

درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس الثانويّة
الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بالقيم التنظيميّة
لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلّمين

**The Degree of Innovative Leadership Practice of
Private Secondary School Principals in Governorate
of the Capital Amman, and their Relation to their
Organizational Values from the Point of View of
Supervisors and Teachers**

إعداد:

ميسم حسن أحمد عياد

إشراف:

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في
تخصص الإدارة والقيادة التربويّة

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربويّة

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2019

تفويض

أنا ميسم حسن أحمد عياد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والنوِّسّات المعنية بالأبحاث والدراسات العلميّة عند
طلبها.

الاسم: ميسم حسن أحمد عياد.

التاريخ: 2019 / 06 / 17.

التوقيع:



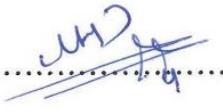
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين .

للباحثة: ميسم عياد.

وأجيزت بتاريخ: 17 / 06 / 2019.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د أحمد فتحي أبوكريم	رئيساً ومشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أمجد محمود درادكة	عضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د خالد علي السرحان	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بحمده تدوم النعم... والشكر لله سبحانه وتعالى الذي منحني العقل والفكر السليم في
إكمال رسالتي العلمية التي أعتبرها رصيّدًا آخر للنجاح والتّقدم...

في لحظةٍ لا أتوقّعها وجدت نفسي أعيش الحلم الذي انتظرته طويلًا للوقوف على قمةٍ جديدةٍ في التّجّاح
والتّقدم.

وكل هذا لم يكتمل إلا بوجود قامات علمية زاخرة بالعلم والمعرفة والفكر ساعدتني لتحقيق أهدافي...
إلى هؤلاء أتقدم بالشّكر والعرفان... إلى الذين قدموا لي يد العون والمساعدة ومهدوا لي الطريق نحو
العلم والتميز والنّجاح... إلى الذين كان لهم دور كبير في إكمال رسالتي المتواضعة... إلى كل هؤلاء أهدي
هذا الإنجاز المميز...

إلى دكتور الفاضل الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبوكريم الذي أشرف على هذه الرحلة.. ولم يبخل
عليّ بالنّصح والإرشاد وكان خير محفّزٍ وخير داعم.. أسأل الله العليّ الكريم أن يفتح له أبواب السّعادة
والتّوفيق وأن يجعله ذخراً للعلم والمعرفة...

أتقدم بالشّكر الجزيل لأسرة جامعة الشّرق الأوسط من أساتذة ومشرفين ومن كان لهم الدور الكبير
على إكمال هذه الرحلة...

والشّكر موصول لكلّ من أمدني بنصيحة أو مساعدة...

مع كلّ الحبّ والتّقدير.
الباحثة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والشكر لله الذي ألهمني الطمّوح وسدّد خطاي نحو التّقدم والتّجّاح في إكمال رسالتي

...

أهدي هذا الإنجاز الى كلّ من علّمني حرفاً ولمن لهم حقّ عليّ

إلى أبي وأميّ الذين وهبوني الأمل والحياة لمواجهة كلّ العثرات والصّعود نحو قمم التّجّاح...

إلى شريكي وسندي في رحلة الدّراسة والبحث... والذي اعتبره قلعتي الدّائمة وحصن التّجّاح

والأمان والسّعد إلى زوجي وحبّبي فادي أهدي ثمار جهدي...

إلى من هم سرّ ابتسامتي ونبض حياتي ونور عيوني أبنائي راشد وكريم...

إلى رفقاء الدّرب أخوتي وأحبّتي الغوالي طارق وزيايد...

إلى صديقات رحلة الدّراسة... اللواتي رافقني بهذه الرّحلة وتشاركنا معاً أجمل اللّحظات التي

تناثرت بين دمعاتٍ وضحكات....

إلى أساتذتي الأفاضل... نبراس العلم والمعرفة...

إلى جامعتي الحبيبة... جامعة الشّرق الأوسط...

إلى كلّ من يهّمه أمر نجاحي أهدي لهم هذا الإنجاز...

مع محبتي وتقديري

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
التفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر والتقدير	د
الإهداء	هـ
فهرس المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الإنجليزية	م
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	5
هدف الدراسة وأسئلتها	7
أهمية الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	9
حدود الدراسة	10
محددات الدراسة	11
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
الأدب النظري	13
الدراسات السابقة	23
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	30
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهج الدراسة	33
مجتمع الدراسة	33
عينة الدراسة	34
أداتا الدراسة	36

37	صدق الأدواتان
42	ثبات الأدواتان
44	متغيرات الدراسة
44	المعالجة الإحصائية
45	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

48	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول
54	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني
58	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث
60	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الرابع
63	نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

69	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
78	التوصيات

المصادر والمراجع

79	المراجع العربية
84	المراجع الأجنبية
85	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع مجتمع الدراسة لجميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديریات التابعة للمحافظة	34
2-3	توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات	34
3-3	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	35
4-3	الجزء الأول من الاستبانة ويوضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	38
5-3	الجزء الثاني من اداة الدراسة ويشمل فقرات المتغيرات	38
6-3	مقياس ليكرت الخماسي	38
7-3	نتائج معاملات ثبات الاتساق (معامل ارتباط بيرسون) لمجالات أداتي الدراسة	39
8-3	معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة القيادة الابتكارية	40
9-3	معاملات ارتباط فقرات أداتا الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة القيم التنظيية	41
10-3	نتائج اختبار وإعادة الاختبار لتحقيق من ثبات أداتي الدراسة	42
11-3	نتائج معاملات ثبات الاتساق (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية	43
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان	48
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعامل الإدارة مع المعلمين	49
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك الابتكاري	50
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة العمل	52
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة القيم التنظيية في محافظة العاصمة عمان	54
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة لدى مدير المدرسة	55
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية لدى مدير المدرسة	56
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	57
9-4	العلاقة ما بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين	59

60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس.	10-4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الوظيفة	11-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	12-4
63	تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة	13-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس	14-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الوظيفة	15-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة	16-4
67	تحليل التباين الأحادي لدرجة امتلاك مديري المدارس للقيم التنظيمية One-way ANOVA تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	17-4

قائمة الملحقَات

الصفحة	المحتوى	الرقم
86	الاستبيانان بصورتهم الأولى	1
93	قائمة بأسماء المحكمين للاستبيانين	2
94	الاستبيانان بصورتهم النهائية	3
101	كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم	4
102	كتاب تسهيل مهمّة من وزارة التربية والتعليم موجّه إلى مدير إدارة التعليم الخاص	5
103	كتاب تسهيل مهمّة من مدير إدارة التعليم الخاص موجّه إلى مديرو المدارس الخاصة	6

درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

إعداد:

ميسم حسن أحمد عياد

إشراف:

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبوكريم

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، عن طريق تطوير استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على ست مجالات وهي (بيئة العمل، السلوك الابتكاري، تعامل الإدارة مع المعلمين، الشفافية لدى مدير المدرسة، العدالة لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين) وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، ووزعت أدوات الدراسة على كافة معلمين ومشرفين المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (380) معلماً ومعلمة و(111) مشرفاً ومشرفة، وتم استرداد (294) استبانة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الخاصة، و(86) استبانة من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الخاصة، وماتم استرداده اعتبر عينة الدراسة، وبنسبة (77.04%) من المعلمين، ونسبة (22.06%) من المشرفين التربويين.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، وأن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين

والمعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.35)، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية

بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الابتكارية، القائد، القيم، القيم التنظيمية.

The Degree of Innovative Leadership Practice of Private Secondary School Principals in Governorate of the Capital Amman, and their Relation to their Organizational Values from the Point of View of Supervisors and Teachers.

Prepared by

Maysam Hassan Ahmad Ayyad

Supervised by

Prof. Dr. Ahmad Fathe Abu_Kraem

Abstract

This study aimed to identify the degree of Innovative Leadership Practice of Private Secondary School Principals in Governorate of the Capital Amman, and their Relation to their Organizational Values from the Point of View of Supervisors and Teachers.

To the achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive approach to the study, and distributed questionnaires, it was consisting of (52) paragraphs divided into six axes: (Work environment, Innovative behavior,

Management treats teachers, Transparency of the Director, Justice of the Director, Mutual trust between the manager and the teacher). The questionnaires was distributed to all school teachers in the private school in the Capital of Amman who were about (380), and to all educational supervisors in the private school in the Capital of Amman who were (111), about the questionnaires distributed for the teachers, we retrieved (294) in the rate of (77.04%), and about the questionnaires distributed for the educational supervisors, we retrieved (86) in rate of (22.06%).

So this study aimed to understanding of the subject of organizational values through exposure to different concepts and highlighting the most important stages in the development of organizational values and their classification, and to understanding what Innovative Leadership mean, and how it can make the school develop to the best standard.

Keywords: Innovative Leadership, Leadership, values, and organizational values.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحالي ظروف بيئية تفرض على القائمين عليها حتمية التجديد والابتكار والتغيير لمساعدتها على مواجهة هذه الظروف والتماشي معها مع الاحتفاظ بالقيم التنظيمية التي بدأت بالتلاشي نتيجة هذا التطور والابتكار، وهذا يساعد المنظمة أو المؤسسة على العطاء بشكل أفضل، وتكون قادرة على حلّ المشكلات المتوقع حدوثها وظهورها فأصبحت الحاجة إلى التطور والابتكار حاجد ملحة وضرورية، مع توفير بيئة إدارية جيدة تثير ابتكار الأفراد فيها.

لذلك فإن قادة المؤسسات في عصرنا الحديث مطالبون بالتغيير والابتكار وفتح المجال أمام العاملين للمشاركة في مواكبة التطور وابتكار أساليب وطرق عمل تعمل على ضمان استمرارية المنظمة والعمل على رعاية الأفكار المبتكرة ومتابعة تطبيقها، وذلك لضمان نجاح عمليات التغيير المرجوة والحدّ من مقاومة التغيير بأشكالها المتعدّدة، وضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة (أبو عجوة، 2018).

يقع الدور الأساسي لتحقيق القيادة الابتكارية على عاتق القادة الأكاديميين، فعلى القائد أن يكون مبتكر يتسم بالمتابعة، إذ يلزم عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل وينظر إلى كلّ ما هو جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها حتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، ويحرّك الأفكار ويتلافى المشكلات وإدارة الأزمات حتى يتمكن من مواكبة التطور والسير معه (الشهراني، 2017).

ويمثل الابتكار الأساس في تحسين القدرة على اتخاذ القرار فيما يتعلق بسلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى انجازهم للأعمال الموكلة لهم، كما يخضع لعملية تقييم داخل المنظمة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات والأعمال في العمل (الخطيب، 2002).

ويبدو جلياً الأثر الذي يسببه التقدم العلمي والتكنولوجي في هذا العصر الرقمي في مجالات الحياة جميعها، إذ يسهم في تغيير شامل في مجالات المجتمع وحاجات أفرادها، وتحاول جاهدة السياسات التربوية في دول العالم إلى مسايرة هذا التطور، والاستجابة لمتطلباته الجديدة، وتعتبر التربية عماد هذه القيادة التربوية. (العبادي، 2016).

تتم عملية ترجمة فلسفة المجتمع إلى فكر يتم تقديمه لبناء المستقبل في المؤسسات التعليمية من خلال كوادر مؤهلة تعكس واقع وتطلعات وطموحات المجتمع، فقد اجتهدت الدول دائماً بالعمل على إيجاد اتجاهات ورؤى حديثة مناسبة لتطلعاتها من أجل تطبيقها في مؤسساتها، اتجاهات تقوم بتدريب الفرد على إدارة المعرفة والاستفادة من التقدم التكنولوجي الحديث في تطوير المنظومة وهذا يتطلب القيام بجهد دائم ومستمر من أجل إنشاء مؤسسات تعليمية تستجيب لهذه المتطلبات والمتغيرات بشكل عملي وإيجابي يعود على المجتمع بالخير، فالمؤسسات التعليمية ذات أهداف ومحتوى وإدارة وتنظيم حديث ومتجدد يتناسب مع تطلعات وطموحات الدولة من خلال تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وطاقمها التعليمي والإداري (جمال، الزاميني، 2006).

ومن خلال ماسبق، وجب على على القائد إمتلاك المهارات الابتكارية التي بدورها تساعده على تحقيق الأهداف المنشودة، والنهوض بالمؤسسة أو المنظمة التي يرأسها، وعليه مواكبة التطوير والتطور من حوله، حتى يبقى هو ومنظّمته والعاملين فيها في المقدمة دائماً، وعليه أن يقوم دائماً

بتدريب وتشجيع من حوله للمثابرة في طرح الأفكار الابتكارية والجديدة والخلاقة، ليسود جوًّا من الابتكار والإبداع في المنظمة.

تعبّر القيم التنظيمية عن فلسفة وخصائص المؤسسة الداخلية، وتوفر الأساس لتوجيه السلوك وصنع القرار، وتؤثر كلّ من قيم المنظمة وقيم الفرد في الآخر، أي أن العلاقة هنا علاقة تبادلية، فإذا زاد التفاعل بينهما يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وارتفاع مستوى الرضا للأفراد وزيادة دوافعهم والتزامهم بتحقيق أهداف المنظمة (أحمد، 2008)، كذلك تعتبر القيم الركيزة الأساسية وجوهر فلسفة أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمة يتوقف على على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها (العوفي، 2005).

ومن خلال ماتقدم، بدا جليًّا أهمية القيم التنظيمية في الحفاظ على تقدّم وتماسك المنظمة، حيث أنّ القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة وتحاول أن تجعلها تخيم على أجواء المنظمة والعاملين فيها، تساعد على توفير جوًّا من الأمان الوظيفي والراحة والثقة بين المرؤوسين والرؤساء، وتجعل الأمور أكثر تنظيمًا بحيث يعرف كلّ ما عليه وما له، وهذا يعطي وقتًا للأفكار الإبداعية والابتكارية بالظهور في المنظمة.

تؤثر القيم التنظيمية في المؤسسات على سلوكيات الفرد العامل سواء كان قائد أم مرؤوس، والتّمعن في تحوّل القيم التي كانت تحكم سلوكيات الإداريين في إدارة الموارد البشرية من قيم سلبية كان جوهرها النظرة المتدنية والغير تقديرية لمجهودات وإسهامات المورد البشري في العملية الإنتاجية والخدماتية إلى قيم إيجابية وإسهامية تحقق أهداف التنظيم في ظلّ المحافظة على هذا النسق القيمي العلني والضمّني، وهو يعطي بصمة للتنظيم والعناصر البشرية المكوّنة له، وبهذا فالقيم التنظيمية

قاعدة يبني عليها الكيان الثقافي لأي مؤسسة، (بكوش، 2017)، وهذا يتفق بما أورده صدام (2004) بأن القيم التنظيمية هي تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المؤسسة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المؤسسة قراراتها والطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها.

والثقافة التنظيمية للمؤسسة عبارة عن مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن القيم والثقافات للأفراد والجماعات والمجتمع فضلاً عن سياسات المنظمة وقواعدها وقوانينها، فالثقافة التنظيمية لها الدور الكبير في تماسك أعضاء المنظمة وتعاونهم وترابطهم، كما تسهم في تشكيل المرشد الأخلاقي المرجعي لأفرادها وتوفر لهم الأحساس بالذاتية والهوية والانتماء الوظيفي وتعمل على استقرار المنظمة واستمرارها (عنصر ولينيم، 2014).

ومن خلال ماتقدم أرتأت الباحثة بضرورة دراسة تأثير القيم التنظيمية على سلوك المعلمين في المؤسسات والمنظمات التي يتبع قائدها أسلوب الابتكاري في تحقيق أهداف المنظمة، وكيف يؤثر الابتكار في هذا السلوك ويقويه ويدعمه.

مشكلة الدراسة

يتعرض مديري المدارس لكثير من التحديات والمشكلات التي تواجههم بشكل يومي، مما يتطلب منهم القدرة على التصدي لها بكفاءة وفعالية، وعلى هذا يجب أن تتوافر فيهم سمات معينة للقدرة على الابتكار في هذا الموقف بدلاً من الأسلوب النمطي المتبع لمواجهة هذا التحديات، كما يجب عليهم بناء منظومة من القيم الواضحة التي تحكم المؤسسة وتحكم أفرادها التي توضح من خلالها حقوق وواجبات كل من الطرفين، وهذا ييسر عمل ويخلق جواً من الرضى والراحة عند الجميع.

القيادة التربوية التي تتبنى الابتكار والتغيير والتطوير كأسلوب حياة، ولا تفرق بينهما، ستقود إلى تطوير نوعية التعليم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، ونتيح مرونة أكبر لتحوّل من مجتمعات بيروقراطية رتيبة إلى مجتمعات منتجة مبدعة. القيادات التربوية التي تُحدّث التطوير، وتشكل المفتاح الأساس في التكوين، والدفع بجودة عمل كلّ من الأقسام التعليمية، ومن ناحية رسم السياسة التربوية تنعكس قدرة القائد التربوي فيها على الابتكار، وهذا مادعت إليه العديد من دول العالم وهو تخصيص الموارد السخية في البحث والتطوير والإعداد المستمر للقيادات التربوية التي ترنو إلى التغيير والتطوير المنشودين (عرار، 2007)

مع ظهور التحدّيات أمام جيل العولمة، وضرورة السعي نحو القيادة التربوية، يلاحظ أن طريق التطوير التربوي أزداد تعقيداً، وتأكّد أكثر بأن نوعية القيادة التربوية هي التي تحدّد نوعية الاستشارة من قبل المعلمين نحو طلابهم، وانعكاس أدائهم في الصّف المدرسي عن طريق تكوين رؤية واضحة الأهداف الأوليّة ومحدّدة المسار في كلّ ما يخص نوعية التعليم والتعلّم، مما ينعكس أثره على كلّ من المعلمين والطلاب، بل والمجتمع بأسره (Sammons 1997).

وأشار (طالب، 2011) إلى أهمية القيم التنظيمية في المؤسسات بأنّه كلما كانت القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة عالية ومرتفعة كلما ارتفع الولاء التنظيمي للمنظمة، وإنّ القيم التنظيمية تؤدي إلى تحمّل العاملين المسؤولية وزيادة القدرة الإنتاجية وتحقق أهداف المؤسسة كما أشار (عكاشة، 2008)، وأوضح (الشودافي، 2002) بأنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة ومعنوية بين الاختلاف في القيم التنظيمية والشعور بالإحباط الوظيفي، وأنّ القيم التنظيمية والقيم الشخصية تؤثر بشكل مباشر وقويّ في الأداء الوظيفي. (أبو عميرة، 2011).

كذلك أكدت الكثير من الدراسات على أهمية استقصاء موضوع القيادة الابتكارية مثل دراسة (خليفة، 2015)، ودراسة (جبريني، 2016)، ودراسة (الحارثي، 2016)، كما أوصت عدد من الدراسات بأهمية استقصاء موضوع القيم التنظيمية مثل دراسة (الدّهشان، 2018)، ودراسة (الجعافرة، 2010)، ودراسة (التّباني، وفارس، والوحيد، 2014).

ويعتمد نجاح ممارسة الابتكار على مدى ممارسة القيم التنظيمية من جهة المديرين والمعلمين والتزامهم بها ولهذا جاءت هذه الدراسة لاستقصاء درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة الثانوية في العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

2- ما درجة إمتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان القيم التنظيمية من

وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة

المشرفين والمعلمين لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيمية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة درجة

ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى

إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والوظيفة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية

لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس،

وسنوات الخدمة، والوظيفة؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري

المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة

نظر المشرفين والمعلمين.

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي فيما يلي:

1- يؤمل من نتائج هذه الدراسة إن تفيد مديري المدارس الثانوية الخاصة من خلال معرفة العلاقة بين

درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

2- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية المهمة ألا وهو القيم التنظيمية،

فالقيم تؤثر على الأداء وطريقة تنفيذه داخل المؤسسات.

3- يتوقع أن تفيد هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم من إعداد برامج ابتكارية خاصة بالمديرين لازمة

للنهوض بمستوى العملية الإدارية

4- كما أظهرت الدراسة علاقة الارتباط بين ممارسة القيادة الابتكار ومستوى القيم التنظيمية.

- 5- قلة الدراسات المحلية والعربية، بحدود علم الباحثة، التي درست العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية.
- 6- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لعمل أبحاث لم تتحويه من دراسات سابقة وأدب نظري ذات صلة بالمتغيرين، وأداتين تم التأكد من صحة ثابتهما وصدقهما.
- 7- كما ستعمل على تقديم تقييم واقعي لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.
- 8- قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مجال القيادة التربوية من مديري ومديرات من حيث تعريفهم بدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

مصطلحات الدراسة

اشتملت هذه الدراسة على المصطلحات التالية:

القيادة: تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص مهمة. (الصيرفي، 2007).

القيادة الابتكارية: "هي مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف الشركات، والمؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع". (القسوس، 2004)

وعرفها نجم (2003) بأنها: "هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة مابين العاملين في المنظمة، وتقوم على تطوير أساليب العمل وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة، وتتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، وتحثُ جانب الابتكار، وجميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه".

وتعرّف القيادة الابتكاريّة إجرائيًّا بأنّها الأساليب والطّرق التي يمكن أن يستخدمها ويتبنّاها القائد لتحقيق أهداف المؤسّسة، ولمواجهة المشكلات والتّحدّيات التي تواجهه، وكما حدّدتها أداة الدّراسة بالسلوك الابتكاري، وتعامل الإدارة مع المعلّمين، وبيئة العمل.

القيم: هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. (العميان، 2002)

القيم التّنظيميّة: هي تعبير عن هوية وفلسفة وخصائص المؤسّسة الداخليّة، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها والطّريقة التي تعبر بها عن سلوكها التّنظيمي والطّريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها (صدام، 2004).

وتعرّف القيم التّنظيميّة إجرائيًّا بأنّها مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتبنّاها الشّخص لتقييم أعماله وتصرفاته، ويعتمد عليها بتحقيق الأهداف، وكما حدّدتها أداة الدّراسة بالعدالة والشفافيّة لدى مدير المدرسة. والنّقة المتبادلة بين المدير والمعلّمين.

حدود الدّراسة

تحدّد الدّراسة بالحدود التّاليّة:

- 1- الحدود الموضوعيّة (درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة لدى مديري المدارس التّانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، وعلاقتها بالقيم التّنظيميّة لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلّمين).
- 2- الحدود البشريّة (المشرفين والمعلّمين في المدارس التّانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان).
- 3- الحدود المكانيّة (اقتصرت هذه الدّراسة فقط على المدارس التّانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان).

- 4- الحدود الزّمنيّة (الفصل الدّراسي التّاني من العام الدّراسي 2018-2019).

محدّدات الدّراسة

تحدّدت نتائج هذه الدّراسة الحاليّة بدلالات صدق أداتي الدّراسة وثباتهما، بالإضافة إلى مدى دقّة تقديرات أفراد العينة ووضوعيتهم وأمانتهم العلميّة في استجابتهم على الاستبانة المعدة لغرض الدّراسة الحاليّة، كما أن تعميم نتائجها لا يتمّ إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

الفصل الثّاني
الأدب النظري والدراسات السّابقة

الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمّن هذه الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بأهداف الدراسة الحالية ومتغيراتها، والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وفيما يأتي عرض لذلك.

أولاً: الأدب النظري:

ويشتمل الأدب النظري على ما يأتي:

القيادة الابتكارية:

تُعتبر الإدارة أداة حتى يتمّ تحقيق الأهداف المنشودة والمطلوبة، لهذا يتطلب من المدير ابتكار طرقاً جديدة لمواجهة أيّ مشكلات ممكن أن تواجههم خلال تحقيق الأهداف.

حيث تناول العديد من الباحثين والكتّاب موضوع القيادة الابتكارية لأهميتها وتأثيرها في نجاح المؤسسات، حيث أشارت مؤتمن (2003) على أنّها: "التمط القيادي الذي يتّصف بالبصيرة الابتكارية، والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى التجريد والتجديد، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، ومخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير".

وتختلف الإدارة عن القيادة، فالمدير غير القائد، حيث أن القائد له رؤية طويلة الأمد، والتي يعمل على ابتكارها لتغيير منظّمته بخلاف المدير الذي يمتلك رؤية قصيرة المدى والتي يقلد بها الآخرون (نجم، 2003).

لذلك فإنّ القادة مطالبون بالمبادأة والتّطوير والإبداع، واعتبار ذلك من الواجبات الإدارية الملقاة عليهم، فالقائد المبدع والمنظّمات التي لا تتقدّم تتقادم، لذلك من المتوقع من القائد أن يكون مبدعاً،

وصاحب أفكار جديدة، ويتوقع المشكلات التي من الممكن مواجهتها، وهذا ما يجعله ينشط ويبادر) (المطيري، 2006)، فالقيادة الابتكارية: "هي مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف الشركات، والمؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع" (القسوس، 2004)، ويرى العجمي (2000) بأن القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات. فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد، وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ماتصبو إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين. وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطاً وتأثيراً وتعاوناً وهدفاً حيويًا فإنه يمكن حصر خصائصها فيما يلي:

- القيادة نشاط وحركة لأنَّ القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسيمة وعقيلة ووجدانية. فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لاتوجيهًا تخريبياً.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة هدف حيوي ومن واجب القائد أن يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

كما وتتميز القيادة الابتكارية بالعديد من الصفات كما حددها علماء النفس والإداريين والدراسات

الإدارية الحديثة، كما أوردها (الصيرفي، 2005):

1- الانفتاح على الرأي الآخر

2- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.

3- الإيمان بمواهب الآخرين.

ويرى الحربي (2007) بأن من سمات القائد التربوي القدرة على الابتكار، ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الأفكار الجيدة بين العاملين والاختيار من بين هذه الأفكار مما يؤدي إلى تحسين وتطوير عمله، ويمكن القول بأن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً واضحاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطّة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تطبيق الأهداف، كما يؤكد إن فعالية اختيار القائد التربوي في ظلّ الاتجاهات الحديثة للقيادة تتمثل في امتلاك مجموعة من الصفات والسمات الشخصية التي يعتبر من ضمنها المبادرة بالعمل والإبداع والمثابرة والطموح والتفاعل الاجتماعي الإيجابي.

وعليه فإنّ القائد التربوي الي يريد ممارسة الابتكار عليه أن يتّسم بسمات معينة كما ذكرها (حريم، 2004):

- الحساسية للمشكلات: عليه أن يتلمّس المشكلة قبل حصولها من خلال المواقف التي تواجهه في المؤسسة، وحلّها بطرق جديدة ومبتكرة.
- إعادة التنظيم: وهي القدرة إعادة تنظيم الأفكار وتركيبها بسهولة تبعاً للخطة المتبعة.
- المرونة: القدرة على التشكل حسب المواقف التي تواجهه.
- القدرة على التحليل: تحليل المواقف بشكل متأنّ دون التسرع في اتخاذ القرارات.
- التقييم: أن يعرف أي مشكلة وأي منهج ينتخب من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المتفتحة أمامه والمهارات المكتسبة والتي عليه إكتسابها.

الابتكار هو من أهم السمات والصفات التي على القائد التربوي أن يتسم بها كما ذكر (كنعان، 1999)، وهي التي تساعده على الابتكار وخلق الأفكار الجديدة التي تساعده على إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، كما ويرى بأن تنمية القدرات الابتكارية لدى القادة يتم من خلال تنشيط مستوى الأفكار والتي تسمح بانطلاق الأفكار الجديدة.

وصف (الألوسي، 2002) مكونات العملية الابتكارية منها:

1- الطلاقة:

- الطلاقة اللفظية: إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات شروط أو مواصفات معينة وتكون لها ميزة فريدة على سبيل المثال ابتداء وانتهاء الكلمات بحرف معين.
- الطلاقة التعبيرية: يقصد إنتاج فكرة أو حديث متصل بشكل عبارات تدل في إطارها على معنى معين ومرتب بأسلوب إنتقائي مميز.
- الطلاقة الارتباطية: السهولة والسرعة التي يتم فيها توليد أكبر عدد من وحدات المعاني ذات العلاقات الترابطية بين الأشياء المختلفة لتعبّر عن علاقة جديدة.
- الطلاقة الفكرية: توليد أفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة.

2- المرونة:

أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار متعددة ومختلفة، والانتقال من فئة للأفكار لفئة معينة، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن الحالة السابقة، يتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجابة من موقف إلى آخر بالمرونة والتلقائية والتحرر من الجمود والنمطية في التفكير.

3- الأصالة:

إنتاج عدد كبير من الأفكار الغريبة والغير مألوفة ولم يتم التعرف عليها مسبقاً.

وأورد غباين (2009) مجموعة من الأسس للقيادة الابتكارية المهمة في مواجهة عملية

التغيير منها:

- أهداف واضحة ومعقولة ومرنة وقابلة للتعديل.
- سياسات واضحة ومناسبة للواقع.
- اختيار الأفراد الذين يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير.
- صلاحيات محددة جداً وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع الوضوح لتقويم اتخاذ القرار.
- إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشكلات وتتطور مع تغيير الأوضاع، ومعلومات ونظم وقنوات اتصال كذلك.
- توفير التجهيزات والمعدات وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة.
- حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار المستقبل وتغييراته.

القائد المبتكر عليه أن يكون مغامر، لا يقف عند حد معين، وعليه أن يتحمل المخاطر التي تنشأ من التجارب التي سيقوم بها، وأن يتقبل النتائج سواء كانت هذه النتائج إيجابية أم سلبية، وعليه أيضاً إمتلاك القدرة على الإحساس بالمشكلات بحيث يكون قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يحدث

(السرور، 2003)

وبناءً على ماتقدم، فإنّ تحقيق القيادة الابتكاريّة يقع على عاتق القادة الأكاديميين، فعلى القائد أن يكون مبتكراً، يتّسم بالمتابعة إذ يلزم عليه إدراك أهمية الابتكار في العمل وينظر إلى كلّ ما هو جديد، ويهتمّ بأساليب التفكير الجديدة، ويعمل على توظيفها في المؤسسة حتّى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين وأعضاء هيئة التدريس، ويحرك الأفكار ويتلافى المشكلات وإدارة الأزمات حتّى يتمكن من مواكبة التطور والسير معه. (الشّهري، 2017).

إنّ القائد المبتكر هو الذي ينوع في الأساليب التي تستخدم لحلّ المشكلات، ومن أساليبه دعم الأفراد وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار حتّى وإن كانت غريبة، ويدعم حرية التفكير وديمقراطية العمل، وتنمية روح الفريق والمشاركة واحترام الأفكار الخالقة، ويشجع التفكير الابتكاري لإيجاد قيم وأهداف مشتركة، كما وإنّه يعترف بالفروق الفرديّة في المؤسسات التربويّة (عبّاس، 2004)

القائد المبتكر لا يخشى مواجهة المشكلات والصّعوبات، لأنّه على دراية بأنّه قادر على تخطيها، وبيئة العمل التي يكون قائدها مبتكر مبدع؛ تكون بيئة عمل يسودها الاحترام والتّعاون والتّفاهم، وجميع العاملين فيها قادرين على مواجهة أيّ طارئ بسلاسة، حيث يعكس القائد التربوي الابتكاري صفاته وقدراته على البيئة المسؤول عنها.

القيم التّظيميّة:

تكتسب القيم التّظيميّة أهميتها في حياتنا لما لها دوراً مهماً في توجيه وتعديل وضبط السلوك، لهذا تهتمّ أيّة مؤسسة بإرساء قواعد القيم التّظيميّة بين العاملين فيها، مما يجعل جوّاً من الرّضا يسود في المؤسسة.

كما وتلعب القيم التّظيميّة دوراً مهماً في أي منظمة في الحفاظ على كيان هذه المنظمة، فهي الموجه الأساسي للعاملين في أداء وظائفهم سواء على المستوى الفردي أم الجماعي، وكونها تسهم

في تكوين اتجاهات الأفراد، فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات المنظمة الناجحة والقيم ليست مجرد اعتقاداً فكرياً، ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف لاتخاذ القرارات الحاسمة (صابر، 2014).

وأورد المقدم (1994) بأن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتُعبّر عن فلسفتها وتقديم الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات، كما يشير نعموني (2014) إلى أن القيم التنظيمية تُعبّر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة، والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة - ولو جزئياً- من طرف أعضائها. وتعتبر طريقة التفكير هذه عنصراً أساسياً في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة، فقد أصبح من المنطق عليه اليوم، أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة.

والقيم التنظيمية مايسود في مكان أو بيئة العمل من قيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والثقة المتبادلة وغيرها (العميان، 2002)، حيث يرى (Somers,2001) بأن القيم التنظيمية التي تسعى إلى الرقي المبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل الأخطاء في العمل وأعلى درجات الالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية والغير رسمية وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين، وأضاف (الوحيد، 2013) بأن القيم التنظيمية في المنظمات يتم إيجادها والمحافظة عليها من قبل القادة الإداريين، حيث أن العاملين في المنظمات يتعرفون على ماهو مهم أو غير مهم من إدارتهم العليا، ولعل التوجه الجديد بوضع القيم أحد مكونات الخطة الاستراتيجية للمنظمات شأنها شأن الرسالة والرؤية دليل واضح على مدى أهمية القيم التنظيمية ودورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة.

خصائص القيم التنظيمية:

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية.. الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، لذا حاولت الباحثة عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها وهي القيم التنظيمية، إذ تتميز بأنها:

1- نسبية: أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى.

2- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.

3- القيم ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب (العميان، 2002)

4- تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية (نصر الدين، 2005).

من خلال ما سبق يتضح بأن القيم نسبية مكاناً وزماناً؛ أي أنها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير، فهي تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والجمالية (فاروق وعبدالمجيد، 2005).

كما يرى (العتيبي، 2010) أن القيم التنظيمية سمة شخصية وفي نفس الوقت معياراً للحكم على بعض الأشياء والموضوعات وموجه لاتخاذ القرارات، وبأنها سلوك مكتسب في الغالب، ويمكن أن تكون إختيارية وحينها تتأثر بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع.

أهمية القيم التنظيمية:

تحتلّ القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة في السلوك التنظيمي كما تلعب القيم دورًا أساسيًا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يعرف العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها ويتبعونها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه، وتتخصّص أهميتها فيما يلي:

- 1- تعتبر القيم قوة محرّكة ومنظمة للسلوك.
- 2- تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم.
- 3- تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات، مما يؤثر بشكل واضح على السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد (العميان، 2002).
- 4- تسهم القيم في استقرار المنظمة (المغربي، 1999).

مصادر القيم التنظيمية:

بما أنّ القيم التنظيمية تختلف من شخص لآخر ومن مجتمع لآخر ومن جماعة لأخرى، فمصادرها أيضًا متنوّعة فمنها:

1- التعاليم الدينية:

حيثُ يمثل الدين أحد أهم المصادر التي يمكن أن تستمد القيم منها سواء كان ذلك من القرآن الكريم أو من السنة النبوية الشريفة (القيوتي، 2003)

2- المصدر الاجتماعي:

بما أنّ الفرد جزء من المجتمع الذي يحيا فيه، فإنّ قيم الأفراد تختلف باختلاف المجتمعات

(حمود، 2002)

3- الخبرة السابقة:

تؤثر الخبرة السابقة للشخص في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء (القيوتي، 2003)

4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

تعتبر الجماعة التي ينتمي لها أي شخص مصدرًا آخرًا للقيم، فيمكن أن يغير الفرد من قيمه

نتيجة ضغط الجماعة التي ينتمي إليها، لتصبح قيمه متناسقة معها (العميان، 2002)

وظائف القيم التنظيمية:

تنقسم وظائف القيم التنظيمية على ثلاثة مستويات كما ذكرها (العنبي، 2010):

1- المستوى الفردي:

ويركز هذا المستوى على تهذيب الذات وتوجيهها نحو مكارم الأخلاق واتباع السلوك القويم

وضبط الشهوات وتوجيه الفكر بما يجعل يجعل مخرجاته ذات أهداف سامية.

2- المستوى الاجتماعي:

ويركز هذا المستوى بمنح المجتمع عددًا من المعايير التي تساعد على اتخاذ القرارات، كما

ويضبط السلوك الجماعي بما يحافظ على المصالح الفردية، ويسهم بحل الكثير من المشكلات

الاجتماعية.

3- المستوى المؤسسي:

يوجه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف

المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الاستراتيجية التي أعدتها بناءً على قيمتها التنظيمية، ويتم

تدريب العاملين على آليات الالتزام بالقيم حتى تصبح جزءًا من سلوكهم، لأن المؤسسة تتبع أسلوب

التحفيز والمحاسبة فيما يتعلق بتنفيذ القيم التنظيمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم استعراض الدراسات السابقة التي اتفقت مع متغيرات الدراسة (القيادة الابتكارية، والقيم التنظيمية)، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

القيادة الابتكارية:

الدراسات العربية التي تناولت القيادة الابتكارية:

دراسة الشمري (2006) درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهدافه قام ببناء استبانة مكونة من ثلاثة مجالات (الإداري والفني والتصوري) طبقها على مجتمع الدراسة الذي تكوّن من (465) قائداً تربوياً، وتوصّل الشمري بدراسته بأن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة في المجالات الإدارية والفنية، وفي المجال التصوري كانت الممارسة مرتفعة.

وهدفت دراسة خليفة (2015) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلّميهم في عمّان. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلّمي ومعلّمات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمّان والبالغ عددهم (3181) معلّماً ومعلّمة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها (346) معلّماً واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلّميهم في عمّان متوسطة.

وقامت دراسة جبريني (2016) على معرفة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات

الفلسطينية، وتكوّن مجتمع الدراسة من (342) فرداً من عمداء ورؤساء أقسام أكاديميين في الجامعات، وتمّ جمع البيانات من خلال استبانة طورتها الباحثة مكوّنة من ثلاثة أقسام وهي: القسم الأول ويتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني متعلق بالقيادة الابتكارية ولها ثلاثة مجالات وهي (تعامل الإدارة مع العاملين، بيئة العمل، السلوك الابتكاري) وعدد فقراته 34 فقرة، وقسم ثالث يتعلّق بفاعلية اتخاذ القرار وله ثلاثة مجالات وهي (إجراءات اتخاذ القرار، المهام الإدارية، ممارسة عملية اتخاذ القرار) وعدد فقراته 37، وكان هناك سؤال من الأسئلة المفتوحة يتعلّق بمعوقات القيادة الابتكارية من وجهة نظر المبحوثين. وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بأنّ هناك استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الابتكارية وفي درجة فاعلية القرار وعلى جميع المجالات.

كما هدفت دراسة الحارثي (2016) التعرف على دور القيادة الابتكارية في التغيير التنظيمي في كليتي الملك الفهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من منسوبي كلية الملك الفهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية من مدنيين وعسكريين للرتب العسكرية من (نقيب الى لواء) والمراتب المدنية من (الثامنة الى الخامسة عشر) وعدده (562). وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة: بأنّ القيادة الابتكارية تمارس في كلية الملك فهد الأمنية أقل من ممارستها في كلية الملك خالد العسكرية، وأن الموظفين في كلية الملك فهد يميلون أكثر للتغيير التنظيمي من كلية الملك خالد العسكرية، وأوصت الدراسة على تفعيل الابتكار في المنظمات الحكومية ومواجهة تحدياتها وتنمية السلوك الابتكاري في المنظمات من خلال تشجيع الأداء الابتكاري والتخلص من الإجراءات الروتينية.

كما وهدفت دراسة الشهراني (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة الأكاديميين بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدمت الباحثة المنهج

الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من (209) عضو هيئة تدريس، واستخدمت استبانة مكوّنة من (42) فقرة. وكانت من أهم نتائج الدّراسة بأن القادة الأكاديميين بجامعة بيشة يمارسون القيادة الابتكارية بدرجة متوسطة، وأوصت الباحثة بعدد من التّوصيات منها العمل على الاهتمام بالابتكار من قبلهم لتحسين طريقة العمل والقيام بالمهام المطلوبة.

الدّراسات الأجنبيّة التي تناولت القيادة الابتكاريّة

هدفت دراسة جولد رنج (Gold ring,2006) إلى التّعرف على قياس كفاية الإدارة التّعليميّة لمديري المدارس من خلال الوقوف على قدراتهم الابتكاريّة، وإلى التّعرف على واقع القدرات الابتكارية وكفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثّانويّة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (50) مديرًا، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة. وأظهرت نتائج الدّراسة بأنّ هناك دورًا مهمًا للكفاية الابتكاريّة عند المديرين تسهم في تشجيع روح المبادرة ويسمح بدرجات عالية منها ويساعد على تنمية القدرة على الإنتاج الابتكاري عند المرؤوسيين.

هدفت دراسة هوانغ وشينغ (Hung & Cheng,2008) للتّعرف على القيادة الابتكاريّة للفائز بجائزة القيادة المتميّزة على القيادة الابتكاريّة وتضمينها في المدرسة لقياس مستوى القيادة الابتكاريّة عند الرّابحين بجائزة القائد المتميّز. وذلك بتطبيق الدّراسة على (24) رابحًا في العامين (2004) و (2005) عن طريق المقابلات، وعلى (495) معلّمًا يعلمون في مدارس مديروها من الرّابحين بالجائزة عن طريق تعبئة استبانة، وقد أظهرت النّتائج أن المفاهيم الابتكاريّة لدى المديرين تستند إلى وجهات نظر علميّة، ويفضل المديرون الأسلوب التّشاركي لرسم السياسات المبتكرة، كما أن المعلمين يميلون إلى فهم هذا النّوع من القيادة ودعّمه وإعطاءه تقييمًا إيجابيًا.

كما وهدفت دراسة كل من أوير وأوفانوس (Orr & Orphanos, 2013) لفهم تأثير إعداد القيادة على الممارسات وتعاون المعلمين في العمل مع القيادة ومدى رضاهم، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، حيث تمّ مقابلة 175 معلّمًا تمّ إعداد رؤسائهم في برنامج قيادة نموذجي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة بأنّ القيادة الابتكاريّة تؤثر بشكل مباشر على الممارسات القياديّة للمدراء وبشكل غير مباشر على تعاون المعلمين ورضاهم، وبأنّ إعداد القادة يعمل على تهيئة ظروف عمل إيجابيّة للمعلّمين، وبالتالي يعمل على تحسين تعلّم الطلاب ويلعب دورًا مهمًا في تطوير المدرسة.

وبحثت دراسة سومارتونوا (Soemartono, 2014) إعادة تركيب السياسات التربويّة في بالي والتّعرف إلى أفضل الممارسات في القيادة التربويّة الإبداعية والابتكاريّة باستخدام الأبحاث العلميّة، وبحثت الدراسة الأساليب الاسترشاديّة التي تطرحها القيادة الابتكاريّة، وهدفت إلى التّعرف إلى دور القيادة الابتكاريّة في تطوير جودة التّعليم ومدى مشاركته في دعم المجتمع والخدمات التي تقدمها الدّولة في مجال التّعليم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الكيفي، وأجريت على عينة مكّونة من (85) مديرًا مدرسيًا، حيث بيّنت الدراسة بأنّ الإطار المؤسسي يلعب دورًا في دعم جهود القيادة الابتكاريّة، وتوصّلت الدراسة إلى أهمية القيادة الابتكاريّة في تحسين مشاركة المجتمع في دعم برامج التّميّة التّعليميّة.

القيم التّظيميّة:

الدراسات العربيّة التي تناولت القيم التّظيميّة:

هدفت دراسة الجعافرة (2010) إلى معرفة العلاقة بين العلاقة التّظيميّة وعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظة الكرك، ولتحقيق هذا الهدف تمّ تطوير استبانة تمّ توزيعها

على عينة مختارة من مجتمع الدراسة والمكوّنة من (225) مديراً ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصّت إليها هذه الدراسة؛ بأنه لا يوجد فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية وأبعادها (العدالة، الشفافية، الاهتمام بالمعلمين والثقة)، بينما هناك فروق في بعد الاستقلالية وتعود لصالح الذكور، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فأشارت النتائج إلى وجود فروق في القيم التنظيمية وأبعادها ولصالح المؤهل العلمي الأعلى، وبالنسبة للخبرة الإدارية فدلت النتائج على وجود فروق في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي أبعاده ولصالح الخبرة الأكبر.

وهدفت دراسة البقي (2011) إلى معرفة القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات وعلاقتها بإدراكهم للعدالة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ جمع البيانات بواسطة استبانة وزّعت على العينة البالغ حجمها (309) عامل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية السائدة وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وتناولت دراسة الحراشنة (2012) القيم التنظيمية وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مدرّاء مدارس التربية والتعليم في محافظة المفرق من وجهة نظر معلمهم، وطبقت الدراسة على عينة من (362) معلماً ومعلمة، وكانت نتائج الدراسة بأنّ المدرّاء يطبقون القيم التنظيمية بمدارسهم بدرجة ممارسة مرتفعة.

وهدفت دراسة كلّ من التّباني وفارس والوحيد (2014) إلى التعرف إلى العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لموظفي النبوك الإسلامية بقطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة وجمع البيانات، حيث كانت مجالات القيم التنظيمية لفرانسييس وودكوك 1995، ومجال الانغماس الوظيفي للودال وكيجنز 1965، واستخدم الباحثون طريقة المسح الشامل، ووزّعت (101) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردّة (80) استبانة

بنسبة مقدارها (79%)، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي.

وهدف بحث كل من آل مراد ومحمد وهادي(2013) إلى التعرف على القيم التنظيمية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وتم تطبيقه على عينة من المديرين في المستشفيات في محافظة نينوى والبالغ عددهم (35) مديراً من مختلف الأقسام والتخصصات، وتم استخدام الاستبانة لجمع نتائج البحث، ومن أهم مقترحات هذا البحث العمل على توظيف القيم التنظيمية بكل متغيراتها في الأداء الوظيفي بحيث أن هذه القيم تمثل الضوابط لكل أنواع الأداء الوظيفي.

وفي دراسة دحمان (2013) هدفت إلى تحديد علاقة القيم التنظيمية بضبط السلوك التنظيمي للعامل، وتم تحديد المجتمع الدراسة المكوّن من 100 عامل في مصنع سويح لصناعة الأجر في الجزائر، وحدد 40 عامل كعينة من المجتمع لتطبيق أدوات الدراسة عليهم، وطبقت أدوات الدراسة الثلاثة في هذه الدراسة، حيث تم تطبيق كل من المقابلة والملاحظة والاستبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة بيان إحساس العمال بعدم العدالة من خلال نظام المكافآت وعدم تناسب الأجر أثر على التزامهم اتجاه المؤسسة، وبأن نقص اهتمام المشرفين بمتابعة تنفيذ الإجراءات أثر بصورة سلبية على التزام العمال بتنفيذ إجراءات الأمن الوقائية وهذا ساهم بانخفاض الرضا الوظيفي عندهم.

وبحثت دراسة صوفية(2014) في واقع القيم التنظيمية السائدة داخل بعض مؤسسات التعليم الثانوي على مستوى مدينة سطيف في الجزائر، وتم اختيار عينة عشوائية من الأساتذة للمؤسسات في محلّ الدراسة وكان عددها أربع مؤسسات، وقد تم تطبيق مقياس القيم التنظيمية تتضمن ثمانين قيمة. وأفضت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى القيم السائد متوسط ومقبول، مع بروز بعض القيم

كقيم الانضباط والنظام وغياب كبير لعدد منهم، كما اتضح أن مستوى القيم التنظيمية يختلف بين المؤسسات حسب نتائج ترتيبها في شهادة البكالوريا.

وهدفت دراسة بني صخر (2017) إلى تقصي درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وجاءت نتائج الدراسة على أنه لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النزاهة، كما بينت بأن مستوى النزاهة التنظيمية الكلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان عالياً.

وهدفت دراسة الدهشان (2018) إلى دراسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة هذه الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: إحداهما لقياس القيادة متعددة العوامل، وأخرى لقياس درجة توافر القيم التنظيمية، وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل، ودرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانتا متوسطتين.

الدراسات الأجنبية التي تناولت القيم التنظيمية:

هدفت دراسة فيردن (Ferdun.2006) التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول التطابق القيمي الفردي والتنظيمي وفقاً لبعض المتغيرات، وقدمت عدة تداعيات على التماثل في قيمة التنظيم العضوي في المدارس. تكونت عينة الدراسة من (575) معلماً في أنقرة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وكانت أظهرت النتائج عدم وجود ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين

حول النّطابق القيمي بين أفراد التّظيم من حيث الجنس والفرع والسّنين في المدرسة الحاليّة وآخر سنة تخرج ومستوى تعليمي ومستوى الرّضا الوظيفي.

دراسة يلماز وبلاسي (Yilmaz & Balci, 2007) هدفت إلى معرفة وجهات نظر مديري المدارس الابتدائيّة والمعلمين عن القيم الفرديّة والتّظيميّة في المدارس الابتدائيّة في تركيا، وتمّ جمع البيانات باستخدام مقياس القيمة للمسؤولين في المدارس الابتدائيّة والمعلّمين، وطلب منهم تصنيف وترتيب القيم الفرديّة والتّظيميّة، وتكوّنت عينة الدّراسة من (712) معلّمًا و(407) مديرًا، وأشارت النتائج إلى أوجه التّشابه بين وجهات النّظر الأولى بين مديري المدارس والمعلّمين على حد سواء بالنّسبة للقيم الفرديّة والتّظيميّة فكلّ من مديري المدارس والمعلّمين كانت الرّتبة العليا لقيمة العدالة كقيمة فرديّة واحترام الشّعب كقيمة تنظيميّة، وبالنّسبة للمسؤولين، فالمال احتل أدنى مرتبة من جدول الأعمال الفرديّة وكان التّدين القيمة التّظيميّة الدّنيا، كما أن التّدين بوصفها قيمة فرديّة وتنظيميّة على حد سواء قد حلّت في الرّتبة الأدنى في قائمة المعلّمين.

وهدف دراسة تشين وكاوو (Chen & kao, 2012) إلى معرفة العلاقة بين القيم التّظيميّة الفرديّة وبين الالتزام التّظيمي وسلوك المواطنة التّظيميّة لدى طلبة كليّة الشّرطة فيتايون، وقد تكوّنت عينة الدّراسة من (716) طالبًا، وأشارت الدّراسة إلى أن القيم التّظيميّة الشّخصيّة مثل قيمة الرّمالة والتّعاون تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام المهني لإفراد عينة الدّراسة، وأن الالتزام المهني يؤثر بشكل إيجابي على القيم التّظيميّة السّائدة في المنظّمة وعلى التّزام الأفراد بأنماط سلوكيّة تنظيميّة معينة.

ثالثًا: ملخص الدّراسات السّابقة وموقع الدّراسة الحاليّة منها:

من خلال استعراض الإطار النّظري والدّراسات السّابقة العربيّة منها والأجنبيّة، وتعدّد هذه الدّراسات وتنوّعها بتنوع الأهداف التي سعت لتحقيقها، حيث ركّزت جميع الدّراسات التي تناولت

متغير القيادة الابتكارية على أهمية الابتكار في القيادة ولما له دور بتطور وتقدم المدرسة التي تتميز إدارتها بالابتكار، وطرق ممارسة الابتكار. كما وافقت الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية على أهميتها وأهمية وجودها بين العاملين في المؤسسات، وكيف أنها تساعد على تحسين السلوك الوظيفي في حال توفرها واتباعها، وعلى أنها تبعث جواً من التفاهم والرّضى في المؤسسة. واستفادت الباحثة منها في الإطار النظري للدراسة، وتطوير أداة للدراسة وطرق اختيار العينة.

وافقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات العربية والأجنبية بتناولها المتغير الأول وهو القيادة الابتكارية مثل دراسة (خليفة، 2015)، ودراسة (جبريني، 2016)، ودراسة (الحارثي، 2016)، وتشابهت مع دراسات أخرى بتناول المتغير الثاني وهو القيم التنظيمية مثل دراسة (الدهشان، 2018)، ودراسة (الجعافرة، 2010)، ودراسة (التّلباني، فارس، الوحيد، 2014). كما وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (التّلباني، وفارس، والوحيد، 2014) ودراسة (الجعافرة، 2010) ودراسة (جبريني، 2016) باستخدام نفس أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع المعلومات والنتائج، واختلفت مع دراسة (هوانغ، وسينغ، 2008) حيث استخدمت الأخيرة المقابلة كأداة للدراسة لجمع المعلومات والتّوصل إلى النتائج. واستفادت الباحثة من الإطار النظري والدراسات السابقة من خلال تطوير أدوات الدراسة واستعراض أدبيات الموضوع والدراسات المتعلقة بها.

وتميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات بأنها بحدود علم الباحثة الدراسة الأولى التي تناولت متغير القيادة الابتكارية ومتغير القيم التنظيمية معاً، حيث تمّ دراسة درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها مع القيم التنظيمية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل منهج الدراسة، وعينتها، وأداتها، وصدق الأداة وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة المستخدم

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي التحليلي حيث يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للعام الدراسي (2018-2019)، حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمّات (4319) معلّمًا ومعلّمة، وفق الإحصائيات الصادرة من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2018-2019). (وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية) والجدول (1) يوضح ذلك. كما وبلغ عدد المشرفين التربويين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمّان (111) مشرفاً ومشرفة.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة لجميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة ضمن المديریات التابعة لمحافظة العاصمة عمان.

العدد الكلي	إناث	ذكور	اللواء
854	494	259	لواء قصبة - عمان
1975	1324	651	لواء الجامعة
595	389	206	لواء القويسمة
22	13	9	لواء سحاب
255	195	60	لواء ماركا
34	9	33	لواء ناعور
566	389	177	لواء وادي السير
34	9	25	الجيزة
4319	2899	1420	المجموع الإجمالي

ثالثاً: عينة الدراسة

أختيرت أربعة مديريات للتربية والتعليم بالطريقة العنقودية العشوائية في العاصمة عمان من مجموع سبع ألوية وهي: (لواء الجامعة / لواء القويسمة/ لواء وادي السير/ لواء قصبة عمان) كما هو مبين في الجدول (2) وبعد ذلك تم اختيار عينة طبقية عشوائية باستخدام جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan-1970)، وتم توزيع أداتا الدراسة على كافة المشرفين التربويين، وتم استرجاع (86) استبانة.

الجدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات

المجموع الكلي	إناث	ذكور	اللواء
854	494	259	لواء قصبة - عمان
1975	1324	651	لواء الجامعة
595	389	206	لواء القويسمة
566	389	177	لواء وادي السير
3840	2597	1293	المجموع الكلي

الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

الجدول (3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الشخصية.

الجدول(3). الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	125	32.9%
	إناث	255	67.1%
الوظيفة	معلم	294	77.4%
	مشرف	86	22.6%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	39	10.3%
	من 5-10 سنوات	154	40.5%
	سنوات فأكثر 10	187	49.2%
المجموع		380	100%

- الجنس: بلغت نسبة الذكور (32.9%)، ونسبة الإناث (67.1%).
- الوظيفة: بلغت نسبة المعلمين (77.4%) بتكرار بلغ (294) معلم ومعلمة، أما المشرفين فقد بلغ عددهم (86) بنسبة (22.6%).
- عدد سنوات الخدمة: بلغت نسبة المعلمين مما لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (10.3%) بعدد كلي (39) معلماً ومشرفاً، أما عينة الدراسة الذين يمتلكون سنوات خبرة من 5 - 10 سنوات فقد بلغت النسبة (40.5%) بتكرار وقدره (154) أما عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات خبرة فقد بلغت النسبة (49.2%) بعدد كلي مقداره (187) معلماً ومشرفاً.

رابعًا: أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالإطلاع على الأدب النظري والتربوي والدراسات السابقة تناولت متغير القيادة الابتكارية ومتغير القيم التنظيمية، وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتطوير إستبانة لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بالرجوع إلى عدد من الدراسات التي تناولت متغير القيادة الابتكارية كدراسة (جبريني، 2016) ودراسة (الحارثي، 2010)، واستبانة لقياس القيم التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المشرفين والمعلمين بالرجوع إلى عدد من الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية كدراسة (الجعافرة، 2010) ودراسة (البقي، 2011) ودراسة (الدّهشان، 2018).

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة ببناء استبانتين في صورتها الأولى مكونة من 52 فقرة موزعة على المتغيران (القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية)، حيث تضمنت استبانة القيادة الابتكارية 37 فقرة موزعة على المجالات الثلاثة (السلوك الابتكاري، وتعامل الإدارة مع المعلمين، وبيئة العمل)، وتضمنت استبانة القيم التنظيمية 22 فقرة موزعة على المجالات الثلاثة (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين)، وتم الأخذ بالملاحظات والتوصيات التي اقترحها المحكمون، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موفقة بلغت (80%) فأكثر، ومعالجة بقية الفقرات بالتعديل أو إعادة الصياغة أو الحذف أو إضافة فقرات، ووصل عدد الفقرات النهائية للأداة الأولى (37) فقرة، والأداة الثانية (22) فقرة، بمجموع كلي (59) فقرة.

وتضمنت أدوات الدراسة مجالات لقياس مدى اتباع مديري المدارس القيم التنظيمية وهي:

- العدالة: إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم

التمييز بين المنسوبين (الطّجم والسّواط، 2003)

- الشفافية: هي وضوح التشريعات وسهولة فهمها ومرونتها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة

الوصول إليها من قبل جميع العاملين (عبد الحليم، وعبابنة، 2009)

الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين: تكون العلاقة دقيقة ومثمرة إذا كانت تستند على العدل والثقة المتبادلة، وعليه فعلى المدير أن يتواصل مع المعلمين من منطلق الزمالة، وأن يجعل المعلمين يلمسون ثقة المدير الصادقة بهم من خلال تقديره لكفاياتهم وإنجازاتهم، وإعطائهم فرصة كاملة لتحسين أدائهم.

خامساً: صدق أدوات الدراسة

للتأكد من صدق الأدوات، تم استخدام نوعين من الصدق، كالآتي:

1- الصدق الظاهري:

إذ قامت الباحثة بعرض فقرات الاستبانيتين بصورتها الأولى (الملحق رقم 1) على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية البالغ عددهم (12) مُحكِّمًا ومُحكِّمة. وأُخذ بالملاحظات والتوصيات التي اقترحوها من إلغاء أو تعديل أو إعادة صياغة، وتم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة (80%) فأكثر، وأصبحت الاستبانيتين بصورتها النهائية كما مبين في (الملحق رقم 3)، وتعدُّ هذه الطريقة مناسبة للحكم على الصدق الظاهري للاستبانة، أي أن فقراتها ممكن أن تقيس ما وضعت لقياسه، والجداول التالية توضح تفصيلاً لتوزيع فقرات الاستبانة.

الجدول (4) الجزء الأول من الاستبانة يوضح الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

عدد المستويات	الخصائص
2	الجنس
2	الوظيفة
3	عدد سنوات الخدمة

الجدول (5). الجزء الثاني والثالث من أداتا الدراسة ويشمل فقرات المتغيرات

عدد الفقرات	أجزاء الاستبانة
37	الجزء الثاني
22	الجزء الثالث

وتمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضّح في الجدول الآتي:

الجدول (6). مقياس ليكرت الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
1 درجة	2 درجة	3 درجات	4 درجات	5 درجات

2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التّحقق من الصدق الظاهري لأداتيّ الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على أفراد الدراسة

للتّعرف على صدق الاتساق الداخليّ للأداتين ومدى إسهام الفقرات المكوّنة للمجالات من خلال

استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وتوضّح الجداول (7-

8-9) ذلك.

الجدول (7) نتائج معاملات ثبات الاتساق (معامل ارتباط بيرسون) لمجالات أداتي الدراسة

المتغيرات	معامل بيرسون
تعامل الإدارة مع المعلمين	0.78
السلوك الابتكاري	0.88
بيئة العمل	0.84
درجة ممارسة القيادة الابتكارية	0.85
العدالة لدى مدير المدرسة	0.77
الشفافية لدى مدير المدرسة	0.79
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	0.71
القيم التنظيمية	0.74

وبالرجوع الى الجدول السابق رقم (7) نلاحظ أن قيم معامل بيرسون حيث حصل المتغير " تعامل الإدارة مع المعلمين " على قيمة (0.78) بينما حصل المتغير " السلوك الابتكاري " على قيمة (0.88) بينما حصل المتغير " بيئة العمل " على قيمة (0.84) بينما حصل المتغير "درجة ممارسة القيادة الابتكارية " على (0.85) ، وكذلك ومن خلال الرجوع الى الجدول اعلاه فقد تبين بأن جميع قيم المتغيرات "العدالة لدى مدير المدرسة، لشفافية لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، القيم التنظيمية" قد حصلت على التوالي (0.77، 0.79، 0.71، 0.74) ، مما يدل على وجود ثبات عال لأداة الدراسة.

جدول رقم (8) معاملات ارتباط فقرات أداتا الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة القيادة الابتكارية

5	4	3	2	1	الفقرة	المجال
0.28	0.36	0.43	0.37	0.40	معامل ارتباط بيرسون	تعامل الإدارة مع المعلمين
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
10	9	8	7	6	الفقرة	
0.29	0.38	0.32	0.37	0.18	معامل الارتباط بيرسون	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
15	14	13	12	11	الفقرة	المجال
0.40	0.48	0.46	0.37	0.19	معامل ارتباط بيرسون	السلوك الابتكاري
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
20	19	18	17	16	الفقرة	
0.39	0.38	0.38	0.54	0.40	معامل الارتباط بيرسون	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
26	25	24	23	22	الفقرة	
0.44	0.36	0.48	0.27	0.46	معامل الارتباط بيرسون	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
31	30	29	28	27	الفقرة	المجال
0.40	0.48	0.46	0.37	0.19	معامل ارتباط بيرسون	بيئة العمل
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
36	35	34	33	32	الفقرة	
0.39	0.38	0.38	0.54	0.40	معامل الارتباط بيرسون	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
				37	الفقرة	
				0.46	معامل الارتباط بيرسون	
				0.00	مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول (8) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال تعامل الإدارة مع المعلمين

تراوحت بين (0.29 - 0.40) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات

المجال الأول، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما نلاحظ أن

معاملات ارتباط الفقرات في محور السلوك الابتكاري تراوحت بين (0.27-0.54) وهذا يدل على

وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً

عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ومجالات المجال الثالث وهو بيئة العمل دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بحيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.38-0.54).

جدول رقم (9) معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجالات المنتمية إليه لأداة القيم التنظيمية

المجال	الفقرة	38	39	40	41	42
العدالة لدى مدير المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	0.19	0.37	0.46	0.48	0.40
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	43	44	45		
	معامل الارتباط بيرسون	0.46	0.57	0.32		
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00		
المجال	الفقرة	46	47	48	49	50
الشفافية لدى مدير المدرسة	معامل ارتباط بيرسون	0.38	0.37	0.46	0.54	0.40
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	51	52	53	54	
	معامل الارتباط بيرسون	0.40	0.38	0.36	0.38	
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
المجال	الفقرة	55	56	57	58	59
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	معامل الارتباط بيرسون	0.37	0.19	0.39	0.36	0.54
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	الفقرة	60				
	معامل الارتباط بيرسون	0.36				
	مستوى الدلالة	0.00				

يتضح من الجدول (9) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات في مجال تعامل العدالة لدى المدير تراوحت بين (0.19-0.57) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الأول، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما نلاحظ أن معاملات ارتباط الفقرات في مجال الشفافية لدى مدير المدرسة تراوحت بين (0.37-0.54) وهذا يدل على وجود درجة من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات المجال الثاني، وقد كانت جميع القيم دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وفي المجال الثالث وهو الثقة المتبادلة بين المدير

والمعلمين دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بحيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.19-0.54).

سادسًا: ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة، تم استخدام نوعين من الثبات:

- 1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) من خلال إعادة الاختبار على عينة أُختيرت من مجتمع الدراسة بعد مضي أسبوعين.

جدول (10) نتائج اختبار وإعادة الاختبار لتتحقق من ثبات أدوات الدراسة

المتغيرات	معامل ثبات الاختبار - إعادة الاختبار
تعامل الإدارة مع المعلمين	0.94
السلوك الابتكاري	0.92
بيئة العمل	0.91
درجة ممارسة القيادة الابتكارية	0.93
العدالة لدى مدير المدرسة	0.91
الشفافية لدى مدير المدرسة	0.90
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	0.81
القيم التنظيمية	0.94

وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم (10) نلاحظ أن قيم معامل ثبات الاختبار وإعادة، حيث حصل مجال "تعامل الإدارة مع المعلمين" على قيمة (0.94) بينما حصل مجال "السلوك الابتكاري" على قيمة (0.92) بينما حصل مجال "بيئة العمل" على قيمة (0.91)، وكذلك ومن خلال الرجوع إلى الجدول أعلاه فقد تبين بأن جميع مجالات القيم التنظيمية وهي "العدالة لدى مدير المدرسة،

الشفافية لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين" قد حصلت على التوالي (0.91)، 0.90، 0.81.

2- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alph) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين، كما يوضح الجدول (11).

الجدول (11). نتائج معاملات ثبات الاتساق (كرونباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة والأداة الكلية

المتغيرات	معامل كرونباخ ألفا
تعامل الإدارة مع المعلمين	0.96
السلوك الابتكاري	0.98
بيئة العمل	0.97
العدالة لدى مدير المدرسة	0.96
الشفافية لدى مدير المدرسة	0.95
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	0.86

وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم (11) نلاحظ أن قيم معاملات كرونباخ ألفا للدلالة على

الاتساق الداخلي والثبات، حيث حصل مجال "تعامل الإدارة مع المعلمين" على قيمة (0.96) بينما

حصل مجال " السلوك الابتكاري " على قيمة (0.98) بينما حصل مجال " بيئة العمل " على قيمة

(0.97)، وكذلك ومن خلال الرجوع إلى الجدول أعلاه فقد تبين بأن جميع مجالات القيم التنظيمية

وهي "العدالة لدى مدير المدرسة، الشفافية لدى مدير المدرسة، الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين"

قد حصلت على التوالي (0.96، 0.95، 0.86، 0.98) ، مما يدل على وجود ثبات عال لأداة

الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة:

- 1- الوظيفة: مشرف تربوي - معلم
- 2- الجنس: ذكر - أنثى
- 3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات
من 5 - 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

- المتغيرات التابعة:

- 1- ممارسة القيادة الابتكارية من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.
- 2- إمتلاك المديرين القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

سابعاً: المعالجة الإحصائية

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات التي تتعلق بخصائص عينة البحث وإجابات المبحوثين عن كل مجال من المجالات الواردة في الاستبانة.
- 2- إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد العينة عن كل فقرات الاستبيان المتصلة بالمجالات للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية.

4- معامل إرتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة ويختص بأسؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

5- معامل إرتباط ثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة.

اختبار تحليل التباين (One way anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات البحث المتعلقة بسنوات الخدمة، والاختبار التائي (T- Test) لمتغير الجنس والوظيفة.

ثامناً: إجراءات تطبيق الدراسة

مرت عملية تطبيق هذه الدراسة بما يلي:

- بعد إعداد أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمعها وعيبتها، قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة (ملحق 4) من كلية العلوم التربوية في جامعة الشّرق الأوسط موجه لمجتمع الدراسة المكوّن من مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان وذلك لغايات توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.
- تمّ توزيع (500) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة من معلّمي ومشرفي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان بشكل مباشر.
- تمّ استرجاع الاستبانات من المعلّمين والمشرفين والتأكد من إجاباتهم على جميع فقرات الاستبانة، واستبعاد الاستبانات غير مكتملة الاستجابة، حيث بلغ العدد النهائي للاستبانات المكتملة (380) استبانة، بنسبة فاقد (120) استبانة وذلك لصعوبة استردادهم.
- تمّ تفريغ البيانات في الحاسوب على جداول خاصة.
- معالجة وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (spss).
- استخراج النتائج وعرضها، والقيام بتفسيرها ومناقشتها، والخروج بالتوصيات والمقترحات.

- تمّ تحديد درجة ممارسة القيادة الابتكاريّة والقيم التنظيميّة من خلال تحديد طول الفئة وفق

المعاملة التآليّة

القيمة البديلة - القيمة الدّنيا البديل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \text{المدى}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5)

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بعد تطبيق الاستبانة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها:

• الإجابة عن أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان. والجدول (1)

يوضح ذلك.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب ودرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	السلوك الابتكاري	3.64	1.02	3	متوسط
1	تعامل الإدارة مع المعلمين	3.68	0.85	1	مرتفع
3	بيئة العمل	3.68	0.73	1	مرتفع
الدرجة الكلية		3.67		متوسط	

بالرجوع إلى الجدول (1) تبين أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية

الخاصة في محافظة العاصمة عمان كانت متوسطة بمتوسط معياري كلي (63.6)، وتراوح درجات

المجالات بين المتوسط والعالى، وجاء في الرتبة الأولى مجال بيئة العمل بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.73) بمستوى عالى، وفي الرتبة الثانية مجال تعامل الإدارة مع المعلمين بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.85) بمستوى عالى، وفي الرتبة الثالثة مجال السلوك الابتكاري بمتوسط حسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.02) بمستوى متوسط.

وفيما يلي تفصيل كل مجال على حدة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تعامل الإدارة مع المعلمين

فيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعامل الإدارة مع المعلمين.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتعامل الإدارة مع المعلمين

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يُقدّم مدير المدرسة الحوافز المادية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية.	2.88	0.83	10	متوسطة
6	يُقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم.	3.32	0.87	9	متوسطة
2	يهتم مدير المدرسة بأفكار المعلمين الابتكارية.	3.34	1.13	8	متوسطة
4	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها.	3.77	1.15	7	مرتفعة
8	يُقدّم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية.	3.87	0.62	6	مرتفعة
9	يُرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة.	3.89	0.98	5	مرتفعة
10	يُرحب مدير المدرسة بالأفكار المتطورة.	3.90	0.65	4	مرتفعة
5	يقوم المدير بإشعار المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم.	3.90	0.97	3	مرتفعة
3	يوجّه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين.	3.92	1.23	2	مرتفعة
1	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم.	4.04	1.05	1	مرتفعة
	جميع فقرات تعامل الإدارة مع المعلمين	3.68	0.85		مرتفعة

تظهر نتائج الجدول رقم (2) أن غالبية الفقرات المعبرة عن تعامل الإدارة مع المعلمين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (2.88-4.04)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.68) بإنحراف معياري (0.85) حيث حصلت الفقرة " يُشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.04) بإنحراف معياري قدره (1.05)، تليها مباشرة فقرة " يوجّه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.92) وإنحراف معياري قدره (1.23) بينما حصلت الفقرة " يُقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم " على المرتبة (9) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (3.32) وإنحراف معياري قدره (0.87) بدرجة متوسطة أما الفقرة " يُقدّم مدير المدرسة الحوافز المادية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (2.88) بإنحراف معياري قدره (0.83)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المجال " تعامل الإدارة مع المعلمين " فقد كان مرتفع بمتوسط مقداره (3.68) وإنحراف معياري قدره (0.85).

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك الابتكاري.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال السلوك الابتكاري

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
11	يُقدّم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم.	3.49	1.29	11	متوسطة
12	يُقدّم مدير المدرسة أساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم.	3.35	1.28	15	متوسطة
13	يهتم مدير المدرسة بنجاح الأفكار الجديدة في أداء عمل المعلمين.	3.36	1.27	14	متوسطة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
14	يهتم مدير المدرسة بنجاح الأساليب الجديدة في أداء عمل المعلمين.	3.75	1.14	7	مرتفعة
15	يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.	3.48	1.29	13	متوسطة
16	يمتلك مدير المدرسة الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة.	3.49	1.29	12	متوسطة
17	يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي أخذها.	3.34	1.476	15	متوسطة
18	يقوم مدير المدرسة بتشجيع الآخرين على تقديم المقترحات.	3.50	1.28	10	متوسطة
19	يقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في تطوير المدرسة.	3.89	0.98	3	مرتفعة
20	يُعيّر مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة.	3.76	0.88	6	مرتفعة
21	يُعبّر مدير المدرسة عن المقترحات الجديدة بثقة.	3.78	1.14	5	مرتفعة
22	يُتيح مدير المدرسة المجال للمعلمين للحصول على المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة.	3.86	0.61	4	مرتفعة
23	يُفوض مدير المدرسة الصلاحيات الكافية للمعلمين التي تمكن من اتخاذ القرارات في أثناء العمل.	3.61	0.70	8	متوسطة
24	يُشجّع مدير المدرسة المبادرات الفردية لدى المعلمين.	3.60	0.72	9	متوسطة
25	يُشجّع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية لدى المعلمين.	3.90	0.97	2	مرتفعة
26	يمتلك مدير المدرسة الجرأة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطوير المدرسة.	4.03	0.75	1	مرتفعة
	جميع فقرات السلوك الابتكاري	3.64	1.02		متوسطة

تبين نتائج الجدول رقم (3) أن غالبية الفقرات المعبرة عن السلوك الابتكاري من قبل عينة

الدراسة والتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان

قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.35-4.03)، وان المتوسط العام لكافة

فقرات المجال قد بلغ (3.64) بإنحراف معياري (1.02) حيث حصلت الفقرة " يمتلك مدير المدرسة

الجرأة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطوير المدرسة " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث

بلغت (4.03) بإنحراف معياري قدره (0.75)، تليها مباشرة فقرة " يُشجّع مدير المدرسة الأفكار

الابتكارية لدى المعلمين " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.90) وبإنحراف معياره قدره (0.97) بينما حصلت الفقرة " يهتم مدير المدرسة بنجاح الأفكار الجديدة في أداء عمل المعلمين " على المرتبة (14) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (3.36) وبإنحراف معياري قدره (1.27) أما الفقرة " يُقدّم مدير المدرسة أساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.35) بإنحراف معياري قدره (1.28)، اما المتوسط العام الذي حصل عليه المتغير " السلوك الابتكاري " فقد كان متوسط بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبإنحراف معياري قدره (1.02) ومن خلال النتائج أعلاه نستنتج أن السلوك الابتكاري في المدارس الخاصة في العاصمة عمان يحظى بسمة الابتكار نوعا ما من قبل المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة الواقعة في عمان.

ثالثا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة العمل.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال بيئة العمل

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
27	يتشارك المعلمون وإدارة المدرسة في صياغة رؤية المدرسة.	3.57	0.88	9	متوسطة
28	يتشارك المدير مع المعلمين بتحديد أهداف المدرسة.	3.56	0.71	10	متوسطة
29	يُمكن مدير المدرسة المعلمين من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم.	3.87	0.33	1	مرتفعة
30	يحرص مدير المدرسة على أن يركز المعلمون في أداء عملهم على العمل الجماعي.	3.57	0.88	8	متوسطة
31	يُشجع مدير المدرسة على التنافس الإيجابي فيما بينهم.	3.73	0.85	4	مرتفعة
32	يُشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين، مما يشجع العملية الابتكارية.	3.74	0.84	3	مرتفعة
33	يعمل مدير المدرسة على إيجاد جوّ من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع.	3.58	0.71	7	متوسطة
34	يُوفر مدير المدرسة للمعلمين نظامًا لتقييم أدائه.	3.46	1.26	11	متوسطة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
35	يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بتقييم أدائهم.	3.60	1.02	6	متوسطة
36	يعمل مدير المدرسة على دعم جهود المعلمين في أداء مهامهم التدريسية.	3.71	0.84	5	مرتفعة
37	يُفوض مدير المدرسة بعض المهام المتعلقة بالتدريس.	3.86	0.61	2	مرتفعة
	جميع فقرات بيئة العمل	3.68	0.73		مرتفعة

تبين نتائج الجدول رقم (4) أن غالبية الفقرات المعبرة عن بيئة العمل من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (3.46-3.87)، وان المتوسط العام لكافة فقرات بيئة العمل قد بلغ (3.68) بإنحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة " يُمكن مدير المدرسة المعلمين من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم. " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.87) بإنحراف معياري قدره (0.33)، تليها مباشرة فقرة " يُفوض مدير المدرسة بعض المهام المتعلقة بالتدريس. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وبإنحراف معياري قدره (0.61) وبدرجة مرتفعة بينما حصلت الفقرة " يتشارك المدير مع المعلمين بتحديد أهداف المدرسة " على المرتبة (10) ما قبل الأخيرة وبمتوسط مقداره (3.56) وبإنحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة متوسطة أما الفقرة " يُوفر مدير المدرسة للمعلمين نظامًا لتقييم أدائه " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة بلغت (3.46) بإنحراف معياري قدره (1.26).

سؤال الدراسة الثاني: ما درجة إمتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان

القيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة امتلاك

مديري المدارس الثانوية الخاصة القيم التنظيمية في محافظة العاصمة عمان. والجدول (5-4)

يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لامتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة القيم التنظيمية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	العدالة لدى مدير المدرسة	3.26	.890	3	متوسط
2	الشفافية لدى مدير المدرسة	3.33	.860	2	متوسط
3	الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	3.45	0.52	1	متوسط
	الدرجة الكلية	3.34			متوسط

بالرجوع إلى الجدول (5) تبين أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان للقيم التنظيمية كانت متوسطة بمتوسط معياري كلي (3.34)، وجاءت جميع مجالات

الأداة في المستوى المتوسط، وجاء في الرتبة الأولى مجال الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين

بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.52) بمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية مجال

الشفافية لدى مدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.86) بمستوى متوسط،

وفي الرتبة الثالثة مجال العدالة لدى مدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف

معياري (0.89) بمستوى متوسط.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال على حدة:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة لدى مدير المدرسة.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العدالة لدى مدير المدرسة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
38	يشارك مدير المدرسة المهام مع معلّمين المدرسة بدون استثناء.	3.64	1.40	2	متوسطة
39	يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلّمين بشكل عادل.	2.72	0.68	8	متوسطة
40	يطبق مدير المدرسة القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلّمين.	3.32	1.02	4	متوسطة
41	يقوم مدير المدرسة العمل على تقييم أداء المعلّمين من خلال معايير عادلة وواضحة.	3.18	0.98	5	متوسطة
42	يوزع مدير المدرسة الأعمال بين العاملين بدون تمييز.	3.04	1.19	6	متوسطة
43	يتجنّب مدير المدرسة اتخاذ قراراته بأسلوب متحيّز.	3.45	0.72	3	متوسطة
44	يُحافظ مدير المدرسة على سير خطّ العمل في المدرسة.	3.73	0.44	1	مرتفعة
45	يحرص مدير المدرسة على أن يكون المعيار الحقيقي للمكافآت هو الأداء	3.04	1.19	7	متوسطة
جميع فقرات العدالة لدى مدير المدرسة		3.26	0.89		متوسطة

تبين نتائج الجدول رقم (6) أن غالبية الفقرات المعبرة عن مجال العدالة لدى مدير المدرسة

من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية

الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.72-3.73)، وان

المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.26) بإنحراف معياري (0.89) حيث حصلت الفقرة "

يُحافظ مدير المدرسة على سير خطّ العمل في المدرسة." على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث

بلغت (3.73) بإنحراف معياري قدره (0.44)، تليها مباشرة فقرة " يشارك مدير المدرسة المهام مع

معلمين المدرسة بدون استثناء. " حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبإنحراف معياري قدره (1.40) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على أن يكون المعيار الحقيقي للمكافآت هو الأداء " على المرتبة (7) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (3.04) وبإنحراف معياري قدره (1.19) وبدرجة متوسطة، أما الفقرة " يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز الماليّة على جميع المعلمين بشكل عادل " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبمستوى متوسط تراوحت (2.72) بإنحراف معياري قدره (0.68).

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية لدى مدير المدرسة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للشفافية لدى مدير المدرسة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
46	يتجنّب مدير المدرسة المحسوبيّة عند اتّخاذ القرارات.	3.32	1.02	4	متوسطة
47	يتجنّب مدير المدرسة المحسوبيّة عند تقييم أدائه.	3.18	.980	6	متوسطة
48	يهتمّ مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة وأن تعارضت مع الأهداف الشخصيّة.	3.04	1.19	9	متوسطة
49	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بسريّة تامّة.	3.18	.980	7	متوسطة
50	يتعامل مدير المدرسة مع عمليات التقييم المختلفة.	3.59	.490	2	متوسطة
51	يحرص مدير المدرسة على تطبيق التّعليمات بشكل حرفي.	3.45	.890	3	متوسطة
52	يحرص مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة بشكل حرفي.	63.1	1.34	8	متوسطة
53	يمنح مدير المدرسة الأفراد ذوي القدرات الإداريّة على فرص حقيقيّة لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	3.32	1.02	5	متوسطة
54	يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي.	3.72	.680	1	مرتفعة
	جميع فقرات الشفافية لدى مدير المدرسة	3.33	0.86		متوسطة

تبين نتائج الجدول رقم (7) أن غالبية الفقرات المعبرة عن الشفافية لدى مدير المدرسة من

قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانويّة الخاصة

في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.04-3.72)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.33) بإنحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة " يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي " على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.72) بإنحراف معياري قدره (0.68)، تليها مباشرة فقرة " يتعامل مدير المدرسة مع عمليات التقييم المختلفة." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.59) وإنحراف معياري قدره (0.49) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة بشكل حرفي " على المرتبة (8) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (3.16) وإنحراف معياري قدره (1.34) وبدرجة متوسطة، أما الفقرة " يهتم مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة وأن تعارضت مع الأهداف الشخصية" فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.04) بإنحراف معياري قدره (1.19).

ثالثاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
55	يحرص مدير المدرسة على أن يشارك المعلمون في صناعة القرار	3.58	.880	1	متوسطة
56	يوجه مدير المدرسة النقد للمعلم المقصر في عمله.	3.45	.720	4	متوسطة
57	يناقش مدير المدرسة المعلمين بكل صراحة.	73.4	.500	2	متوسطة
58	يحرص مدير المدرسة على وجود الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.	3.32	.700	6	متوسطة
59	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالأمن الوظيفي في أثناء قيامهم بالعمل.	3.46	.500	3	متوسطة
60	يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم.	3.42	.710	5	متوسطة
	جميع فقرات الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	3.45	.520		متوسطة

تبين نتائج الجدول رقم (8) أن الفقرات المعبرة عن الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.32-3.58)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.45) بإنحراف معياري (0.52) حيث حصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على أن يشارك المعلمون في صناعة القرار " على أعلى درجة استخدام متوسطة حيث بلغت (3.58) بإنحراف معياري قدره (0.88)، تليها مباشرة فقرة " يناقش مدير المدرسة المعلمين بكل صراحة." حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.47)، وإنحراف معياري قدره (0.50) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة " يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم" على المرتبة (5) ما قبل الاخيرة وبمتوسط مقداره (3.42) وإنحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة متوسطة، أما الفقرة يحرص مدير المدرسة على وجود الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (3.32) بإنحراف معياري قدره (0.70).

سؤال الدراسة الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات استجابة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

الجدول رقم (9) يبين طبيعة العلاقة ما بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

الجدول (9) العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين

القيم التنظيمية	الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	الشفافية لدى مدير المدرسة	العدالة لدى مدير المدرسة		
0.862**	0.853**	0.832**	0.863**	معامل ارتباط بيرسون	تعامل الإدارة مع المعلمين
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
380	380	380	380	العينة	
0.823**	0.806**	0.790**	0.833**	معامل ارتباط بيرسون	السلوك الابتكاري
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
380	380	380	380	العينة	
0.748**	0.649**	0.745**	0.766**	معامل ارتباط بيرسون	بيئة العمل
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
380	380	380	380	العينة	
0.840**	0.804**	0.815**	0.850**	معامل ارتباط بيرسون	درجة ممارسة القيادة الابتكارية
.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
380	380	380	380	العينة	

يوضح الجدول رقم (9-4) طبيعة العلاقة ما بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، حيث تبين النتائج وجود علاقة ما بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين حيث ان مستوى الدلالة لكافة المجالات = (0.000)

سؤال الدراسة الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والوظيفة؟

أولاً: متغير الجنس

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية وتعزى لمتغير الجنس، كما تمّ استخدام اختبار (t-test). والجدول (10) يبين ذلك:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
تعامل الإدارة مع المعلمين	ذكر	125	3.70	.8460	0.24	0.81
	انثى	255	3.67	.8720		
السلوك الابتكاري	ذكر	125	3.65	1.018	0.17	0.85
	انثى	255	3.62	1.033		
بيئة العمل	ذكر	125	3.65	.7180	0.10	0.91
	انثى	255	3.67	.7610		
درجة ممارسة القيادة الابتكارية	ذكر	125	3.67	.8560	0.12	890.
	انثى	255	3.65	.8810		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (تعامل الإدارة مع المعلمين، السلوك الابتكاري، بيئة العمل) حيث كانت على التوالي (0.24، 0.17، 0.10) ومستوى دلالة (0.81، 0.85، 0.91).

ثانياً: الوظيفة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و (T-test) لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير الوظيفة، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الوظيفة.

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
تعامل الإدارة مع المعلمين	معلم	294	3.69	0.854	0.04	0.96
	مشرف	86	3.68	0.863		
السلوك الابتكاري	معلم	294	3.63	1.019	0.02	0.97
	مشرف	86	3.64	1.031		
بيئة العمل	معلم	294	3.66	0.732	0.05	0.95
	مشرف	86	3.66	0.747		
درجة ممارسة القيادة الابتكارية	معلم	294	3.65	0.862	0.01	0.98
	مشرف	86	3.66	0.873		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن قيمة **t** لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الوظيفة وكذلك بينت قيم **t** للمجالات الفرعية (تعامل الإدارة مع المعلمين، والسلوك الابتكاري، وبيئة العمل) حيث كانت على التوالي (0.04، 0.02، 0.05) ومستوى دلالة (0.96، 0.97، 0.95).

ثالثاً: عدد سنوات الخدمة

كذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير

عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
.849	3.71	39	أقل من 5 سنوات	تعامل الإدارة مع المعلمين
.872	3.67	154	من 5-10 سنوات	
.862	3.68	187	سنوات فأكثر 10	
1.025	3.69	39	أقل من 5 سنوات	السُّلوك الابتكاري
1.028	3.60	154	من 5-10 سنوات	
1.032	3.64	187	سنوات فأكثر 10	
.729	3.68	39	أقل من 5 سنوات	بيئة العمل
.725	3.62	154	من 5-10 سنوات	
.762	3.68	187	سنوات فأكثر 10	
.862	3.69	39	أقل من 5 سنوات	درجة ممارسة القيادة الابتكارية
.871	3.62	154	من 5-10 سنوات	
.877	3.66	187	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من خلال الجدول السابق (12) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغير

عدد سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.60 - 3.71) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد

فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

تم تطبيق تحليل التباين الاحادي One - Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (13)

الجدول (13) تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لتحديد الفروق بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.97	0.06	0.017	2	0.034	بين المجموعات
		0.28	377	106.440	داخل المجموعات
			379	106.474	المجموع
0.92	0.20	0.082	2	0.164	بين المجموعات
		0.40	377	151.405	داخل المجموعات
			379	151.570	المجموع
0.90	0.10	0.058	2	0.117	بين المجموعات
		0.552	377	78.925	داخل المجموعات
		0.20	379	79.042	المجموع
0.93	0.06	0.048	2	0.097	بين المجموعات
		0.760	377	108.660	داخل المجموعات
		0.286	379	108.757	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المجالات حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.06) بمستوى دلالة (0.93) وكذلك الامر لمجال تعامل الإدارة مع المعلمين والسلوك الابتكاري وبيئة العمل حيث بلغت قيمة ف على التوالي (0.02، 0.07، 0.10) ومستوى دلالة (0.97، 0.92، 0.90).

سؤال الدراسة الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة امتلاك القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والوظيفة؟

أولاً: متغير الجنس

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لدرجة امتلاك القيم

التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، والجدول (14)

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين درجة امتلاك القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
العدالة لدى مدير المدرسة	ذكر	125	3.26	0.905	0.107	0.915
	انثى	255	3.27	0.896		
الشفافية لدى مدير المدرسة	ذكر	125	3.32	0.838	0.101	0.920
	انثى	255	3.34	0.839		
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	ذكر	125	3.45	0.570	0.100	0.921
	انثى	255	3.45	0.486		
القيم التنظيمية	ذكر	125	3.33	0.779	0.105	0.917
	انثى	255	3.34	0.755		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (4-14) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة

احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية

تبعاً لمتغير الجنس وكذلك بينت بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية

لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين) حيث كانت على التوالي (0.107،

0.101، 0.100) ومستوى دلالة (0.915، 0.920، 0.921).

ثانياً: الوظيفة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدرجة امتلاك القيم التنظيمية

لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الوظيفة. والجدول (15) يبين ذلك:

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لدرجة إمتلاك القيم التّظيمية لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغير الوظيفة

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
العدالة لدى مدير المدرسة	معلم	294	3.25	0.906	0.194	0.846
	مشرف	86	3.28	0.897		
الشفافية لدى مدير المدرسة	معلم	294	3.31	0.843	0.203	0.839
	مشرف	86	3.34	0.836		
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	معلم	294	3.44	0.587	0.258	0.797
	مشرف	86	3.46	0.486		
القيم التّظيمية	معلم	294	3.32	0.786	0.213	0.832
	مشرف	86	3.35	0.755		

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من 0.05 للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الوظيفة وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافية لدى مدير المدرسة، والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين) حيث كانت على التوالي (0.194، 0.203، 0.258) ومستوى دلالة (0.846، 0.839، 0.797).

ثالثاً: عدد سنوات الخدمة

كذلك تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول (16) يبين ذلك:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات

دلالة احصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
0.900	3.28	39	أقل من 5 سنوات	العدالة لدى مدير المدرسة
0.913	3.23	154	من 5-10 سنوات	
0.898	3.28	187	10 سنوات فأكثر	
0.897	3.26	39	أقل من 5 سنوات	الشفافية لدى مدير المدرسة
0.844	3.34	154	من 5-10 سنوات	
0.844	3.30	187	10 سنوات فأكثر	
0.838	3.34	39	أقل من 5 سنوات	النّقة المتبادلة بين المدير والمعلمين
0.836	3.33	154	من 5-10 سنوات	
0.605	3.45	187	10 سنوات فأكثر	
0.536	3.44	39	أقل من 5 سنوات	المجموع
0.485	3.46	154	من 5-10 سنوات	
0.526	3.45	187	10 سنوات فأكثر	

يلاحظ من خلال الجدول السابق (16) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

لقيم التّظيمية لدى مديري المدارس التّانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان تعزى لمتغير عدد

سنوات الخدمة حيث تراوحت ما بين (3.23 - 3.46) وعلى مختلف سنوات الخدمة، ولتحديد فيما

إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) تم

تطبيق تحليل التباين الاحادي One - Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (17)

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي لدرجة امتلاك مديري المدارس للقيم التنظيمية One –way ANOVA تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.963	0.097	0.030	2	0.061	بين المجموعات
		0.309	377	116.724	داخل المجموعات
		0.308	379	116.785	المجموع
0.964	0.037	0.026	2	0.052	بين المجموعات
		0.708	377	101.218	داخل المجموعات
		0.267	379	101.269	المجموع
0.993	0.070	0.002	2	0.004	بين المجموعات
		0.281	377	40.128	داخل المجموعات
		0.105	379	40.132	المجموع
0.970	0.081	0.018	2	0.036	بين المجموعات
		0.22	377	84.670	داخل المجموعات
		0.223	379	84.706	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المجالات

حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.030) بمستوى دلالة (0.970) وكذلك الامر لمجال العدالة

لدى مدير المدرسة والشفافية لدى مدير المدرسة الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين حيث بلغت قيمة

ف على التوالي (0.037، 0.037، 0.070) ومستوى دلالة (0.963، 0.964، 0.993).

الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدراسة فضلاً عن التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

أوضح الجدول (1) أن مستوى ممارسة المديرين للقيادة الابتكارية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتوسط الكلي (3.66) والانحراف المعياري (0.86)، وجاءت المجالات بين المستوى المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى لمجال السلوك الابتكاري مقداره (3.64)، وحد أعلى مقداره (3.68) لكل من مجال بيئة العمل وتعامل الإدارة مع المعلمين، والانحرافات المعيارية بين حد أدنى (0.73) لمجال بيئة العمل، وحد أعلى مقداره (1.02) لمجال السلوك الابتكاري. وجاءت هذه النتيجة بشكل مرضي كوّن هذه المفاهيم الجديدة وبدأت تطبيقاتها في مراحل متأخرة من العصر الحالي، إذ أن متطلبات تطبيقها تحتاج إلى أفراد مدربين علاوة على بنية تحتية وموارد مالية واستقلالية إدارية ومالية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكلّ مجال على حدة:

أولاً: تعامل الإدارة مع المعلمين:

أن غالبية الفقرات المعبرة عن تعامل الإدارة مع المعلمين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (2.88-4.04)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات تعامل الإدارة مع المعلمين قد بلغ (3.68) بإنحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة "يُشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم" على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (4.04) بإنحراف معياري قدره (1.05)، والفقرة "يُقدّم مدير المدرسة الحوافز الماديّة للمعلمين ذوي القدرات الابتكاريّة" فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة تراوحت (2.88) بإنحراف معياري قدره (0.83)، وترى الباحثة أن الإدارات العليا في المدارس الخاصة تسعى جاهدة إلى تحديد طبيعة التّعامل مابين المديرين والمعلمين والمشرفين أو أي طرف ذات علاقة معتقدة أنّها من الممكن الحصول على نتيجة وأداء أفضل من قبل جميع العاملين في المدرسة، ومن خلال ذلك نستنتج أن تعامل الإدارة مع المعلمين يحظى بسمعة جيدة نوعاً ما من قبل المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة الواقعة في عمان. هذا وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة كدراسة (جبريني، 2016).

ثانياً: السلوك الابتكاري:

أن غالبية الفقرات المعبرة عن السلوك الابتكاري من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات مرتفعة ومتوسطة تراوحت ما بين (3.35-4.03)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.64) بإنحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة وتفسر الباحثة ان السلوك الابتكاري قد اصبح

حتمياً على كافة المنظمات التي تسعى إلى التّميز والابتكار، حيث حصلت الفقرة (يمتلك مدير المدرسة الجراة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطوير المدرسة) على أعلى درجة بلغت (4.03) بإنحراف معياري (0.75)، أما الفقرة (يقدم مدير المدرسة أساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم) على أدنى درجة بمتوسط حسابي (3.35) وإنحراف معياري (1.28)، حيث أصبحت المدارس تسعى بكل ما لديها من قوّة إلى العمل على تحسين سلوكها الابتكاري لتتميز عن بقية المدارس الخاصة في ظلّ المنافسة الحاصلة ما بين كافة المدارس الخاصة، وتأتي هذه النتيجة متطابقة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (خليفة، 2015) ودراسة (الشّمري، 2006).

ثالثاً: بيئة العمل:

أن غالبية الفقرات المعبّرة عن بيئة العمل من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمّان قد حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة تراوحت ما بين (3.46-3.87)، وأن المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.68) بإنحراف معياري (0.73)، حيث حصلت الفقرة " يُمكن مدير المدرسة المعلمين من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم." على أعلى درجة استخدام مرتفعة حيث بلغت (3.87) بإنحراف معياري قدره (0.33)، أما الفقرة " يُوفر مدير المدرسة للمعلمين نظاماً لتقييم أدائه " فقد حصلت على أدنى مرتبة وبقيمة متوسطة بلغت (3.46) بإنحراف معياري قدره (1.26). أي أن هنالك اتفاق ما بين افراد عينة الدراسة بأن بيئة العمل في المدارس الخاصة تحظى ببيئة إيجابية محفزة بشكل او بآخر وهذا ما قد تفسره الباحثة بأن المعلمين والمشرفين في المدارس الخاصة يبحثون عن وظيفة مدرسية ذات بيئة محفزة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الشّهراي، 2017)

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على:

ما درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

أوضح الجدول (5) أن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتوسط الكلي (3.34) والانحراف المعياري (0.75)، وجاءت كل من المجالات العدالة لدى مدير المدرسة والشفافية بمستوى مرتفع، ومجال بيئة العمل بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين حد أدنى لمجال العدالة لدى مدير المدرسة مقداره (3.26) وحد أعلى مقداره (3.45) لمجال الثقة المتبادلة، والانحرافات المعيارية بين حد أدنى (0.52) لمجال الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، وحد أعلى مقداره (0.89) لمجال العدالة لدى مدير المدرسة، وجاءت نتائج الدراسة مقارنة لدراسة الدهشان (2018)

وفيما يلي تفصيل لكل مجال على حدة

أولاً: العدالة لدى مدير المدرسة:

أن غالبية الفقرات المعبرة عن العدالة لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (2.72-3.73)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.26) بإنحراف معياري (0.89)، حيث حصلت الفقرة (يحافظ مدير المدرسة على سير خط العمل في المدرسة) على أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.73) وبإنحراف معياري (0.44)، وحصلت الفقرة (يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلمين بشكل عادل) على أدنى متوسط حسابي بقيمة (2.72) وبإنحراف معياري (0.68)، وتعزي الباحثة هذه النتيجة بأن المدير موظف كباقي الموظفين في المدرسة وهو لا يتحكم بالأموار المالية. ومن وجهة نظر الباحثة فيما

يخص العدالة لدى المدير فإن الباحثة تجد ان المتوسطات جاءت بأهمية متوسطة لأنّ العدالة هي أساس كلّ شيء، فإذا شعر المعلّم بالعدالة بتوزيع المهام مثلاً، هذا يجعله يبدع بعمله ويشعره بالانتماء إلى المدرسة. واتفقت هذه الدّراسة مع دراسة (البقي، 2011) الذي أشارت دراسته إلى وجود علاقة طردية بين القيم التّظيمية وإدراك العاملين للعدالة.

ثانياً: الشّفاقيّة لدى مدير المدرسة:

أن غالبية الفقرات المعبرة عن الشّفاقيّة لدى مدير المدرسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.04-3.72)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.33) بإنحراف معياري (0.86)، حيث حصلت الفقرة (يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلّمين لطرح أفكار جديدة لتطوير الاداء المدرسي) على اعلى درجة استخدام بمتوسط حسابي (3.72) وبإنحراف معياري قيمته (0.68)، والفقرة (يهتم مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة وأن تعارضت مع الأهداف الشّخصيّة) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.04) وبإنحراف معياري قيمته (1.19) وتفسر الباحثة هذه النّتيجة بسبب وقد يعزى ذلك أن المدارس الخاصة من أولوياتها تحقيق أهدافها حتو لو تعارضت مع أهداف المدير الشّخصيّة، وأن المدير موظف كباقي الموظّفين، وهذا يجعله يشعر بالخوف على وظيفته فيقوم بتقديم أهداف المدرسة على اهدافه الشّخصيّة، وهذا شيء طبيعي وصحيح.

ثالثاً: الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين:

أن الفقرات المعبرة عن الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة بعدد من المعلمين والمشرفين ممن يعملون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان قد حصلت على درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.32-3.58)، وان المتوسط العام لكافة فقرات الدراسة قد بلغ (3.45) بإنحراف معياري (0.52)، بحيث حصلت الفقرة (يحرص مدير المدرسة على أن يشارك المعلمون في صناعة القرار) على أعلى درجة بمتوسط حسابي قيمته (3.58) وإنحراف معياري قيمته (0.88)، وحصلت الفقرة (يحرص مدير المدرسة على وجود الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين) على أدنى درجة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وإنحراف معياري بلغ (0.07). وترى الباحثة بأن هنالك خلل في الثقة ما بين المدير والمعلمين بسبب بعض التصرفات التي تلقاها المعلمين من قبل مدراءهم وبصورة مفاجئة. وعلى المدير أن يعزز الثقة ما بينه وبين المعلمين وذلك لتيسير العمل في المدرسة ولتحقيق الأهداف المنشودة من الجميع، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الدّهشان، 2018) التي حصلت على درجة مرتفعة من الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة ومعلميه.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين والمعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال إلى أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، ويعزى ذلك بأن وجود قيم تنظيمية تحكم المؤسسة تساعد على توفير الوقت للابتكار ولطرح الأفكار الإبداعية، وهذا يساعد

على حفظ المصلحة العامة ووضوح القوانين من واجبات ومهام ويؤثر كل ذلك في سلوك وأداء المعلمين والمعلمات، وقد نبرر هذه النتيجة كون القائد الابتكاري قدوة، فيقلد المعلمين والمعلمات سلوكياته وطرقه بالتفكير، ويصبح الابتكار والإبداع جزء لا يتجزأ من بيئة المدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجبريني، 2016) حيث توصلت إلى أهمية وجود القيادة الابتكارية في جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تُعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والوظيفة؟

اختبارات العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس

من خلال الرجوع الى نتائج الجدول رقم (10) تبين ان قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ($\alpha = 0.05$) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس لأن القائد الابتكاري ممكن أن يكون ذكر أو أنثى، وأن الابتكار والتميز لا يقتصر على الذكر دون الأنثى والعكس صحيح، حيث يستطيع كل من الجنسين تطوير ذاتهم وتدريب أنفسهم على الابتكار والتفوق والإبداع، وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (تعامل الإدارة مع المعلمين، والسلوك الابتكاري، وبيئة العمل) حيث كانت على التوالي (0.24، 0.17، 0.10) ومستوى دلالة (0.81، 0.85، 0.91). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2006) واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الدّهشان، 2018) التي كانت النتيجة لصالح الإناث لأنهم أكثر عاطفية وشعورًا باحتياجات الآخرين ومراعيةً لظروفهم.

اختبارت العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الوظيفة

من خلال الرجوع إلى نتائج الجدول رقم (11) نجد أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من $(\alpha = 0.05)$ للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الوظيفة وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (تعامل الإدارة مع المعلمين، والسلوك الابتكاري، وبيئة العمل) حيث كانت على التوالي $(0.04, 0.02, 0.05)$ ومستوى دلالة $(0.96, 0.97, 0.95)$.

اختبارت العينات المستقلة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المجالات حيث بلغت قيمة F للدرجة الكلية (0.06) بمستوى دلالة (0.93) وكذلك الامر لمجال تعامل الإدارة مع المعلمين و السلوك الابتكاري و بيئة العمل حيث بلغت قيمة F على التوالي $(0.02, 0.07, 0.10)$ و مستوى دلالة $(0.97, 0.92, 0.90)$ ، وتعزى هذه النتيجة بأن عدد سنوات الخبرة للمعلمين قلت أم كثرت ليس لها تأثيراً في إظهار تباين استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس، لأن الابتكار والنجاح والإبداع يمكن ملاحظته بسهولة سواء كانوا الأشخاص من أصحاب الخبرة القليلة أم الخبرة الكثيرة، كما ويظهر أيضاً بالنتائج التي تم تحقيقها بشكل مبتكر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والوظيفة؟

اختبارات العيّنات المستقلّة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس من خلال الرجوع الى نتائج الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة t إلى عدم وجود فروق دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتوافر القيم التّظيميّة لدى مديري المدارس الثّانويّة الخاصة في محافظة العاصمة عمّان تعزى إلى لمتغير الجنس للمجالات الكلية، واختلفت هذه النّتيجة مع نتيجة دراسة (بني صخر، 2017) ودراسة (جبارين، 2014). وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافيّة لدى مدير المدرسة، والثّقة المتبادلة بين المدير والمعلّمين) حيث كانت على التوالي (0.107، 0.101، 0.100) ومستوى دلالة (0.915، 0.920، 0.921)

اختبارات العيّنات المستقلّة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الوظيفة ومن خلال الرجوع الى نتائج الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة t لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ($\alpha = 0.05$) للمجالات الكلية حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الوظيفة، وكذلك بينت قيم t للمجالات الفرعية (العدالة لدى مدير المدرسة، والشفافيّة لدى مدير المدرسة، والثّقة المتبادلة بين المدير والمعلّمين) حيث كانت على التوالي (0.194، 0.203، 0.258) ومستوى دلالة (0.846، 0.839، 0.797).

اختبارات العيّنات المستقلّة لمعرفة هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ويلاحظ من خلال الجدول رقم (17) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لكافة المجالات حيث بلغت قيمة ف للدرجة الكلية (0.030) بمستوى دلالة (0.970)، وقد يعزى ذلك إلى أن للقيم التّظيميّة مفهوم واحد وهي أساس التّعامل بشكل إيجابي مع الآخرين، وهي واحدة لجميع العاملين سواء كانوا ذو سنوات خدمة طويلة أم قليلة، واتفقت هذه النّتيجة مع نتيجة دراسة (جبارين، 2014) واختلفت النتيجة مع دراسة (الجعافرة، 2010). وكذلك الامر لمجال العدالة لدى مدير المدرسة والشفافيّة لدى مدير المدرسة الثّقة المتبادلة بين المدير والمعلّمين حيث بلغت قيمة ف على التوالي (0.037، 0.037، 0.070) ومستوى دلالة (0.963، 0.964، 0.993).

التوصيات

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى دلالة متوسطة، في مستوى العلاقة بين القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية ودرجة متوسط القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، وفي ضوء ذلك يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز الثقة ما بين مدراء المدارس الخاصة ومعلمي ومشرفي هذه المدارس الذي بدوره سيزيد من ولاء وانتماء المعلمين بمدارسهم.
- نشر ثقافة الشفافية بالتعامل ما بين المدير والمعلمين وتحفيز الادارة العليا لهذا النهج.
- منح المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم من قبل مدير المدرسة ليتمكنوا من القيام بكافة أعمالهم بشكل مرن دون اي عوائق او تأخير.
- العمل على إشعار المعلمين بالأمن الوظيفي أثناء قيامهم بالعمل من قبل مدير المدرسة مما يعزز بيئة العمل بروح الفريق الواحد.
- ضرورة مشاركة المعلمون في المدرسة بإتخاذ القرارات مما يزيد ثقة المعلمين بأنفسهم.
- إعطاء فرصة للمعلمين لطرح أفكارهم الجديدة التي تسعى لتطوير الأداء المدرسي.
- التأكيد على مدير المدرسة بتطبيق كافة الأنظمة والتعليمات السارية في المدرسة وبشكل حرفي.
- إعتناء الاداء كمعيار وحيد للمكافآت ونشر هذا المعيار لكافة المعلمين بداية كل سنة دراسية.
- التأكيد على مدير المدرسة بتوزيع الأعمال بين المعلمين دون تمييز.
- أن يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلمين بشكل عادل.
- تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على التنافس الإيجابي فيما بينهم

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو عجوة، عبدالله حسين أحمد(2018). القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو، عميرة والسعودي، موسى(2011). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة العلوم التربوية، 38(1)
- أحمد، شهناز(2008). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية، بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الاقتصاد والإدارة، 73(6)
- أل مراد، نوال يونس ومحمد، أثمار عبد الرزاق وهادي، أنوار(2013). أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد المستشفيات الحكومية في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(29)، جامعة تكريت.
- الألوسي، صائب (2002). تنمية التفكير الابتكاري، دار المنهل، ط1، عمان، الأردن
- البقي، ماجد (2011). القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية.
- بكوش، ليلي (2017). القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، (30).
- بني صخر، محمد خالد الحماد(2017). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- التلباني، نهاية عبد الهادي وفارس، محمد جودت والوحيد، رافع يوسف(2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

جبريني، سماح حسن علي(2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجعافرة، صفاء جميل(2010). القيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

جمال، محمد جهاد والزأميني، فواز فتح الله(2006). المدير الإلكتروني مجموعة رؤى وأفكار ودراسات معاصرة، دار الكتاب الجامعي، غزة، فلسطين.

الحارثي، هاجر بن سعد(2016). القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحراحشة، محمد (2012). القيم التنظيمية السائدة لدى مدراء مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر معلمهم. المجلة التربوية، (103)، (2)

الحري، قاسم بن عائل(2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.

حمود، خضير (2002). السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد (2002). الحقائق الابتكارية، مؤسسات حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، أريد، الأردن.

خليفة، محمد عداوي(2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمهم في عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

دحمان، عبلة (2013). القيم التنظيمية وعلاقتها بضبط السلوك التنظيمي للعامل داخل المؤسسة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، الجزائر.

- الدّهشان: ابتسام صالح البراوي (2018). القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السّرور، ناديا (2003). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، ط4، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- الشّمري، سعد بن ديبان (2006). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- الشهراني، نورة صالح (2017). درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة بيشة للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- الشودافي، محمد (2002). اختلاف القيم التنظيمية بين المديرين وعلاقته بالإحباط الوظيفي، جامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، 24(2).
- صابر، بوكشير يده (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجمهورية الجزائرية.
- صدام، محمد (2004). الإدارة المعتمدة على القيم - اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرون، مجلة الإداري، (97)، 43-15.
- صوفية، علطي (2014). قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر. مجلة العلوم الاجتماعية. 18.
- الصيرفي، محمد (2005). القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر.
- طالب، منير (2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين، غزة.
- الطّجم، عبدالله والسّواط، مطلق (2003). السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.

العبادي، حامد (2016). مشكلات التربية العملية كما يراها الطلبة المعلمون في تخصص معلم صف وعلاقتها باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، 1 (5)*

عبّاس، سهيلة (2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن*.
عبد الحليم، أحمد وعبابنه، رائد (2009). دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(1)، 25-54*
عبد فليح، فارون وعبد المجيد، السيد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن*.

العتيبي، منصور (2010). أثر القيم التنظيمية على سلوك الطلبة وهيئة أعضاء التدريس بجامعة نجران، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 4(34)*

العجمي، محمد حسنين عبده (2000). الإعداد للمهنة الأكاديمية بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات المستقبل ومتطلباتها كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، *مجلة كلية التربية، 42(42)، جامعة المنصورة*.

عرار، خالد (2007). *القيادة التربوية بين الرؤية والتغيير، معهد مسار - أبحاث وتخطيط واستشارة تربوية، فلسطين*

عكاشة، أسعد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة.

عماد الدين، منى مؤتمن (2003). *إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن*.

العميان، محمود سلمان (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن*.

عنصر، يوسف، وناجي، لبتيم (2014). أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، 7(7)*،

العوفي، محمد (2008). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

غباين، عمر (2009). **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القيوتي، محمد سالم (2000). **نظرية المنظمة والتنظيم**. ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

القيوتي، محمد سالم (2003). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط4 دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القسوس، نبيلة بسام موسى (2004). **تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، الأردن.

كنعان، نواف (1999). **القيادة الادارية**، ط6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المطيري، مسعيد (2006). **الإداريين بين الواقع والمأمول، مجلة المعرفة**، (210)، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1999). **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المقدم، عبد الحفيظ (1994). **علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، 22(1)، 46-61

نجم، نجم عبود (2003). **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

نصر الدين، جابر (2005). **محاضرات في علم النفس الاجتماعي**، جامعة بسكرة، الجمهورية الجزائرية

نعموني، مراد (2014). **مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم**، الجزائر: دار جسور للنشر، ط1

الوحيد، رافع يوسف (2013). **القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قطاع غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Chen, C.H.V& Kao, R.H (2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: a case of student in Taiwan Police College. **Social Indicators Research**, 107, (1), 149-169
- Gold ring, Ellen B (2006). "Measuring the Instructional Leadership Competence School Principals". **Vander The Leadership Quarterly**. Volume 21, Issue 3, PP. 339-349.
- Hung, T.H & Cheng, M.T (2008). Innovative leadership of the winner of outstanding leadership award and its implication for school (article written in Chinese). **Contemporary Educational Research Quarterly**, 16,(4), 109-153
- Freudun, sizgin(2006). Perceptions of Elementary School teachers on person-Organization value congruence. **Educational Administration: theory & Practice**, (48), 575-583.
- Krejcie, R.V & Morgan, D.W(1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological measurement**, 30 (3), 607-610
- Orr, Margaret, Orphanos, Stelios (2013). **The influence of innovative school leadership preparation on teacher's experiences and outcomes**, Frederick University, Limassol, Cyprus.
- Sammons, Christopher (1997). **Being professional in school and universities: limits, purposes and possibilities for development**. British Educational Journal.
- Soemartono, T (2014). Reconstruction of Education Policy in Jembrana Bali, Best Practices of Creative and Innovative Leadership Using Soft Systems Methodology based action research. **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 115, 269-282
- Somers, Mark John (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values, **Journal of Business Ethics**, 30(2), 185-195
- Yilmaz, k. & Balci Ali (2007). Administrators and Teacher's views of individual and organizational values in Turkish primary schools. **Educational Planning**, 18 (1), 99-110

قائمة الملحقات

- 1- أدوات الدراسة بصورتها الأولى.
- 2- قائمة المحكمين.
- 3- أدوات الدراسة بصورتها النهائية.
- 4- كتاب تسهيل مهمة الصادر من جامعة الشرق الأوسط.
- 5- كتاب تسهيل المهمة الصادر من وزارة التربية والتعليم.
- 6- كتاب تسهيل مهمة من مدير إدارة التعليم الخاص موجه إلى مديرو المدارس الخاصة

ملحق (1) الاستبيانان بصورتها الأولى



حضرة الاستاذة/الدكتور/ة السيدة/ةالمحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تُعدُّ الباحثة رسالة ماجستير بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

تهدف الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين.

ولتحقيق هدف الدراسة طُوِّرت الباحثة استبيان لهذا الغرض، ولما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء آرائكم عن وضوح كل عبارة وملاحظاتكم عن محاور الاستبانة ومدى وضوح كل منها وانتمائها لبعضها كما أمل التفضل بإضافة ما ترونه مناسباً من عبارات ومقترحات.

أرجو العلم بأن الإجابة عن فقرات أداة الدراسة سوف تكون وفق سلم ليكرت الخماسي، على النحو الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة منخفضة، منخفضة جداً).

وجزاكم الله خيراً.

الباحثة: ميسم حسن أحمد عياد
رقم الهاتف: 0791302201

اسم المشرف:
أ.د. أحمد أبوكريم

البيانات الشخصية للمحکم:

الاسم: _____

التخصص: _____

الجامعة: _____

الرتبة الأكاديمية وتاريخ الحصول عليها: _____

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة ✓ أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى

الوظيفة: () معلم () مشرف

() 5- أقل من 10 سنوات

عدد سنوات الخدمة: () أقل من 5 سنوات

() 10 سنوات فأكثر.

* أرجو وضع إشارة (x) في مربع الإجابة المناسبة:

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس.

الملاحظات والتعديلات	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الفقرة	رقم
	إيجابي	سلبية	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول: تعامل الإدارة مع العاملين								
							يُشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد	1.
							يهتم مدير المدرسة بأفكار المعلمين الابتكارية	2.
							يوجه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين	3.
							يُشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها	4.
							يقوم المدير بإشعار المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم	5.
							يقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين أثناء أدائهم لعملهم	6.

								7. يُقدّم مدير المدرسة الحوافز الماديّة والمعنويّة للمعلّمين ذوي القدرات الابتكاريّة
								8. يُرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة والمتطوّرة
أُفترِح إضافة بعض الفقرات وهي:								
.....								
.....								
.....								
.....								
المجال الثّاني: السلوك الابتكاري								
								9. يُقدّم مدير المدرسة اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل.
								10. يهتمّ مدير المدرسة بنجاح الأفكار والأساليب الجديدة في العمل
								11. يمتلك مدير المدرسة القدرة والكفاءة على اتّخاذ القرارات الهامّة والحيويّة وتحمل مسؤولياتها
								12. يهتمّ مدير المدرسة بتشجيع الآخرين على تقديم مقترحات وأساليب جديدة في العمل
								13. يُقدم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل
								14. يُعبّر مدير المدرسة عن المقترحات والأفكار الجديدة بثقّة
								15. يُتيح مدير المدرسة المجال للمعلّمين للحصول على المعلومات الّلازمة بسرعة.
								16. يوفر مدير المدرسة للمعلّمين المعلومات الّلازمة لأداء

							العمل باستمرار
							17. يقوِّض مدير المدرسة الصَّلاحيَّات الكافية التي تمكِّن من اتخاذ القرارات أثناء العمل
							18. يُشجِّع مدير المدرسة المبادرات الفردية والأفكار الابتكارية لدى المعلمين
							19. يمتلك مدير المدرسة الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية
أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:							
.....							
.....							
.....							
.....							
المجال الثالث: بيئة العمل							
							20. يتشارك المعلمين وإدارة المدرسة في صياغة رؤية واضحة.
							21. يتشارك المعلمون فيما بينهم تحديد أهداف المدرسة
							22. يُمكن مدير المدرسة المعلمين من تحديد أساليب العمل
							23. يحرص مدير المدرسة على أن يركز المعلمين في أداء عملهم على العمل الجامعي
							24. يُشجِّع مدير المدرسة على التنافس بين المعلمين كأحد أسباب تطور القيادة الابتكارية
							25. يُشجِّع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين مما يشجع العملية الابتكارية
							26. يعمل مدير المدرسة على إيجاد جوٍّ من المرح والتسلية

							بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع
							27. يُوفّر مدير المدرسة للمعلمين نظام لتقييم أداءه
							28. يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بتقييم أدائهم
							29. يعمل مدير المدرسة على دعم جهود المعلمين في أداء المهمة
							30. يُفوض مدير المدرسة المهمة بالكامل للمعلمين في المدرسة
أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:							
.....							
.....							
.....							
.....							

القسم الثالث: استبانة القيم التنظيمية:

رقم	الفقرة	وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		الملاحظات والتعديلات
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: العدالة لدى مدير المدرسة								
	19.							يوزع مدير المدرسة المهام على المعلمين بدون استثناء
	20.							يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلمين بشكل عادل
	21.							يطبق مدير المدرسة القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين بعدالة
	22.							يقوم مدير المدرسة العمل على تقييم أداء المعلمين من خلال معايير عادلة وواضحة
	23.							يوزع مدير المدرسة الأعمال والواجبات بين

							العاملين بدون تمييز	
							يتجنب مدير المدرسة اتخاذ قراراته بأسلوب متحيز	24
							يحافظ مدير المدرسة على سير خط العمل في المدرسة	25
							الأداء هو المعايير الحقيقي للمكافآت	26
أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:								
.....								
.....								
.....								
.....								
المجال الثاني: الشفافية لدى مدير المدرسة								
							يتجنب مدير المدرسة المحسوبية والواسطة عند اتخاذ القرارات	28
							يتجنب مدير المدرسة المحسوبية والواسطة عند تقييم أداءه	29
							يهتم مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة وأن تعارضت مع الأهداف الشخصية	30
							يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بسرية تامة	31
							يتعامل مدير المدرسة بموضوعية مع عمليات التقييم المختلفة.	32
							يحرص مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي	33
							يمنح مدير المدرسة الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	34
							يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل	35
أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:								
.....								
.....								
.....								
.....								

المجال الثالث: الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين							
						37	يحرص مدير المدرسة على أن يشارك المعلمين في صناعة القرار
						38	يوجه مدير المدرسة النقد للمعلم المقصر في عمله
						39	يناقش مدير المدرسة المعلمين بكل صراحة
						40	يحرص مدير المدرسة على وجود الثقة متبادلة بينه وبين المعلمين
						41	يشعر مدير المدرسة المعلمين بالأمن الوظيفي أثناء قيامهم بالعمل
						42	يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم
أقترح إضافة بعض الفقرات وهي:							
.....							
.....							
.....							
.....							

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين للاستبيانتين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	التخصص/الجامعة
1	احمد علي صالح	أستاذ دكتور	إدارة استراتيجية الموارد البشرية/ جامعة الشرق الاوسط
2	ابنسام جواد مهدي	أستاذ دكتور	مناهج وطرق التدريس / جامعة الشرق الاوسط
3	عايش محمود ابو زيتون	أستاذ دكتور	مناهج واساليب تدريس العلوم/ جامعة الشرق الاوسط
4	رياض ستراك	أستاذ دكتور	تخطيط تربوي/ جامعة الشرق الاوسط
5	ريحي مصطفى عليان	أستاذ دكتور	علم المكتبات والمعلومات/ الجامعة الاردنية
6	محمد فلاح علي خوالدة	أستاذ دكتور	جامعة العلوم الاسلامية/الادارة التربوية
7	أمجد محمود درادكة	أستاذ مشارك	الادارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط
8	خليل محمد صالح العويدي	أستاذ مشارك	تربية خاصة / جامعة الشرق الاوسط
9	شادي خالد البدارنة	استاذ مشارك	تربية خاصة / جامعة العلوم الاسلامية
11	فواز شحادة	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس / جامعة الشرق الاوسط
12	خالد الحمادين	أستاذ مساعد	الادارة التربوية / جامعة الشرق الاوسط

ملحق (3) الاستبيانان بصورتها النهائية



سعادة المعلم/ة، المشرف/ة..... الفاضل/ة

تحية وتقدير:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: 'درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين'، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

وتتضمن الاستبانة ثلاثة أقسام؛ الأول عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والثاني أداة ممارسة القيادة الابتكارية، والقسم الثالث القيم التنظيمية.

يرجى قراءة فقرات الاستبانة ووضع إشارة (√) أمام كل فقرة ترونها مناسبة؛ علمًا بأن الإجابة على الفقرات ستكون ضمن نترج ليكرت الخماسي (Likert) كالاتي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا).

علمًا بيئته تم تعريف القيادة الابتكارية على أنها ' هي التي تقوم على إيجاد علاقات وثيقة ومتبادلة مابين العاملين في المدرسة، وتقوم على تطوير أساليب العمل وتطويع السياسات والأنظمة في المدرسة، ويتميز بمرونة الأنظمة والقواعد، وتحثُ جانب الابتكار، وجميع قنوات الاتصال تكون مفتوحة بكل اتجاه'.

كما وعرفت القيم التنظيمية على أنها " تعبير عن هوية و فلسفة و خصائص المؤسسة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتها و الطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي و الطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها"

وتأمل الباحثة أن تنال الاستبانة إهتمامكم واستجابتكم السريعة مع توشي الذقة والموضوعية في الإجابة، مؤكداً لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومغفرةً لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم.

مع خالص احترامي وتقديري

ميمس حسن أحمد عياد

المشرف

أ.د أحمد فتحي أبوكرتيم.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الرجاء وضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة فيما يأتي:

الجنس: () ذكر () أنثى
الوظيفة: () معلم () مشرف

() من 5-10 سنوات

عدد سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات

() 10 سنوات فأكثر.

* أرجو وضع إشارة (√) في مربع الإجابة المناسبة:

القسم الثاني: استبانة درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		توافقاً كثيراً	توافقاً	متوسطة	عالية	توافقاً قليلاً
المحور الأول: تعامل الإدارة مع المعلمين						
1.	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على القيام بأعمالهم.					
2.	يهتم مدير المدرسة بأفكار المعلمين الابتكارية.					
3.	يوجه مدير المدرسة المعلمين للابتعاد عن تقليد الآخرين.					
4.	يُشجع مدير المدرسة المعلمين على التخطيط لمواجهة المشكلات التي يتوقع حدوثها.					
5.	يقوم المدير بإشعار المعلمين بالثقة الكبيرة في قدراتهم.					
6.	يقلل مدير المدرسة الرقابة المباشرة على المعلمين في أثناء أدائهم لعملهم.					
7.	يقدم مدير المدرسة الحوافز المادية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية.					

						8. يُقدّم مدير المدرسة الحوافز المعنوية للمعلمين ذوي القدرات الابتكارية.
						9. يُرحب مدير المدرسة بالأفكار الجديدة.
						10. يُرحب مدير المدرسة بالأفكار المتطورة.
درجة الموافقة						الفترة
مخفضة	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً		
المحور الثاني: السلوك الابتكاري						
						11. يُقدّم مدير المدرسة اقتراحات جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم.
						12. يُقدّم مدير المدرسة أساليب جديدة تساعد المعلمين في أداء أعمالهم.
						13. يهتم مدير المدرسة بنجاح الأفكار الجديدة في أداء عمل المعلمين.
						14. يهتم مدير المدرسة بنجاح الأساليب الجديدة في أداء عمل المعلمين.
						15. يمتلك مدير المدرسة القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
						16. يمتلك مدير المدرسة الكفاءة على اتخاذ القرارات الهامة.
						17. يتحمل مدير المدرسة مسؤولية القرارات التي أخذها.
						18. يقوم مدير المدرسة بتشجيع الآخرين على تقديم المقترحات.

					19. يُقدِّم مدير المدرسة العون والمساعدة لأصحاب الأفكار الجديدة في تطوير المدرسة.
					20. يُعَيِّز مدير المدرسة عن الأفكار الجديدة بثقة.
					21. يُعَيِّز مدير المدرسة عن المقترحات الجديدة بثقة.
					22. يُتيح مدير المدرسة المجال للمُعَلِّمين للحصول على المعلومات التي تساعد في تقدم عملهم بسرعة.
					23. يتَّوَضُّع مدير المدرسة الصَّلاحيَّات الكافية للمُعَلِّمين التي تمكِّن من اتخاذ القرارات في أثناء العمل.
					24. يُشجِّع مدير المدرسة المبادرات الفردية لدى المُعَلِّمين.
					25. يُشجِّع مدير المدرسة الأفكار الابتكارية لدى المُعَلِّمين.
					26. يمتلك مدير المدرسة الجرأة للقيام بأعمال إبداعية تساعد في تطوير المدرسة.
درجة الموافقة					الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
المحور الثالث: بيئة العمل:					
					27. يتشارك المُعَلِّمون وإدارة المدرسة في صياغة رؤية المدرسة.
					28. يتشارك المدير مع المُعَلِّمين بتحديد أهداف المدرسة.
					29. يُمكن مدير المدرسة المُعَلِّمين من تحديد أساليب العمل التي تتناسب مع قدراتهم.
					30. يحرص مدير المدرسة على أن يركز المُعَلِّمون في أداء عملهم على العمل الجماعي.

					31. يُشجع مدير المدرسة على التنافس الإيجابي فيما بينهم.
					32. يُشجع مدير المدرسة العلاقات الإنسانية بين إدارة المدرسة والمعلمين، مما يشجع العملية الابتكارية.
					33. يعمل مدير المدرسة على إيجاد جو من المرح والتسلية بين المعلمين لتوفير مناخ مشجع للإبداع.
					34. يوفر مدير المدرسة للمعلمين نظامًا لتقييم أدائه.
					35. يربط مدير المدرسة حوافز المعلمين بتقييم أدائهم.
					36. يعمل مدير المدرسة على دعم جهود المعلمين في أداء مهامهم التدريسية.
					37. يفوض مدير المدرسة بعض المهام المتعلقة بالتدريس.

القسم الثالث: استبانة القيم التنظيمية:

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المحور الأول: العدالة لدى مدير المدرسة						
38	يشارك مدير المدرسة المهام مع معلمي المدرسة بدون استثناء.					
39	يحرص مدير المدرسة على توزيع الحوافز المالية على جميع المعلمين بشكل عادل.					
40	يطبق مدير المدرسة القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين.					
41	يقوم مدير المدرسة العمل على تقييم أداء المعلمين من خلال معايير عادلة وواضحة.					
42	يوزع مدير المدرسة الأعمال بين العاملين بدون تمييز.					
43	يتجنب مدير المدرسة اتخاذ قراراته بأسلوب متحيز.					
44	يحافظ مدير المدرسة على سير خط العمل في المدرسة.					
45	يحرص مدير المدرسة على أن يكون المعيار الحقيقي للمكافآت هو الأداء.					
رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
المجال الثاني: الشفافية لدى مدير المدرسة						
46	يتجنب مدير المدرسة المحسوبية عند اتخاذ القرارات.					
47	يتجنب مدير المدرسة المحسوبية عند تقييم أدائه.					
48	يهتم مدير المدرسة بتحقيق أهداف المدرسة وأن تعارضت مع الأهداف الشخصية.					
49	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بسرية تامة .					

					50	يتعامل مدير المدرسة مع عمليات التقييم المختلفة.
					51	يحرص مدير المدرسة على تطبيق التعليمات بشكل حرفي.
					52	يحرص مدير المدرسة على تطبيق الأنظمة بشكل حرفي.
					53	يمنح مدير المدرسة الأفراد ذوي القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.
					54	يعطي مدير المدرسة فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير الأداء المدرسي.
درجة الموافقة						
						الفقرة
						مرتبة
						مرتبة
						مرتبة
						مرتبة
						مرتبة
المجال الثالث: الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين						
					54	يحرص مدير المدرسة على أن يشارك المعلمون في صناعة القرار.
					55	يوجه مدير المدرسة النقد للمعلم المقصر في عمله.
					56	يناقش مدير المدرسة المعلمين بكل صراحة.
					57	يحرص مدير المدرسة على وجود الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين.
					58	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بالأمن الوظيفي في أثناء قيامهم بالعمل.
					59	يمنح مدير المدرسة المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم.

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/23/1642
التاريخ، 23/03/2019

**معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني الأكرم
وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية**

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الباحثة ميسم حسن أحمد عياد تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز للمدارس الخاصة بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها؛ وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة
23.3.2019
أ.د. محمد محمود الحيلة



Tel: (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box, 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.edu.jo

ملحق (5) كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجّه إلى مدير إدارة التعليم الخاص


 وزارة التربية والتعليم

الرقم
 التاريخ
 الموافق

١٧٣٠٥ / ١٠ / ٣
 ١٩ رجب ١٤٤٠
 ٢٠١٩ / ٠٣ / ٢٦

السيد مدير إدارة التعليم الخاص
 الأتسمة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة ميسم حسن أحمد عياد تقوم بإجراء دراسة عنوانها "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات، وتطبيق أداة الدراسة على عينة من المشرفين والمعلمين في المدارس التابعة لإدارتكم.

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

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
 نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي
 نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
 نسخة/ الملف ١٠/٣
 المرفقات: (٧) صفحات

د. يوسف سليمان أبو الشعر
 مدير البحث والتطوير التربوي

ملحق (6) كتاب تسهيل مهمة من مدير إدارة التعليم الخاص موجّه إلى مديرو المدارس الخاصة


 وزارة التربية والتعليم العالي

الرقم ٢٧٣٨ / ١١ / ١١
 التاريخ ٢٠ رجب ١٤٤٠
 الموافق ٢٠١٩ / ٠٣ / ٢٦

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

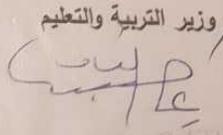
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (ميسم حسن احمد عياد) تقوم باجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط. وستقوم بتطبيق اداة الدراسة على عينة من المشرفين والمعلمين في مدارسكم.

راجياً تسهيل مهمتها مع ضرورة مطابقة الاداة المطبقة مع المرفقه وان لا تستخدم البيانات والمعلومات الا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم


 عبدالله سهو الماصر
 مدير الخدمات التعليمية