين في صياغة رسالة المدرسة.	47.
							يوفر المدير بيئة مناسبة لتحقيق أهداف رؤية المدرسة.	48.
							يعزز المدير قناعة الموظفين بأهداف المدرسة المستقبلية.	49.
							يشجع المدير الموظفين على تحقيق رؤية المدرسة.	50.
							يزود المدير الموظفين بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم.	51.
							يعتبر المدير الخطأ تجربة مُعلّمة للموظفين.	52.
							يعتبر المدير التجربة خبرة وقائية مستقبلية.	53.
							يسعى المدير لرفع الروح المعنوية بين الموظفين.	54.
							ينشر المدير التفاؤل في المستقبل بين الموظفين.	55.
							يوفر المدير بيئة مناسبة لاستشراف المستقبل.	56.
							يوظف المدير أنواع الاتصال المختلفة لضمان وضوح الرؤية.	57.

							يعكس المدير الرؤية من خلال الخدمات التعليمية.	58.
							يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية دورية للمدرسة.	59.
							يسعى المدير لتحقيق الريادة في الخدمات التعليمية.	60.

### الجزء الثالث: المحور الثاني للدراسة (السمعة التنظيمية)

التعديلات والاقتراحات	سلامة الصياغة اللغوية		مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		الرقم	الفقرة
	غير سليمة	سليمة	واضحة غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية		
<b>المجال لأول: جودة الخدمات</b>								
								1. تسهم الإدارة المدرسية في توفير الموارد الضرورية للموظفين.
								2. تسعى الإدارة المدرسية لتطوير جودة الخدمات.
								3. تعمل الإدارة المدرسية على توفير الخدمات التي تحقق أهدافها.
								4. تُرتب الإدارة المدرسية الأولويات وفقاً لمعايير تضمن نجاح العملية التعليمية.
								5. تسعى الإدارة المدرسية لاختيار استراتيجيات عمل مدروسة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.
								6. تواكب الإدارة المدرسية التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.
								7. تهتم الإدارة المدرسية بآراء أصحاب المصلحة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.
								8. تهتم الإدارة المدرسية بتقديم الخدمة في الوقت المناسب.
								9. تسعى الإدارة المدرسية للتحسين المستمر للخدمات.

المجال الثاني: المسؤولية الاجتماعية							
							10. تقدم الإدارة المدرسية خدمات تطوعية للمجتمع المحلي.
							11. تقدم الإدارة المدرسية التوعية بأهمية المحافظة على البيئة.
							12. تبتعد الإدارة المدرسية عن أي عمل يخالف ثقافة المجتمع.
							13. تحرص الإدارة المدرسية على وجود قنوات اتصال مع المجتمع المحلي.
							14. تحرص الإدارة المدرسية على الاهتمام بالرأي العام.
							15. تصون الإدارة المدرسية حقوق الموظفين.
المجال الثالث: الإبداع							
							16. تهتم الإدارة المدرسية بتطبيق أفكار تعليمية جديدة.
							17. توفر الإدارة المدرسية مناخًا محفزًا للإبداع.
							18. تكافئ الإدارة المدرسية الموظفين المبدعين مراعية العدالة.
							19. تطبق الإدارة المدرسية المقترحات الإبداعية التي تسهم في تميزها.
							20. تشجع الإدارة المدرسية تبادل الأفكار الإبداعية بين الموظفين.
							21. تطور الإدارة المدرسية المسار الوظيفي للموظفين المبدعين.
							22. توفر الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة للموظفين لدعم الإبداع.
المجال الرابع: استقطاب المواهب							
							23. تحدد الإدارة المدرسية احتياجاتها من المواهب للعمل.
							24. تخطط الإدارة المدرسية بشكل واضح لجذب أصحاب المواهب.
							25. تسعى الإدارة المدرسية للبحث عن الموظفين الموهوبين.

							تستقطب الإدارة المدرسية المواهب لدمجهم في بيئة العمل المدرسية.	.26
							تستخدم الإدارة المدرسية كل الوسائل لجذب أكبر عدد ممكن من الموظفين الموهوبين.	.27
							تطابق الإدارة المدرسية بين الكفاءة والموهبة وبين الوظيفة الشاغرة بموضوعية.	.28
							تحفز الإدارة المدرسية الموظفين للارتقاء بهم لمستوى الموهوبين منهم.	.29

## الملحق رقم (2)

## أسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	الاسم	الرقم
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ	أحمد محمد بدح	1
البلقاء التطبيقية	التخطيط التربوي	أستاذ	بشير محمد عربيات	2
الشرق الأوسط	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ	علي حسين حورية	3
جامعة مؤتة	إدارة تربوية	أستاذ	نايل سالم الرشايدة	4
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ	يسرى يوسف العلي	5
الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	صالح أحمد عبابنة	6
الشرق الأوسط	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	عثمان ناصر منصور	7
الشرق الأوسط	إدارة مدرسية	أستاذ مشارك	عمر علي الرفايعة	8
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	خولة حسين عليوة	9
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	علي عودة الطراونة	10

### الملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

## القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية

جامعة الشرق الأوسط

كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

المعلم/ المعلمة..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، القسم الأول خاص بالمتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني خاص بالقيادة المتسامية، والقسم الثالث خاص بالسمعة التنظيمية. وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة). أرجو التكرم بقراءة الفقرات والإجابة عليها بصورة موضوعية، علماً بأن المعلومات بهدف البحث العلمي فقط .  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .

الباحثة: آلاء جلال مصطفى قاسم

**الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية**

يرجى التفضل بتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه والتي تنطبق عليك بوضع (√) داخل المربع.

4. الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( ) .

5. المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ، دراسات عليا ( ) .

6. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) ، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( ) ، 10 سنوات

فأكثر ( ) .

## الجزء الثاني: المحور الأول للدراسة (القيادة المتسامية)

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حد ما موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: القيم</b>						
7.	يتصف المدير بالمصادقية في العمل					
8.	يعزز المدير التعاون بين الموظفين في إنجاز المهام.					
9.	يتصف المدير بالنزاهة في قراراته.					
10.	يعزز المدير الانتماء للمدرسة.					
11.	يتسم المدير بالإيثار في سبيل مصلحة العمل.					
6.	يظهر المدير الاحترام للموظفين.					
7.	يثق المدير بالموظفين.					
8.	يتحلى المدير بالتواضع مع الموظفين.					
<b>المجال الثاني: السلوكيات</b>						
9.	يقدم المدير نفسه نموذجًا للاقتداء به.					
10.	يتعامل المدير بحكمة مع تحديات العمل اليومية.					
11.	يحل المدير المشكلات بين الموظفين بحكمة.					
12.	يُعد المدير خططًا استباقية للتحديات المستقبلية قبل حدوثها.					
13.	يحرص المدير على تطوير الموظفين مهنيًا.					
14.	يفوض المدير بعض صلاحياته بما يلائم إمكانيات الموظفين.					
15.	يشارك المدير المعلمين في وضع الخطط المدرسية.					
16.	يُشرك المدير الموظفين في عملية صنع القرار.					
17.	يلتزم المدير بمدونة السلوك الوظيفي في المدرسة.					
18.	يظهر المدير مرونة في التكيف مع ظروف العمل المختلفة.					
<b>المجال الثالث: التسامي " السمو الأخلاقي "</b>						
19.	يظهر المدير استقامة تتسجم مع أخلاقيات العمل.					



					يقدم المدير مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية.	20.
					يثمن المدير الجهود المتميزة شاكرًا من قام بها.	21.
					يتقبل المدير النقد البناء برحابة الصدر.	22.
					يترفع المدير عن النقاش بالخلافات الشخصية.	23.
					يترفع المدير عن المكاسب الشخصية.	24.
					يترفع المدير عن الرد على الإساءة الشخصية.	25.
					يحرص المدير على نشر ثقافة الألفة بين الموظفين.	26.
					يتجاوز المدير عن أخطاء الموظفين غير المقصودة.	27.
					يراعي المدير مشاعر الموظفين عند اتخاذ القرار.	28.
					يتعامل المدير مع الموظفين بالهدوء المؤدي لطمأنينة النفس.	29.
					يطمئن المدير على أحوال الموظفين باستمرار.	30.
					يعزز المدير الرقابة الذاتية لدى الموظفين.	31.
<b>المجال الرابع: الرؤية</b>						
					يُشرك المدير الموظفين في صياغة رؤية المدرسة.	32.
					يُشرك المدير الموظفين في صياغة رسالة المدرسة.	33.
					يوفر المدير بيئة مناسبة لتحقيق رؤية المدرسة.	34.
					يعزز المدير قناعة الموظفين بأهداف المدرسة المستقبلية.	35.
					يزود المدير الموظفين بالتغذية الراجعة لتحسين أدائهم.	36.
					يعتبر المدير الخطأ فرصة لتعلم الموظفين.	37.
					يوفر المدير أدوات مناسبة لاستشراف المستقبل.	38.
					يسعى المدير لتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمدرسة.	39.
					يسعى المدير لتحقيق الريادة في الخدمات التعليمية.	40.

الجزء الثالث: المحور الثاني للدراسة (السمعة التنظيمية)

الترتيب	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حد ما موافق إلى	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: جودة الخدمات</b>						
1.	تسهم الإدارة المدرسية في توفير الموارد الضرورية للموظفين.					
2.	تسعى الإدارة المدرسية لتطوير جودة الخدمات التعليمية.					
3.	تعمل الإدارة المدرسية على توفير الخدمات التعليمية التي تحقق أهدافها.					
4.	تسعى الإدارة المدرسية لاختيار استراتيجيات عمل مدروسة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.					
5.	تواكب الإدارة المدرسية التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.					
6.	تهتم الإدارة المدرسية بآراء أصحاب المصلحة لتحقيق جودة الخدمات التعليمية.					
7.	تهتم الإدارة المدرسية بتقديم الخدمات التعليمية في الوقت المناسب.					
8.	تسعى الإدارة المدرسية للتحسين المستمر للخدمات التعليمية.					
<b>المجال الثاني: المسؤولية الاجتماعية</b>						
9.	تقدم الإدارة المدرسية خدمات تطوعية للمجتمع المحلي.					
10.	تقدم الإدارة المدرسية التوعية بأهمية المحافظة على البيئة.					
11.	تسعى الإدارة المدرسية على ترسيخ الثقافة المجتمعية الإيجابية.					
12.	تحرص الإدارة المدرسية على وجود قنوات اتصال مع المجتمع المحلي.					
13.	تحرص الإدارة المدرسية على الاهتمام بالرأي العام.					
14.	تصون الإدارة المدرسية حقوق الموظفين.					
<b>المجال الثالث: الإبداع</b>						
15.	تهتم الإدارة المدرسية بتطبيق أفكار تعليمية جديدة.					

					16. توفر الإدارة المدرسية مناخًا محفزًا للإبداع.
					17. تكافئ الإدارة المدرسية الموظفين المبدعين.
					18. تطبق الإدارة المدرسية المقترحات الإبداعية التي تسهم في تميزها.
					19. تشجع الإدارة المدرسية تبادل الأفكار الإبداعية بين الموظفين.
					20. تطور الإدارة المدرسية المسار الوظيفي للموظفين المبدعين.
					21. توفر الإدارة المدرسية التقنيات الحديثة للموظفين لدعم الإبداع.
<b>المجال الرابع: استقطاب المواهب</b>					
					22. تحدد الإدارة المدرسية احتياجاتها من المواهب للعمل.
					23. تخطط الإدارة المدرسية بشكل واضح لجذب أصحاب المواهب.
					24. تستقطب الإدارة المدرسية المواهب لدمجهم في بيئة العمل المدرسية.
					25. تستخدم الإدارة المدرسية كل الوسائل لجذب أكبر عدد ممكن من الموظفين الموهوبين.
					26. تطابق الإدارة المدرسية بين الكفاءة والموهبة وبين الوظيفة الشاغرة بموضوعية.
					27. تحفز الإدارة المدرسية الموظفين للارتقاء بهم لمستوى الموهوبين منهم.

## الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم: در/خ/1466  
التاريخ: 2023/03/25

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم  
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة إلتزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة ألاء جلال مصطفى قاسم ورقمها الجامعي (402110054) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب و العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الخاصة؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان " القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير إدارة التعليم الخاص

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
الأردنية الهاشمية

الرقم: ٢٥٠٢٧١١٠/٣  
التاريخ: ١٠ ذو القعدة ١٤٤٤  
الموافق: ٢٠٢٣/٠٥/٣٠

السيدة مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة ألاء جلال مصطفى قاسم تقوم بإجراء دراسة عنوانها " القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديري ومعلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. يوسف سليمان أبو الشعر  
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف 10/3  
المرفقات: (6) صفحات

## الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من مدير إدارة التعليم الخاص إلى مديري المدارس الخاصة ومديراتها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَأَنَّ الْأَوَّلَ وَالْآخِرَ وَالظَّاهِرَ وَالْبَاطِنَ أَلَيْسَ بِاللَّهِ الْعَلِيمِ الْحَكِيمِ

الرقم: .....

٣٥٩٩ / ١١ / ١١

التاريخ: ١١ ذو القعدة ١٤٤٤

الموافق: ٢٠٢٣/٠٥/٣١

الساده مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة ( الاء جلال مصطفى قاسم ) تقوم باجراء دراسة بعنوان " القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية ".

وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين في مدارسكم. راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

د. رانيا السليمان النوريات  
مديرة إدارة التعليم الخاص