

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية
وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Transformational Leadership Dimensions
by Private School Principals in Amman the Capital and their
Relationship to the Organizational Identification from Teachers'
View Point**

إعداد

خلود فواز الزعبي

إشراف:

أ.د. كمال سليم دواني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية،

تخصص إدارة وقيادة التربية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2013

ب

تفويض

أنا الطالبة خلود الزعبي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: خلود الزعبي

التاريخ: 2013/1/20

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٣ / ١ / ٢٠

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

- ١- الأستاذ الدكتور كمال دواني. مشرفاً ورئيساً
- ٢- الدكتور خالد أحمد الصرايرة. عضواً
- ٣- الأستاذ الدكتور عبدالفتاح صالح خليفات. ممتحناً خارجياً

الإهداء

إهداء إلى زوجي الحبيب ورفيق دربي في هذه الحياة، الذي واصل مسيرة أُمِّي وأبي في دعمه لي، وكان خير عوناً وسنداً على متابعة مشواري العلمي، وأنارَ لي الطريق.

وإلى والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها، التي أفهمتني بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة،

وأنارت أمام عيني شموع الأمل.

إلى فلذات كبدي لين ومأمون وعبدالإله، الذين كانوا مصدر إلهامي، بأن أشعلوا شرارة هذا

الموضوع في فؤادي..، فأتمنى أن أراهم قادة تحويليين يعملون لصالح وطنهم.

وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

لهم جميعاً أهدي عملي

مع المحبة والاحترام والعرفان

الباحثة

خلود فواز الزعبي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعث فينا محمداً - صلى الله عليه وسلم - هادياً وبشيراً. الحمد لله على ما أسبغ علينا من نعم ظاهرة وباطنة، فلك الحمد يا رب كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور كمال دواني لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذله معي من جهد وإرشاد، ولما منحني من علمه ووقته طوال إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما هي عليه، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين.
كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للأكاديمية الدولية لما قدموه لي من دعم معنوي وروحاني.

وكذلك لكل من سهّل لي مهمتي في إنجاز هذه الرسالة.

جزاكم الله جميعاً عني كل خير وسدد على طريق الحق خطاكم

الباحثة

خلود فواز الزعبي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول مقدمة عامة للدراسة
1	تمهيد
7	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود الدراسة
	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
12	أولاً: الأدب النظري
39	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
49	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
51	منهج البحث المستخدم
51	مجتمع الدراسة وعينتها
53	أداتا الدراسة:
53	أداة الدراسة الأولى: استبانة القيادة التحويلية.
55	أداة الدراسة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي.
56	إجراءات الدراسة
57	المعالجة الإحصائية
59	الفصل الرابع نتائج الدراسة
68	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
68	أولاً: مناقشة النتائج
73	ثانياً: التوصيات
74	المراجع
83	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللواء والمدرسة وعدد المعلمين.	1.
54	جدول (2) قيم معامل الثبات لأبعاد القيادة التحويلية ولأداة ككل باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.	2.
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً	3.
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد الدافعية الإلهامية من وجهة نظر المعلمين. مرتبة تنازلياً	4.
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد الاستثارة العقلية من وجهة نظر المعلمين. مرتبة تنازلياً	5.
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد الاعتبار الفردية من وجهة نظر المعلمين. مرتبة تنازلياً	6.
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة	7.
67	معامل ارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة التماثل التنظيمي باستخدام معامل بيرسون	8.

قائمة الملحقات

رقم الملحق	الموضوع	الصفحة
.1	استبانة القيادة متعددة العوامل /الجزء الخاص بالقيادة التحويلية	83
.2	استبانة التماثل التنظيمي بعد تعديلها لتتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية	85
.3	استبانة الدراسة بصورتها الأولية	87
.4	قائمة أسماء المحكمين	91
.5	كتاب التسهيل من الجامعة	92

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها

بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد الطالبة

خلود فواز الزعبي

إشراف:

أ.د كمال سليم دواني

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد

القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية

النسبية من مجتمع الدراسة.

ولجمع البيانات استخدمت الباحثة أداتان:

الأداة الأولى: استبانة أبعاد القيادة التحويلية، التي قامت الباحثة بترجمتها وتم التأكد من صدقها

وثباتها.

الأداة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي التي ترجمها وطورها الدكتور خالد الصرايرة

(الصرايرة 2005، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في

المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

2- أن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس

الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

3- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة مديري

المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان

العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها:

1. تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس في عمان لتوضيح ماهية القيادة التحويلية وأهميتها

ومبادئها، وأهمية إكساب العاملين للتمائل التنظيمي في المنظمات.

2. ضرورة التزام مديري المدارس في عمان بأخلاقيات المهنة، والارتقاء بمستوى ممارستهم

للقيادة التحويلية لزيادة التماثل التنظيمي لدى العاملين من خلال تشجيعهم على مثل هذا

الالتزام بتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

**The Degree of Practicing Transformational Leadership Dimensions
by Private School Principals in Amman the Capital and their
Relationship to the Organizational Identification from Teachers'**

View Point

Prepared by

Kholoud Fawaz al-zuobi

Supervised by

Prof. Dr. Kamal Salim Dawani

Abstract

This study aimed at identifying the degree of practicing transformational leadership dimensions by private school principals, from the teachers' view point, in Amman, the capital, and their relation to Organizational Identification.

The population of the study consisted of (14001) teachers, and a cluster sample (375) was chosen randomly.

Two questionnaires were developed by the researcher. The first questionnaire of (20) items related to the Transformational Leadership Dimensions, and the second questionnaire of (20) items related to the Organizational Identification.

The validity and reliability of the two questionnaires have been achieved.

By Calculating means, standard deviation and pearson correlation coefficient, the study showed the following result:

1. The degree of practicing transformational leadership Dimensions by the private school principals in Amman, the Capital, from the teachers' view point was medium.
2. The degree of practicing Organizational Identification by the private school teachers in Amman, the Capital, from the teachers' view point was medium.

3. There was a positive relationship at the level ($0.05 \geq \alpha$) between practicing Transformationl Leadership Dimensions by the private school principals in Amman, the Cabital, and the Organizational Identification.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد

تعد المدرسة مؤسسة تربوية وثقافية واجتماعية ترتبط عضويًا بالعديد من العوامل المجتمعية المباشرة وغير المباشرة. ولما كان الإنسان يشكل المتغير الأساس في هذا النظام فإن من الطبيعي أن يتأثر نجاح هذا النظام بنجاح العاملين فيه. وينظر إلى مدير المدرسة على أنه ركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك الأساسي لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. فهو الإداري، والقائد التربوي كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية.

ويشير الفكر الإداري المعاصر إلى تغير مفهوم الإدارة المدرسية ومتطلباتها ومستلزماتها، وإلى الاتجاهات الجديدة فيها، وإلى العوامل التي تؤدي إلى فعالية المدرسة. وقد اتخذت الدراسات والأبحاث مسارات مختلفة، فبعضها ركز على الأنماط القيادية للمدير، وبعضها تحدث عن الأدوار الجديدة لمدير المدرسة، وبعضها تحدث عن علاقات المدير بجميع العاملين في المدرسة، وبعضها تحدث عن تطوير رسالة المدرسة، ودور المدير في تفعيلها (أسعد، 2005).

كما أصبحت أهداف الإدارة المدرسية تدور حول توفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد الطالب على النمو السليم من الناحية العقلية والبدنية والنفسية والاجتماعية، وتجعله محور العملية التربوية، لذلك تعمل الإدارة المدرسية على الاهتمام بكل ما يساعده على النمو السليم، فضلاً عن الاهتمام بكل مدخلات العملية التربوية التي تؤثر في تحقيق الأهداف

المرسومة. فأخذت تهتم بتحليل المناهج المدرسية ونقدها وتطويرها، وتحديث طرائق التدريس، وتحسين عملية التقويم وإعطائها أبعادها الحقيقية، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين الإداريين والمعلمين، وتحليل الكفاءة الإنتاجية للمدرسة.

والوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة ولمصلحتها بما يتوافق مع مصلحة المنظمة في تحقيقها لأهدافها. وتتبع أهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية. فهي المعيار الذي يحدد في ضوءه نجاح أي منظمة إدارية، وهي صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوافرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها (الحريري، 2008، 23).

وتتنوع مصادر قوة القائد، ولا بد للقيادة من استخدام أنواع السلطة المختلفة من أجل تسيير الأعمال. والسلطة الشرعية هي إحدى مصادر سلطات القائد، وتتضمن الحق الأخلاقي للقائد من أجل القيام بأنواع معينة من المهمات التي تعتمد على القيم الثقافية والاجتماعية، والتي تحكم بيئة المنظمة للتأثير في أفراد الجماعة (الحريري، 2008، ص 45).

وقد جاءت القيادة التحويلية لتضيف مفاهيم وأفكار جديدة للقيادة التربوية تتعلق برؤية المدرسة المستقبلية ورسالتها، واعتبرت المدير قائداً مؤثراً يجتذب جميع العاملين لثقافة جديدة؛ للعمل معاً في فريق واحد وتحويل رؤى المستقبل إلى حقيقة.

قد ظهرت فكرة القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns) في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيه، والقادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المصالح للحصول على مكاسب. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي بيرنز Burns تلك القيم، بالقيم الداخلية، فهي قيم لا يمكن التفاوض عليها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك

المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (البديري، 2002، 39).

لقد نالت فكرة القيادة التحويلية شهرة واسعة بين الباحثين في القيادة بسبب اختلافها النوعي عن القيادات الأخرى. والقائد التحويلي يحفز التابعين ويثير اهتمامهم من خلال رفع مستوى التوعية لديهم عن أهمية الرسالة التنظيمية وقيمها وأهدافها، الأمر الذي جعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة، إذ يرتبط التابعين برؤية المنظمة وثقافتها ارتباطاً قوياً، مما يرفع مستوى الدافعية لديهم ويزيد من مستوى آدائهم.

ويكون القائد تحويلياً عندما يكون وعياً واضحاً ومحددًا عن رؤية المنظمة، وعندما يحفز التابعين ويستثيرهم كي يتجاوزوا المصالح الذاتية من أجل المصالح العامة، ويدعم حاجاتهم من أجل تحقيق الذات وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم.

فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم الكبيرة كالحرية والمساواة والعدالة والأخوة، وتسعى لتغيير اتجاهات الأفراد وقيمهم من الذاتية إلى الغيرية.

وجوهر القيادة التحويلية إثارة تبادلية ترتقي بالأتباع وتحولهم إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية

وتعرف القيادة التحويلية بأنها: منظور قيادي يوضح كيف يغير القائد المنظمة من خلال إيجاد رؤية ونشرها ونمذجتها للمنظمة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها. (دواني، 2013) وتتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

1- الجاذبية (التأثير المثالي): إذ تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. لكونه نموذجاً مثالياً لهم: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. تلك السلوكات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين،

وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الدافعية والنمذجة.

2- الاستثارة الفكرية: وفيها يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين (الزهري، 2009)، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

3- الاعتبار الفردي: وفقاً لهذا البعد يظهر مدير المدرسة الاهتمام بحاجات المعلمين الفردية وإيجاد المناخ الداعم لإشباعها، ويتفهم مشكلاتهم، ويبدل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها. لتشجيعهم وتنمية مقدرتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهام التعليمية المناطة بهم بأعلى درجة من الابتكار (Northouse, 2004).

4- الدافعية الإلهامية: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتصف أسلوب الإلتزام، فالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال حفزهم وإثارة الحماسة لديهم (Block, 2004).

وللقيادة التحويلية عناصر حددها باس وأفوليو (Bass & Avolio) كما ورد في الحريري (2008) تتمثل بالجاببية الشخصية والحفز الإلهامي والاستثارة العقلية والاهتمام الإنساني على المستوى الفردي. وتعكس سمات القائد التحويلي هيكلاً متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع المواقف التنظيمية، لتنتج صفات قيادية تحقق التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق دوافع العاملين في الإبداع والتطوير وتحقيق العوائد الشخصية.

ومن الجدير بالذكر، أن العلاقة بين القائد التحويلي والأتباع ليست علاقة قوة، إنها مشاركة حقيقية في الطموحات والقيم. وهي نابعة من الخيار الحر للأتباع الذين لهم حق الخيار للقائد المناسب.

أما بالنسبة للتمائل التنظيمي فإنه يعد من الموضوعات التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات؛ لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويعينهم على تحقيق أهدافها، مما يسهم في التغلب على المشكلات التي قد تتعرض لها المنظمة، والتمائل التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به فهو نتيجة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، فهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات المنظمات في سبيله جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة لتحسينه (الأحمدي، 2007: ص6).

وقد أشار بعض المهتمين في مجال الإدارة إلى وجود رؤيتين للتمائل التنظيمي تسيطران على أدبيات هذا الموضوع وهما:

الرؤية الفكرية: وتتنظر للولاء التنظيمي على أنه وجهة نظر تظهر مدى وجود علاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، وحسب وجهة النظر هذه فإن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني إيمانه العميق بأهداف المنظمة وقيمها، واستعداده لبذل جهد كبير في سبيلها.

الرؤية السلوكية: وهي ترى أن الفرد يبذل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له كالنقود، أو الوقت والذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة، وعليه فإن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة عناصر هي: العنصر الوجداني، والعنصر الاستمراري، والعنصر المعياري (العواد والهران، 2009: ص10).

يعرف التماثل التنظيمي بأنه الولاء للمنظمة والحماس لتحقيق أهدافها والدفاع عنها ودعمها ومحاكاة سلوك الأعضاء الآخرين. ويعرفه جونسون وجونسون وهيمبرغ (Johnson, Johnson, and Heimberg, 1999) بأنه عملية إقناع داخلية وخارجية، من خلال اندماج رغبات الفرد مع رغبات المنظمة والذي يؤدي إيجاد حالة من التماثل. ويصف دنكان (Duncan, 2002.3) عملية التماثل التنظيمي من خلال ربط العامل لمصيره بمصير منظمة معينة.

تتمثل أهداف التماثل التنظيمي بالتوفيق بين قيم المنظمة وقيم الفرد، وأهداف المنظمة وأهداف الفرد، وإيجاد درجات كبيرة من الولاء والانتماء لدى الفرد تجاه منظمته. وعليه فإن غياب التماثل التنظيمي في المنظمات الإدارية قد يسبب ضعف التركيز على ضوابط العدالة التنظيمية، والتي تضمن إيجاد التوازن والمقبولية بين الأعباء الوظيفية والامتيازات، وبين الجهود المبذولة وطرق التوزيع والاستحقاقات، وبالتالي بلورة التطابق في التوجهات الإنسانية والتنظيمية (Cremer, 2005).

وتبرز أهمية عملية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة في أنه يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع (Dessler, 1999). وتساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء، والالتزام،

والتعاون مع المنظمة. كما يمكن من خلال التماثل مع المجموعة أن يدرك الأفراد ارتباطهم النفسي مع المجموعة، ومصيرها، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة، والسمعة ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظماتهم وكرامتها. يمكن النظر إلى التماثل التنظيمي على أنه شعور الفرد بوجود روابط تربطه بالمنظمة التي يعمل فيها، إذ يتجاوز الاختلاف الثانوي مع المنظمة لكي يتوصل إلى الأمور التي يتفق فيها مع الآخرين. أما الهوية التنظيمية فهي خصائص أو سمات كلاسيكية و متميزة طورت عبر الزمن من خلال تاريخ المنظمة، وهي تركز على محاولة إجابة الأفراد عن السؤال المتعلق بمن نحن كمنظمة، أي ماذا يميزنا عن غيرنا من المنظمات المماثلة، وما الإدراكات المشتركة بين العاملين فيما يخص السمات الجوهرية للمنظمة؟ (رشيد، 2003).

مشكلة الدراسة

يكمن دور الإدارة المدرسية في أسلوب التعامل مع المشكلات التربوية والإدارية التي تظهر في المدرسة، إن الأساليب القيادية القديمة والتي أثبتت عدم ملاءمتها لطبيعة الواقع التربوي، فأسلوب الإدارة الدكتاتورية مثلاً له أثر غير إيجابي في ظهور العديد من المشكلات التربوية والإدارية وغالباً ما تفشل في علاجها التربوي الناجح، وكذلك ينطبق الأمر على الإدارة التسيببية التي تعطي فرصة لظهور تلك المشكلات، بينما انفردت الإدارة المدرسية الديمقراطية والتي تستخدم أساليب القيادة التحويلية في البحث عن أسباب المشكلات ومعالجتها التربوية والتي ربما تدفع الإدارة المدرسية للاستعانة بالجهات التربوية أو الرسمية أو الجهات المهتمة للمشاركة في البحث عن أسباب المشكلة والكيفيات التي يمكن عن طريقها القيام بالمعالجة التربوية والعلمية المناسبة (الأسدي، 2009).

في ضوء معطيات أسلوب القيادة التحويلية أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تحويلي مطلوب منه أن يتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المؤسسة التعليمية الأمر الذي يستلزم من المديرين التحويليين استخدام معرفتهم و مهاراتهم للعمل داخل وخارج المؤسسة التعليمية لوضع خريطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية.

ويعد التماثل التنظيمي من الوسائل الأساسية التي تهتم بكيفية توليد الحقائق الإجتماعية في المنظمات، وأيضاً من المتغيرات التي أظهرت الأدبيات ارتباطها الإيجابي بالفاعلية التنظيمية، وكلما زاد مستوى التماثل زاد الاتجاه الداعم لها (الصريرة، 2005).

في ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي؟

أهمية الدراسة

- 1- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبرز صفات تحويلية حديثة في القيادة المدرسية للعمل على نشرها بين مديري المدارس.
 - 2- أن هذه الدراسة جاءت ملبية لتوجهات وزارة التربية والتعليم في مجال تطوير العملية التعليمية.
 - 3- أن هذه الدراسة قد تفيد مختلف الأطراف التربوية المعنية عامةً والعاملين في ميادين الإدارة بأهمية القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي.
 - 4- إن الربط بين أبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي، لم يدرس في أي بحوث سابقة، الأمر الذي يظهر أهمية هذه الدراسة. إذ تأمل الباحثة تبني أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن لممارسة مهارات أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي مما قد يؤثر إيجابياً على أداء المديرين ويقود إلى تحسين أداء المعلمين بشكل يفوق المهمات المطلوبة منهم. الأمر الذي ينعكس بالنفع الكبير على الطلبة والمدرسة والمجتمع المحلي.
- ولهذا فإن غرض هذه الدراسة هو معرفة كم من المديرين يمارسون القيادة التحويلية، وهذه الدراسة تساعد الكثير من المدراء على الخروج من أساليب القيادة القديمة والقدرة على التأثير في هيئة التدريس رفع مستواهم التعليمي والأخلاقي، ولهذا تهدف الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

ويعود المبرر الرئيسي في اختيار المدارس الخاصة لقياس درجة ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية إلى كون التعليم الخاص في الأردن يتأثر بالتطورات العالمية كما في باقي الدول العربية والأجنبية، والتي من أبرزها الاتجاهات المعاصرة في القيادة التحويلية.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على عدد من المصطلحات التي عرفت مفاهيمياً وإجرائياً وعلى النحو التالي:

■ القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

تعرف القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (Burnson,1997:20).

التعريف الاجرائي: تُعرف القيادة التحويلية بأنها مقدره مديري المدارس على السعي للنهوض بمدارسهم مهنيًا وخلقياً واجتماعياً. ويقاس باستجابات المعلمين عن فقرات استبانة الدراسة المعدة لهذه الدراسة.

أبعاد القيادة التحويلية: تتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد: وهي الكاريزماتية الدافعية والإلهام، والتشجيع الابداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية(الزهري،2009). وتعرف إجرائياً بأنها القيادة التحويلية التي يمارسها مديري المدارس الخاصة في مدارس العاصمة عمان. وسيتم قياسها بالدرجة التي سيحصل عليها المستجيب على الاستبانة التي اتسخدمها الباحثة لهذا الغرض.

التماثل التنظيمي : هو إدراك الفرد وتوحيده مع المنظمة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها يعرف نفسه من خلالها. (الصريرة،2005)

وتعرف الباحثة التماثل التنظيمي إجرائياً بأنه: شعور المعلم في المدرسة بوجود روابط جذب نفسية واجتماعية تربطه بالمدرسة، ويقاس باستجابات المعلمين عن فقرات استبانة الدراسة المعدة لهذه الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في عمان، الملتحقين بعملهم

خلال العام الدراسي 2012-2013

محددات الدراسة:

- بمدى أمانة أفراد عينة الدراسة ودقتهم وموضوعيتهم في الإجابة عن أدوات الدراسة.
- الصدق والثبات.
- تعميم النتائج لا يصح إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة أو المجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالقيادة التحويلية وأبعادها والتماثل التنظيمي، فضلاً عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة وبموضوع الدراسة والتي تم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

القيادة في الإدارة المدرسية هي المقدرة على توجيه المعلمين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير والإلهام وتبني رؤية المدرسة، ويتم ذلك عن طريق إما قبول المرؤوسين للمدير كقائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة.

تستمد القيادة في الإدارة المدرسية قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها، وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم بأنهم أتباع فاعلين للقائد، فيكون القائد الذي يمارس السلطة بالإقناع والرضا. ويمارس مدير المدرسة العصرية واجباته بسمات قيادية وشذرات إنسانية، فهو ينسق الجهود ويفوض الصلاحيات ويجادل الآخرين بالحكمة والموعظة الحسنة (عايش، 2009).

وتعد الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان وهذا ما نلمسه عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشؤون أسرته، وكذلك في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة. ويجب وضع الإدارة تحت آلية تنظيمية لتستطيع تحقيق أهدافها. والمجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها يقوم بتوجه منظماته، وترتيب سير العلاقات والأفراد وشؤونهم ومتطلباتهم، كل ذلك يتم بموجب وسيلة مهمة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفراداً ومنظمات (الفاقي، 2009).

وتعد المدرسة المؤسسة التربوية الأكثر ارتباطاً وأثراً في البيئة المجتمعية والمؤسسية المحيطة بها، وأصبحت مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها تتأثر إلى درجة كبيرة بالنظريات الإدارية، وممارسات القادة التربويين، ومقدرتهم على حفز العاملين، ورفع درجة انتمائهم وسلوكهم التنظيمي (الدغيم، 2008). مثل هذه القيادة تستطيع أن تهئ جواً مريحاً للعمل، يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهمات الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم وقيمهم نحو العمل.

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الاجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الانفتاح العالمي، وما يصاحبه من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الاستثمار الأمثل في الإنسان تعليمياً وتأهيلاً وتدريباً وصحة ورفاهية (مؤتمن، 2003).

لقد ازداد الاهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة على المؤسسات التعليمية، وذلك لما واجهته المؤسسات التعليمية في فترة التسعينيات من القرن العشرين في كل أنحاء العالم من تحولات دراماتكية انعكست على مؤسسات التعليم وأثرت في نوعية مناهجها وبيئتها التنظيمية (عايش، 2009).

ومن هنا فقد اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة ووظيفتها في تمهيد الطريق لوجود مؤسسات تعليمية أكثر فعالية وحساسية وتحولية للقرن الحادي والعشرين، وتدرج المصطلحات التي تم استخدامها لتغيير دور القائد من مدير تقليدي إلى قائد تحويلي، حيث أن القائد يحدث تغييراً جذرياً بالتابعين، ويطلب بالتغيير الثقافي، بحيث تتمتع المنظمة بثقافة أخلاقية تخدم المجتمع. ويعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت في

مجال القيادة حديثاً، إذ ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام 1978 بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكجروجر بيرنز James McGregore Burns في كتاب له بعنوان "القيادة".

وقد وصف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه، وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكيف) سلوكهم لمواجهة التحديات. وفي هذا المجال يعرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة التعليمية، وبناء الالتزام لأهداف المنظمة واستراتيجياتها ورسالتها، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير المنظمي.

وانطلاقاً من أهمية مدير المدرسة ودوره في كسب ثقة العاملين، وتنسيق جهودهم وتوحيدها، وتوجيهها، نحو تحقيق الأهداف والسياسات التربوية، لا بد من العمل ضمن إطار أخلاقي يضمن عملية التأثير التي تنعكس إيجاباً على الأنماط السلوكية للعاملين، والتي تؤدي دورها إلى تحسين الأداء، والارتقاء بالمدرسة لأعلى مستويات الانجاز. ولا بد لقائد المدرسة أن يمتلك أكثر من المعرفة التقنية، فمن الواجب عليه أن يكون ملماً بالأبعاد الأخلاقية للقيادات التربوية، إذ تعد المدرسة منظمة أخلاقية يواجه القادة فيها يوماً بعد يوم من التحديات المفعمة بالمعضلات الأخلاقية المختلفة، والتي تحتاج إلى قرارات أخلاقية ملزمة. وتعد مسؤولية تطوير المنظمات التربوية مرتكزاً أخلاقياً ذا شأن مهم باعتبار أن القائد يتعامل مع رأس مال بشري، و التركيز يقود المدرسة إلى تحقيق النجاح والازدهار (Stephen & Terrence, 2001).

وينظر كولفن (Colvin, 1999) للقيادة التحويلية على أنها قيادة تركز على القيم المشتركة، وتطوير التابعين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن هذه القيادة تعمل لخدمة التغيير.

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع التابعين على المشاركة في بلورة رؤية مستقبلية وتحديد أهداف واضحة واقعية للمنظمة. ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير، والتطوير، والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم، والحوار البناء، والمشاركة بين المستويات الإدارية المختلفة. (محمد، 2006).

وينظر لها كونجر (Conger, 2002: 47) إلى أن تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

وأشار فيرهولم (Fairholm, 1995) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما تعرف القيادة التحويلية كما أشار لوسر وأجو (Lusser & Achua, 2003) بأنها نمط قيادي يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف المرؤوسين بالمشكلات القائمة في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لبلوغ الأهداف المشتركة.

وعرف فينن (Feenan,2004) القيادة التحويلية بأنها لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويضاً للصلاحيات وتمكيناً للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم.

فالقادة التحويلية، كما وصفها بيرنز (Burns) عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض كل منهما بالآخر، من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتعمل على تحويل التابعين إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية وانطلاقاً من الواقع التربوي الذي يعكس اختلاف القادة التربويين في استخدامهم للأنماط القيادية، التي لم تعد تُرضي الممارسين والمنظرين، لكونها تقليدية لا تفي بأغراض الإدارة المدرسية حاضراً ومستقبلاً. فقد ظهرت بدائل للقيادة منها القيادة الاستباقية (Anticipatory Leadership)

والقيادة الوقائية (Preventive Leadership) كانت بمثابة مفاهيم ارهاصية مهدت لظهور مفهوم القيادة التحويلية التي تعد أحد أنواع القيادة الحديثة، والتي تمثل عملية حساسة لبناء منظمات ذات رؤى تشاركية من حيث توزيع المهمات القيادية، وبناء ثقافة منظمة تعزز المشاركات الفردية لمدخلات النظم (Barnett, &McCormick, 2001).

إن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود مديري مدارس يمتلكون مهارات وكفايات قيادية، تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهامهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، والمتعاملين معها من أبناء المجتمع المحلي، وبما يتماشى مع السياسة التربوية لوزارة التربية والتعليم. (Florence, 2008).

ويعد ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية في أداء المؤسسات التعليمية، وتحتل أهمية في إصلاح المؤسسات التربوية ذات

الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها. ذلك أنّ القيادة التحويليّة تكون أكثر فاعلية وملاءمة في مناخات المنظمات الأكاديمية والتعليميّة، من خلال منح حرية أوسع للعاملين، والعمل على بلورة أفكارهم الإبداعية (Bryant , 2003).

كما يركز جوهر القيادة التحويلية على المقدرّة على موازنة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة، والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق التغيير المقصود (الغامدي، 2001، ص72).

ومن هذا المنطلق فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي تابعيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (Tichy & Devanna, 1990).

وفي ضوء هذا المفهوم فإنه ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى التابعين، وذلك بالتركيز على مثل عليا وقيم أخلاقية مثل: الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام وحب الخير، والابتعاد عن نشر الخوف والبخل والغيرة والكرهية.

كما ينبغي عليهم أن ينشطوا الحاجات العليا لدى التابعين في ضوء التصنيف الهرمي للحاجات عند "ماسلو". ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية (Yukl & Gary., 2002).

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والتابع في علاقة متبادلة وفعالة، من خلال فهم الأهداف من قبل الطرفين، ويتمثل ذلك في وجود درجة عالية من الفهم حول أمور كثيرة

خاصة تلك التي أطلق عليها بيرنز (Burns) "ثالوث القيم"، وهي "الحرية، والعدالة، والمساواة"، ومن خلال هذا الفهم يستطيع القادة تشكيل وتعديل ومن ثم تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم من خلال الدور التعليمي للقيادة الذي يحول الرغبات الكامنة غير المعلنة إلى حاجات متعلمة يتم استخدامها بعد ذلك في إحداث تغيير ذي مغزى يمثل اهتمامات كل من القادة والأتباع.

أهمية القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية فكرة موجهة نحو أهداف جوهرية، وهي عملية إلهام الآخرين ليعملوا بطريقة متناغمة من أجل بناء منظمات على قاعدة قيمية. والقيادة التحويلية تحدث تغييراً جوهرياً في التابعين.

وهي تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية (Avolio 1999).

فالمنظمات المعاصرة في جوهرها، حاجات العاملين والمتعاملين فيها ورغباتهم متجددة ومتغيرة؛ مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائصاً وقيماً ومعتقدات تختلف جذرياً عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون مقتدرة على التوظيف الفاعل للموارد، والتقنيات، ونظم المعلومات، وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية، فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلّى بالمرونة، والابتكار، وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز.

إن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين إذ كشفت معظم الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على ما يأتي (Anderson, 2001):

1. رفع مستويات الأداء المنظمي.

2. الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في

حاجات العاملين والمتعاملين مع المنظمة ورغباتهم.

3. رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في

نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

أبعاد القيادة التحويلية:

اشتمل استبيان القيادة متعدد العوامل

(MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire form 5X الذي وضعه باس

(Bass , 1985) على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وبعدين لقياس القيادة التبادلية، ويمكن

تحديد أبعاد القيادة التحويلية الواردة في الاستبيان المذكور، وذلك على النحو الآتي:

1. الكاريزما:

إذ يقوم القائد بزرع الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهمات وتعرف

الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة، فالقائد الكاريزمي يضع المعنى أو

المغزى، من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على

الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن

غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً، وتترك

انطباعاً واضحاً لدى العاملين.

2. تقدير الأفراد واحترامهم:

وذلك بتفويض الصلاحيات لهم، وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف

خبرات وتجارب تعليمية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

3. الحافز الفكري:

ويعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف، لقد تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد، كما تم إضافة بعد آخر جديد للأبعاد التي أشار إليها باس (Bass 1985) فالقائد التحويلي يعمل على تصميم رؤية واضحة ويشرك العاملين في صياغتها، ويركز على تحليل مشكلات العمل، وتطوير مهارات العاملين وإثراء أفكارهم لإيجاد حلول إبداعية لهذه المشكلات، كما أنه يعمل على الرفع من حاجات العاملين ووعيهم لجعلهم أكثر حساسية بأهداف المنظمة ورسالتها، والقائد التحويلي بذلك يبدي مجموعة من الخصائص والمهارات في أربع خصائص أساسية هي:

1. التأثير المثالي:

يعرف أفوليو وآخرون (Avolio, 1999) التأثير المثالي بأنه إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدراته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما يظهر التأثير المثالي من خلال إقامة ورشات العمل التي تطور مهارات العاملين وتجعلهم مقتدرين على قيادة أنفسهم، فالتأثير المثالي هو نتيجة لأثر جميع خصائص القيادة التحويلية.

إن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة، وتمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقع العمل، بهدف تحقيق التعاون بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي،

بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين (القيوتي، 2001).

2. التحفيز الفكري:

ويقصد به إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم، ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة من خلال الحوار، وتقديم الأدلة، والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

3. الدافعية الإلهامية:

الإلهام بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد ورغبته في تحويل المنظمة من خلال أساليب القيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه وتشمل الأساليب الملهمة عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير، واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف أو الإشادة بأدائهم المتميزة، فالإلهام يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقاً تحفز وتلهم العاملين وتدفعهم لتحدي الصعوبات، والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس

القائد هو مثال على تحفيز العاملين، فهذا الحماس يعمل على إيجاد روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة.

4. تقدير الأفراد:

يولي القائد التحويلي اهتماماً بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية، فحاجاتهم ليست واحدة، وفي الوقت نفسه يركز القائد التحويلي على بناء الثقة والمعرفة بجوانب الضعف. أن كثيراً من القادة لا يؤثرون على الآخرين بهدف تغيير سلوكهم فحسب بل لأسباب محددة لديهم بهدف دفعهم لإنجاز الأدوار المناطة بهم بشكل أفضل، وقد حاول بعض الباحثين تصنيف التأثير إلى مستويات بناء على مقدرة القائد، ودوره في إقناع واسترضاء العاملين معه، فقد يكون التأثير باستخدام الأسلوب الاستقرائي القائم على تعرف حاجات العاملين، وقد يتم باستخدام استراتيجية التحكم القائم على الانصياع للأوامر ووضع معايير ومواعيد صارمة لإنجاز المهمات والضغط المستمر على العاملين لتحقيق الأداء المطلوب، كما توجد استراتيجية التآلف والتي تشير إلى محاولات القائد بناء تحالف مع العاملين، وإشعارهم بأهميتهم، وتأسيس روابط صداقة معهم، والثناء على جهودهم كما قد يستخدم القائد استراتيجية المنطق التي تعتمد على استخدام العقل والتفكير لإقناع الآخرين بأهمية إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.

التمائل التنظيمي

يُعد التماثل التنظيمي (الذي يسمى في بعض الأدبيات بالهوية التنظيمية) أحد الأشكال المتجددة للتماثل الاجتماعي، إذ تسعى المنظمات على اختلاف أعمالها لأن يكون العاملون فيها ملتصقين برسالتها وبالرؤية التي تهدف إلى تحقيقها (Simon, 2000).

والتماثل التنظيمي يتضمن التزام العاملين وارتباطهم بقيم المنظمة وأهدافها والتوحد بها والندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والاسهام بجهد مشترك لصالحها، والرغبة في البقاء والاستمرار في خدمتها(Hant&Morgan,1994).

والمنظمات التربوية ليست استثناءً من تلك المنظمات التي تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لجعل أعضاء الهيئة التدريسية فيها ملتصقين برسالتها الأكاديمية العلمية ، وعلى جعل سلوكهم متّحداً معها ، بحيث يخدم الأهداف المخطط لتحقيقها . وبحيث يتماثلون مع هذه المنظمات وتتشكل لديهم مفاهيم خاصة تكون انعكاساً لمفاهيم وثقافة القسم والكلية والجامعة المنتمين إليها، فيعرف العضو على نفسه من خلال ميزاتها وخصائصها ، التي يستمد منها وبالتالي مفهومة لذاته (رشيد، 2003).

تعريف التماثل في اللغة والاصطلاح:

لغة: من الفعل تَمَآثَلَ / أَي تَشَابَهَ ، تَطَابَقَ ، ومصدرها تَمَآثُلٌ : بمعنى تَشَابُهٍ ، تَطَابُقٍ ، ومَآثَلٍ يُمَآثِلُ مُمَآثِلَةً : الشَّيْءَ : شَابِهَهُ ؛ كان يُمَآثِلُ أستاذَه في العلم والمَعْرِفَة . فلاناً بفلان : شَبَّهه به : ماثلتُ أخي بأحد أصدقائي ، ولا تكون المماثلة إلا بين المتفقيين ، لونه كلونه ، طعمه كعمه .

تَمَآثَلَ يَتَمَآثَلُ تَمَآثُلًا : الشَّيْئَانِ : تَشَابَهَا : تماثل الرأيان . والتماثل يعني اشتراك الموجودين في جميع الصفات / التماثل في المنطق هو علاقة الطرد والعكس / التماثل في الحساب يعني تساوي العددين ، التماثل في البلاغة ضرب من ضروب التشبيه (ابن منظور ، 2003) .

اصطلاحاً: عرفه هول وشنايدر ونايجرن (Hall , Schnider & Nygren , 1970) إلى أن التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق اهداف المنظمة مع اهداف الفرد . كما ان التماثل يشير إلى فعل أو عملية غير نهائية تتغير عبر الزمن والسياقات المختلفة ، ويطور من خلالها الفرد روابط مع شخص آخر أو مجموعة معينة ، ويشعر بالاتحاد معها .

واما تومبكنز ونشيني (Tompkins & Cheney ,1985) فأشارا إلى أن الموظفين الذين يتمثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لتتوافق مع مجموعة من المفاهيم والقيم السائدة في المنظمة التي يعملون فيها . واما دنكن (Duncan ,2002) فوصف عملية التماثل من خلال ان العامل يرتبط مع منظمة معينة ، ويتضح ذلك من خلال الأسئلة الآتية : هل يُعدّ العامل أهداف المنظمة هي الأهداف نفسها التي يمتلكها هو ؟ وهل يمدح ويعزز الموظف المنظمة التي يعمل فيها إذا كان خارج العمل.

وقدّم جونسون وجونسون وهمبرغ (Johnson, Johnson & Heimberg ,1999) التماثل التنظيمي على انه: عملية يتم بها الإقناع داخلياً وخارجياً للموظفين العاملين ، وتتم من خلال اندماج رغبات العامل مع رغبات المنظمة ، وينتج عنها حالة من التماثل على أساس اندماج الرغبات، وأشار أشفورت وميل (Ashforth & Mael , 1989) بأنه حالة خاصة من ذلك المفهوم الواسع المسمى بالتماثل أو التطابق الاجتماعي، والذي عرفاه بأنه قبول أو (استيعاب) الوحدة (التوحد) مع المجموع البشري والانتماء إليه.

والتماثل يعني اعتناقاً وفهماً وارتباطاً بحيث يتجاوز الفرد الاختلافات للوصول الى مواطن الالتقاء مع الاخرين ، فالموظف المتمثل مع منظمته يميل الى رؤية نفسه على انه يمثل المنظمة في تفاعلاته مع الاخرين ويحتضن مصالحها، ويُعدّها أساسية في قراراته الإستراتيجية وينأى بنفسه عن الذين تتناقض قيمهم وأهدافهم مع قيم المنظمة واهدافها ، ومن ثم فإنها تشكل أساساً لاتجاهاته وسلوكه، والتماثل أيضاً هو وسيلة أساسية يتم من خلالها تشكيل الهوية، وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكبر ، وان يتمثل الفرد يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها. (Johnson , Johnson & Heimberg ,1999) .

واما المفهوم المعاكس للتماثل فهو انعدام التماثل الذي عرّفه السباش وبتاشاريا (Elsbach&Bhattacharya, 2001) على انه الانفصال المعرفي أو الفكري بين هوية الفرد وهوية المنظمة ، كما أنه رغبة الفرد في إبعاد نفسه وفصلها عن تلك الهوية، وللتماثل التنظيمي خصائص ثلاثة يتصف بها ((Johnson, Johnson & Heimberg, 1999)، وهي:

1. يُعدّ التماثل التنظيمي معمقاً ومغروساً في إدراكات (معتقدات، واتجاهات، ومشاعر ، وسلوك) الأفراد العاملين في المنظمة ، وهذه الإدراكات تحدد نوع الاتصالات وشكلها على مستوى المنظمة .

2. يرتبط التماثل التنظيمي ارتباطاً قوياً بالجوانب الاجتماعية للمنظمة .

3. يُعدّ التماثل التنظيمي مرتكزاً أساسياً لمنطق العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وفي مجال الإدارة فيتوضح ذلك من خلال بيان العلاقة بين تطور النظريات الإدارية والتماثل التنظيمي، فالنظريات الكلاسيكية لم تعط اهتماماً لتماثل العاملين لأهداف المنظمات على اختلاف انواعها، وتؤمن بالفصل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الشخصية، ولا تهتم بإيجاد نوع من العلاقة والروابط العاطفية بين العاملين والمنظمة، فهي تقتصر في تعاملها مع العامل على انه آلة، ويمكن التحكم بسلوكه عن طريق الحوافز المادية، واهملته على انه إنسان له طبيعته الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية، فهي لم تهتم لأهداف الأفراد، بل ركزت على إنجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة، وأن يتولى الإداريون عمليات التخطيط والإشراف في حين يقوم الآخرون بالتنفيذ (الشماع وحمود، 2000)، أما مدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على النواحي النفسية والمعنوية للعامل وعلى تحسين مستوى حياته المادية والثقافية وعلى مسؤولية أرباب العمل الاجتماعية ، فتشير إلى أهمية الترابط بين السلوك والعواطف ، وأن لجماعة العمل أثراً

في سلوك الأفراد في العمل وفي شعورهم بالأمن ، كما أن لتماسك الجماعة دوراً مهماً في مستوى التفاعل بين الأفراد ، ومن ثمَّ في درجة تحقيقهم للأهداف . ومن هنا فإن عملية التماثل التنظيمي قد تبلورت من خلال التشابه والاندماج والتوافق بين اهداف الأفراد العاملين واهداف المنظمة، وبالتالي يمكن الوصول إلى تحقيق ما يصبو إليه الطرفان من مصالح مشتركة (القريوتي ، وزويلف ، 1989) .

ومن الأهداف التي تم تحديدها لمدخل العلاقات الإنسانية ما يأتي (الشامي ونيو، 2001):

1. الاهتمام بالأفراد ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية . واستناداً إلى ما سبق ، فإن نظرية العلاقات الإنسانية قد اهتمت بأهداف العامل وبأهداف المنظمة ككل ، وحاوت إيجاد الأهداف المشتركة والتوفيق بينها للوصول الى مستوى التماثل المطلوب بين الطرفين المتمثلين بالعاملين والمنظمة .
2. التعاون وتنمية روح الفريق بين الأفراد للعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل .
3. العمل على تحفيز الأفراد للعمل والاندماج بكفاءة .

ولتحقيق التكاملية في الأهداف، فلا بد من تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها ، وذلك من خلال ما يأتي (الشماع وحمود ، 2000):

1. تحديد احتياجات الوظائف ومستلزماتها للوصول الى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2. تحديد الأهداف الفرعية المنبثقة من الأهداف الرئيسية وفق أهميتها .

3. تتبع مدى التقدم في الإنجاز والنجاح في تحقيق الأهداف الفرعية خلال الزمن

المطلوب.

4. تقييم النتائج التي تم الوصول إليها للأهداف المطلوبة وفق الخطط الموضوعية ومدى الانحراف عنها.

كما أن الفرد الذي يتصف بالتمائل مع منظمته يكون متسماً ببعض الصفات والخصائص (السلمي، 1993) منها أنه:

1. مستعدّ لقبول الأهداف والقرارات الجماعية.
2. يحاول الانسجام مع الأهداف والقرارات التي تتخذ من مجموعة العاملين.
3. يكون أكثر تفاعلاً واتصالاً مع العاملين.
4. مستعدّ للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات.

والتمائل هو عملية أو فعل غير منتهي يتغير ويتطور مع مرور الوقت، ويتأثر بالمتغيرات والظروف المؤثرة في البيئة المحيطة، ويستطيع من خلالها الفرد إحداث تغيير أو تطوير لروابط مع شخص أو جماعة أو منظمة ما، ويشعر مع هذا الطرف الثاني بالاتحاد ووجود صفات وعوامل مشتركة بينهما تعمل على توحيد الطرفين، ومن هنا فالتمائل مع طرف ما يعني اعتناقاً، أو فهماً، أو ارتباطاً، يتم من خلاله تجاوز أي نقاط للخلاف أو الاختلاف، ويتم التركيز في هذا الرابط على نقاط الالتقاء مع الجانب الآخر ولا يمكن إغفال حقيقة أن الأفراد يختلفون في درجات استعدادهم للتمائل (Glynn ,1998).

وفيما يأتي بعض العوامل والمتغيرات ذات العلاقة مع مبدأ التماثل التنظيمي (Shamir & Kark ,2004):

1. يُعدُّ الرغبة في البقاء في المنظمة إحدى النتائج المترتبة عن وجود التماثل التنظيمي ، وذلك لأن الفرد الذي يتماثل مع المنظمة وينسجم معها ، يرى أن مغادرتها وتركها بالضرورة يتضمن بعض المسؤولية أو الإدراك.

2. التماسك والارتباط بين وحدات المنظمة نتيجة للتماثل أو الانسجام الاجتماعي. فكلما زاد عدد الأفراد المتوافقين مع وحدة معينة، زادت إمكانية حصول الوحدة وأفرادها على مزايا إيجابية، وزاد تقييم الوحدة إيجابياً وتعاون أفرادها مع أفراد الوحدات الأخرى.
3. خصوصية قيم مجموعة ما وممارساتها تُعدُّ أحد العوامل السابقة لعملية التماثل مع أعضاء المنظمة، وذلك لأنه من السهل التعامل مع كيان مميز أكثر من التعامل مع كيان غير مميز.
4. النجاح الجماعي الذي يرجع إلى اعتقادات الأفراد بأن المجموعة أو الوحدة أو المنظمة يمكن أن تعمل بشكل فعّال وتنفذ مهامها بنجاح ، كما يمكن أن تكون هذه الميزة سابقة أو تالية للتماثل الوظيفي ، وذلك لأن الأفراد في المنظمة أكثر قابلية للتماثل والتطابق مع وحدة أو منظمة يعدونها ناجحة (تحقق نتائج مرغوبة) وغالباً ما يكون التماثل مع مجموعة معينة ذات علاقة بارتباط المزايا الإيجابية بالمجموعة .
5. تقييم احترام الذات المبني على المنظمة ، والذي يعكس مدى عدّ الأشخاص أنفسهم مهمين ، يُعدُّ عاملاً مؤثراً في المنظمة أو الوحدة التابعة للمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد . فهذا المتغير نتيجة محتملة لعملية التماثل التنظيمي، وذلك (حسب نظرية الهوية الاجتماعية) لأن الناس يتخذون تقييمهم لأنفسهم بشكل جزئي من المجموعات التي يتطابقون معها . كما يُعدُّ تقييم الذات (احترام الذات) أو الوازع / الحفز الذاتي للعمل أحد أهم الدوافع التي تشد الفرد للتطابق والتماثل مع المجموعات .

أهمية التماثل التنظيمي

يعتبر التماثل التنظيمي من السمات البارزة في المنظمات في هذا الوقت، وذلك لما له من أثر في أداء هذه المنظمات والعاملين فيها (رشيد، 2003) وتبرز أهمية التماثل التنظيمي فيما يأتي:

1. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية عند تقييم البدائل واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة .
2. العمل على زيادة الالتزام والانتظام والأداء والدافعية العالية والحد من الصراع والتناقض.
3. تحسين مكانة المنظمة في المجتمع وإبراز ميزتها التنافسية بالمقارنة مع منافستها من المنظمات الأخرى .
4. قبول العاملين المتمثلين للمنظمة للتطوير والتغيير بسهولة ويسر ، لقناعتهم بأنها تكون للمصلحة العامة .
5. زيادة درجة الولاء وتفعيل التعاون بين العاملين في المنظمة .
6. الارتباط النفسي بين العاملين كفريق عمل واحد وأن مصيرهم وقَدَرهم واحد وأن النجاح أو الفشل يؤثر فيهم جميعاً .
7. يُشعرُ العاملين بالرضا الوظيفي والقناعة بالعمل وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة فاعليتهم وكفائيتهم في أداء واجباتهم .
8. تبني الصورة المشرقة الايجابية للمنظمة والإيمان بها وإبراز جميع الجوانب ذات العلاقة بهذا الجانب .

العوامل المساعدة في تنمية التماثل التنظيمي

يعد البحث في مفهوم التماثل التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين التماثل التنظيمي داخل التنظيم. وسنحاول عرض أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل التماثل التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم:

1. إشباع حاجات العاملين: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين، وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لا يمكن أن يكون مكاناً لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ليساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل. (عبوي 2007: ص 212).

2. السياسات: يرى اللوزي (2006) أن ضرورة العمل تبنى على سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل معين يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم

للفرد في إشباع هذه الحاجات يولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم التماثل التنظيمي (اللوزي، 2006: ص126).

3. المكانة الاجتماعية: يقصد بها " تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي " (عبوي، 2007: ص212)، وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في التنظيم تؤدي إلى تكوين ولائه التنظيمي والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية بتحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية. (المعاني، 2007: ص40).

4. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما أمكن تحقيق هذه الأهداف وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (اللوزي، 2006: ص129).

ولقد أظهرت الدراسات أن التماثل التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف التنظيم واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها ليعملوا على تحقيقها، أيضاً كلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة كلما أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين. (عبوي، 2007: ص 213).

5. الرضا الوظيفي: ويقصد بالرضا الوظيفي " المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم "، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما كلما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

وقد كشفت الدراسات وجود ترابط بين الرضا الوظيفي والولاء والتماثل التنظيمي للفرد، وأن البيئة التنظيمية التي تسودها درجة عالية من الرضا الوظيفي يكون أفرادها أكثر ولاء من غيرهم (الهنلول، 2008 : ص29).

6. نظام الحوافز: تعرف الحوافز بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنتهياً له، وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطه أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه " وبذلك نجد أن أنظمة الحوافز تحقق مصلحتين هما:

أ- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

ب- إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة (عبوي، 2007: ص213).

إن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء والتماثل التنظيمي، فالبيئة التنظيمية التي لا تحظى بمناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية، وتدني الإنتاجية. (اللوزي، 2006: ص131).

7. بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي " توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادًا كانوا أم جماعات " ويرى بعض الباحثين أن الثقة

التنظيمية تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الراغبين في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين. (عبوي، 2007 م: ص 214).

وقد ساهم اعتماد المنظمات على العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم في تقديم الخدمات المتميزة لأفرادها بهدف رفع درجة الثقة بين العاملين والتنظيم، لأن عامل الثقة لها أهمية في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الابتكار والإبداع، لذلك يجب على المنظمة تنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدالة وتطبق النظام دون تحيز، والحرص على التعامل بمصداقية وزيادة المشاركة والترحيب بالأراء والمقترحات في روح من التسامح بعيداً عن التسلط. (الهدلول، 2008 م: ص 30).

8. التطبيع التنظيمي: ويقصد بالتطبيع التنظيمي "عملية يكتسب الفرد فيها القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة" (الهدلول، 2008 م: ص 31).

ويرى بعض الباحثين أن عملية التطبيع التنظيمي تمر بثلاث مراحل متلاحقة:

أ - مرحلة ما قبل العمل: حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط سلوكية مكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب الانتماء إليها.

ب - مرحلة المواجهة: وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما يتميز به من شخصية وما يملك من قيم واتجاهات وطموحات وتصورات مسبقة عن المنظمة، وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق، ويحاول التغلب عليها فيعتمد إلى إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضواً نشطاً ومشاركاً في التنظيم.

ج - مرحلة التحول: وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر ويتكون لديه تصور جديد عن ذاته (عبوي، 2007: ص215).

حيث تهدف عملية التطبيع التنظيمي إلى المواءمة بين الفرد والمنظمة ويعتمد نجاحها على فهم كلا الطرفين لبعضهما البعض وقدرة المنظمة على احتواء الفرد والتركيز على خصائصه من ناحية وإمكانية تكيف الفرد مع الخصائص والأهداف التنظيمية من ناحية أخرى، وللتطبيع دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وزيادة إنتاجية الفرد وولائه وتمسكه بالمنظمة. (المعاني، 2007: ص55).

ويرى " عبوي " أنه إذا فشلت عملية التطبيع التنظيمي فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية للتنظيم فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل ولائهم التنظيمي ويشعرون بالغربة وغير ذلك (عبوي، 2007: ص216).

9. مشاركة العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعني الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يمكن أن نستنتج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:

أ - أن المشاركة تعتبر مساهمة في تحقيق أهداف التنظيم وتعتمد على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

ب - أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرصة الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

ج - تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية (اللوزي، 2006م: ص 130). وقد أظهرت دراسة " الرواشدة " أن مشاركة العاملين في صناعة القرار يزيد من درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة. (الرواشدة، 2007).

10. أسلوب القيادة: تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميته كمدخل مهم لتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات، حيث عرفها البعض بأنها " ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لحثهم على التعاون وتحقيق الأهداف " وبذلك فإن القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. (اللوزي، 2006: ص132) والقائد له دور هام في ترغيب العاملين البقاء في التنظيم، بحيث يتبع القائد أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويحاول أن يشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويحاول استيعاب الأفكار الجديدة، ووجهات النظر المبدعة (عبوي 2007: ص216).

إن هذه المدخلات إلى منظومة الولاء التنظيمي تعبر عن أهم العوامل التي تساعد في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، والتي لا بد أن ينجم عنها آثار إيجابية على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء.

الآثار الناجمة عن التماثل التنظيمي

ينجم عن تماثل العاملين لتنظيماتهم عدة نتائج - مخرجات - تكون سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة. وقد تناول العديد من الباحثين مخرجات التماثل التنظيمي، ومن أبرز هذه المخرجات ما يلي:

1. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين: ويقصد بالروح المعنوية هو ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجي". (عبوي، 2007: ص218)، ويشير كيث ديفز إلى أن للولاء التنظيمي دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بحيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون فيها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية. (الفهداوي والقطاونة، 2008، ص17-18).

2. الحد من تسرب العاملين: وهو ظاهرة تنظيمية خطيرة وتعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها " (عبوي، 2007 م: ص ٢١٨)، ولهذا التسرب آثار خطيرة كما أوردها اللوزي (2006) وهي:

أ- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين: الأول هو التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، والثاني التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة.

ب - الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وتفتتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج - تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان

عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية العاملين ومن ثم تدني الإنتاجية.

د - ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف تدريب العاملين الجدد، وتكاليف التكيف مع البيئة الجديدة (اللوزي 2006 م: ص 135).

3. سلوك إبداعي ذاتي من قبل الأفراد العاملين: يعرف الإبداع الوظيفي بأنه " تقديم منتج على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها"، والإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي.

4. تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين: إن شعور العاملين بالتمائل التنظيمي يجعلهم محبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورجبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال. وقد أكدت الدراسات وجود ارتباط بين مستوى الدافعية ومستوى التماثل التنظيمي فالأفراد الذي يتمتعون بارتفاع مستوى التماثل التنظيمي ويعدون الأكثر حرصاً على الحضور بالمقارنة مع الأفراد الذي يتسم تماثلهم التنظيمي بالانخفاض، كما أكدت الدراسات وجود ارتباط عكسي بين التماثل التنظيمي والملل مما يتضح في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، والرغبة في بذل الجهد. (رسمي، 2004: ص 20).

5. ارتفاع نسبة الإنتاجية: يرى " اللوزي " أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. (اللوزي، 2006 م: ص 134)، وقد أكدت الدراسة التي قام بها " ايزنجر " على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع

مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الإبتكارية، والإسهام التلقائي في حل المشكلات. (رسمي، 2004: ص20).

6. احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها: تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات. (أبو النصر، 2008: ص71).

7. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة: بينت إحدى الدراسات أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى تنظيم معين، إنما يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا، لأن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات في الانضمام لها (الأحمدي، 2007: ص7).

8. التأثير الإيجابي على حياة العاملين الخاصة: أشارت الدراسات إلى أن العاملين الذين يشعرون بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظماتهم، يشعرون أيضاً بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي وفيما يلي أبرز الدراسات التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها مرتبة حسب التسلسل الزمني.

أ- القيادة التحويلية

دراسة بريانت (bryant, 2003) بعنوان " أثر نمط القيادة التحويلية للإدارة المدرسية على بيئة التدريس ونتائج المعلمين".

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على كل من الطلاب، وأدوات التدريس، وبيئة التدريس، والنتائج لدى المعلمين. وقد شملت عينة الدراسة (52) مدرسة عشوائية و (458) مدرسا في منطقة جنوب ويلز. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر كبير للقيادة التحويلية على طبيعة الإدارة المدرسية، وعلى شكل العلاقة بين المدير والمعلمين، وعلى طبيعة وحجم الإنجاز الأكاديمي.

دراسة التنيجي (Al-Taneiji, 2006) بعنوان " القيادة التحويلية والتعليم المدرسي في المدارس النموذجية".

وقد هدفت الدراسة إلى الحديث عن سمات الإدارة في المدارس النموذجية في دولة الإمارات العربية، والعلاقة بين استخدام مبدأ القيادة التحويلية بالفرص الممنوحة لمعلمي هذه المدارس. أجريت الدراسة بواسطة توزيع استبانته على مئتين وثلاثين معلما في مدرسة نموذجية في منطقة العين.

وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية التي اتبعت نمط القيادة التحويلية توفر لمعلميها فرصاً أكبر من المدارس التي لا تتبع هذا النمط من القيادة، حيث تؤثر القيادة التحويلية على سمات وخصائص الإدارة.

كما بينت الدراسة أن إتباع هذا النمط من القيادة يغلب عند الإناث وذلك لانسجام هذا النمط مع طبيعتهم وطريقة تفكيرهم، حيث أن القيادة التحويلية تُعنى باحتياجات الآخرين، وما يحتاج إليه المعلمون من فرص لتطوير مهاراتهم الأكاديمية.

أجرى عبد القادر (Abdul Kader, 2007) دراسة بعنوان " القيادة التحويلية في المدرسة الثانوية في ديربان".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على حاجة الإدارة المدرسية إلى الاهتمام بتغيير أنماطها الإدارية ومتابعة التطورات التكنولوجية المتعلقة بهذا المجال، حيث تبين الدراسة أن مدارس جنوب إفريقيا تتبع المنهج الديمقراطي في إدارتها وتدريسها، لذلك لجأت إلى استخدام نمط القيادة التحويلية الذي من شأنه زيادة كفاءة وفعالية النظم الإدارية، كما أن القيادة التحويلية تساعد الإدارة المدرسية على مواجهة التحديات التي قد تواجهها. طبقت الدراسة على عينة عشوائية من معلمي وطلاب أحد المدارس في جنوب إفريقيا.

وخلصت الدراسة إلى أن كلا من القيادة والإدارة المدرسية بحاجة إلى التعامل معهما بجدية، حيث أن الإدارة الفاعلة لا تؤثر فحسب على الطلاب وإنما على المجتمع ككل، فالمستقبل التربوي للمجتمع يعتمد على السياسات الإدارية والقيادية المستخدمة في

الوقت الحاضر والتي سيتم استخدامها مستقبلاً. وعليه فإن الاهتمام بإنشاء قادة أكفاء للمدارس هي أحد أهم وظائف المدرسة، وتعد القيادة التحويلية وسيلة فعالة لغاية كهذا.

أجرى إجموفور (Ejmofoor, 2007) دراسة بعنوان "مهارات القيادة التحويلية للإدارة المدرسية ورضا المعلمين في نيجيريا". هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات القيادة التحويلية ومدى رضاهم عن وظيفتهم، كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وقابلية المعلمين لممارسة هذا النمط من القيادة.

شملت عينة الدراسة (518) معلماً و (48) مديراً من معلمي ومديري المدارس الثانوية في منطقة نيجيريا. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من إتباع المعلم لخصائص القيادة التحويلية وبين رضاه الوظيفي، كما بينت الدراسة أن عدد سنوات الخبرة في المدرسة تزيد من قدرة المعلم على تبني منهج القيادة التحويلية وإتباعها.

أجرى الشريف والتج (2009)، دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. وقد تكونت عينة البحث من 690 معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية. وقد أظهرت النتائج إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أجرى الصالح (2010)، دراسة بعنوان " الإصلاح التربوي.. نحو قيادة مدرسية ميسرة للتغيير". حيث هدفت الدراسة إلى الحديث عن القيادة التحويلية كشكل من أشكال الإصلاح التربوي الذي يسعى إليه القياديون في المدارس المختلفة، إذ أن القيادة المدرسية الميسرة تلعب دوراً في دعم التقدم التربوي. كما بينت الدراسة أن معظم التقنيين قد ركزوا على جانب التطور التقني وليس التربوي، لذلك يمكن اعتبار القيادة التحويلية خطوة حقيقية نحو إحداث تغيير جذري وحقيقي في العملية التربوية. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي. وقد عرّفت القيادة التحويلية على أنها: رفع القادة وتابعيهم بعضهم بعضاً إلى أعلى المستويات المعنوية والحافز، والتماس المثل العليا والقيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة، واتخاذ زمام المبادرة عوضاً عن أسلوب رد الفعل.

وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية تلعب دوراً جوهرياً في دعم التحول في النموذج التربوي، ولكنها ليست سوى عنصر واحد في منظومة المدرسة الذكية. لهذا يتطلب الأمر أن ننظر إلى التربية بكونها شبكة من المشكلات وليس مجموعة من المشكلات. وبعبارة أخرى، يجب توظيف التفكير الكلي عند تناول مدخلات وعمليات

ومخرجات المشروع التربوي. كما لا بدّ من التأكيد على الأهمية البالغة لإدارة التغيير، وهي مهارة بينت الأدبيات في المجال أنها كثيراً ما صنفت في المرتبة الأولى من بين خصائص القيادة المدرسية الميسرة للتغيير.

دراسة التركي (2009) بعنوان: " دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي ".هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام وتحديد مدى اختلاف رؤية العاملين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمدخلين الوثائقي والمسحي وقام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من الضباط والأفراد بقطاع الأمن العام بمدينة جدة والدمام بواقع 50% من الضباط والبالغ عددهم (746) ضابطاً، وبواقع 10 % من الأفراد البالغ عددهم (8816) صف ضابط و بلغ عدد أفراد العينة المسحوية (1254) مفردة منها (373) ضابط و (881) صف ضابط وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المبحوثين يرون أن هناك تأثيراً مرتفعاً جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي.

- كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين رؤية العاملين بقطاع العام نحو البرامج التدريبية في إحداث التغيير

المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقق يق
الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات جهة العمل لصالح مدينة جدة والعمر لصالح
الفئة العمرية الأصغر والرتبة العسكرية لصالح الرتبة العسكرية من ملازم إلى
نقيب.

أجرى الخلايلة وسعادة (2010)، دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري
مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة
التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها". دراسة أجريت في محافظة الزرقاء. هدفت
الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء
ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها.
تكونت عينة الدراسة من 256 معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة
ارتباطيه موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة
متفرقة ومجمعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون،
والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما ارتبطت القيادة التحويلية
وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما
توصلت الدراسة أن القيادة التحويلية متبني متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة
التنظيمية للمعلمين (0.37) ، وان أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي
(0.47)، ويليه الدافع الإلهامي (0.36)، بينما انتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي
الاعتبارية الفردية، والاستثارة الفكرية.

ب- التماثل التنظيمي

دراسة رشيد (2003) بعنوان " الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته ". سعت إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي، فضلاً عن الدراسة التطبيقية للمفهومين من خلال محاولة الإجابة عن سؤالين يتعلقان بدرجة تماثل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الجامعة وأقسامهما الأكاديمية، وكذلك محاولة اختبار فرضيتين، الأولى تتعلق بمستوى التماثل مع القسم الأكاديمي الذي ينتمي إليه عضو هيئة التدريس مقارنة بالتماثل على مستوى الجامعة إجمالاً، والثانية تتعلق بالارتباط بين عدد سنوات خدمة عضو هيئة التدريس في الجامعة بمستوى التماثل التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن التماثل مع الجامعة والأقسام كان نسبياً، وإن كان التماثل مع الأقسام أقوى منه مع الجامعة إلى حد ما. فضلاً عن ذلك فقد أظهرت النتائج أن مستوى التماثل للفرد يزيد بزيادة عدد سنوات الخبرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعوة الباحثين إلى التوسع في دراسة المحددات المختلفة التي تؤثر في مستوى التماثل.

وأجرى كوهن ونيلسون (Kuhn & Nelson, 2002) دراسة لتحديد مفهوم جديد للتماثل التنظيمي من حيث التعددية في التماثل التنظيمي أو الازدواجية فيه، واستمد هذان المفهومان من مراجعة الأدب النظري، وقد أسهمت الدراسة في توضيح مفهومي التعددية والازدواجية في التماثل التنظيمي، وقدمت كذلك إجراء لتقييم المفهومين، وشدت الانتباه إلى أثرهما في تشكيل التماثل التنظيمي وخاصة في أثناء إحداث المنظمات للتغيير المخطط.

وقام جيفري (Jeffry, 2002) بدراسة تهدف إلى توضيح التأثير المتباين للتمائل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات والدور المعتدل للجماعات الفرعية ، وتم سحب عينة مكونة من طلاب الدراسات العليا من جامعتين أمريكيتين وبلغ تعداد العينة (117) طالباً. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر مهم وسلبى ذي دلالة إحصائية للتمائل التنظيمي في التعاون في اتخاذ القرارات.

أجرت بورولا ولوفستروم (Puurula & Lofstrom , 2003) دراسة تصف تطور التماثل التنظيمي بين الموظفين في مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم والمشاركة في برامج تدريبية واسعة النطاق وعلى مستوى المؤسسة بأكملها ، فقد كان المشاركون مديرين وموظفين في (175) مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في فنلندا.

دراسة سيرى بومز (Ceri-Booms, 2010) بعنوان " القيادة التحويلية والقائد الحقيقي: الكشف عن الدور المركزي للثقة بالقائد وعلاقته بالتماثل التنظيمي" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف العلاقة بين مفاهيم القيادة التحويلية والقائد الحقيقي، وبين الثقة بالقائد والتمائل المنظمي.

أجريت الدراسة في تركيا، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الشركات التركية، حيث تكونت عينة الدراسة من (232) شركة تركية، حيث تم استخدام هذه البيانات ومعالجتها للتوصل إلى أهم نتائج الدراسة والتي تمثلت في أن أنواع القيادة لها علاقة موجبة مع مقدار الثقة بالقائد، كما وبينت الدراسة أن الثقة بالقائد من شأنها أن تطور التماثل الوظيفي بين الموظفين.

أما دراسة بشابشة (2009 Bashabsheh) بعنوان **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتم الاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS) للقيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين، مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الانحدار التدريجي .وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.
 2. أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الولاء التنظيمي.
 3. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند أعضائها.

دراسة القرالة (2005) بعنوان " أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية". حيث هدفت الدراسة إلى تحليل أثر المشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وزعت على عينة بلغت (675) مفردة، وتم استرجاع (559) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي لتشكل مانسبته (82.8%) من عينة الدراسة. وقد استخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3.38)، في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (4.14).

وأن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (2.27) في حين كانت تصوراتهم لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3.89). وُجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي لدى المبحوثين.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

هدفت الدراسات السابقة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي لدى الأفراد العاملون في المنظمات الإسبانية. كما هدفت إلى محاولة إلقاء الضوء على مفهوم الهوية التنظيمية والتمائل التنظيمي، كما هدفت إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وأثرها على كل من الطلاب، وأدوات التدريس، وبيئة التدريس، والنتائج لدى المعلمين. كما في دراسة بارنيت (Barnett, 2003)، ودراسة رشيد (2003). وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تهدف إلى الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

وهي الدراسة الأولى التي بحثت في درجة الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي.

تتفق دراسة سيرى بومز (Ceri-Booms,2010) مع الدراسة الحالية في أنها أظهرت أن أنواع القيادة لها علاقة موجبة مع مقدار الثقة بالقائد، كما وبينت الدراسة أن الثقة بالقائد من شأنها أن تطور التماثل الوظيفي بين الموظفين.

كما اتفقت دراسة الخلايلة وسعادة (2010)، مع الدراسة الحالية والتي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة، ومتوسطة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجتمعمة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة يمكن إيجازها بالآتي:

- 1- الاستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة فيما يتعلق بالإدارة المدرسية والقيادة التحويلية والتماثل التنظيمي.
- 2- الاطلاع على كيفية سير طريقة الدراسة والإجراءات المتبعة وأخذ ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية.
- 3- التعرف إلى الأدوات البحثية وكيفية إعدادها وبنائها، وعرضها على المحكمين للتأكد من صدقها.
- 4- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- 5- دراسة النتائج وتوصياتها ومقترحاتها والاستفادة منها في مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
- 6- كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها وتحديد حدودها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، وكذلك إجراءات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات.

منهج البحث المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة منهج البحث المسحي الارتباطي الذي يعد المنهج الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في العاصمة عمان. إذ بلغ عدد المدارس (518) مدرسة، وعدد المعلمين في تلك المدارس (14001) معلم ومعلمة. وتم

تحديد حجم العينة حسب جدول كرجسي ومورجان Krejcie;R.V. &Morgen;D.W (1970) أصبح عدد أفراد العينة (375) معلماً ومعلمة، تم اختيارها عن طريق عينة عشوائية عنقودية، حيث تم تقسيم مدارس عمان الخاصة حسب تقسيمات وزارة التربية والتعليم لمدارس عمان الخاصة إلى سبعة ألوية كالآتي:

1. لواء قصبه عمان الأولى.

2. لواء الجامعة.

3. لواء القويسمة.

4. لواء ماركا.

5. لواء وادي السير.

6. لواء سحاب.

7. لواء ناعور.

ثم تم اختيار عينة عشوائية عنقودية حيث تم اختيار ثلاثة ألوية (لواء قصبه عمان،

لواء القويسمة، لواء ماركا).

ثم تم اختيار المدارس بالطريقة العشوائية البسيطة، 4 مدارس من كل لواء، وقد تم

أخذ جميع المعلمين في جميع المدارس المختارة. وبعد اختيار المدارس بالطريقة العشوائية

البسيطة تبين بأن عدد أفراد العينة هو (384)، وبما أن حجم العينة المحدد بموجب

الجدول (375) معلماً ومعلمة تم استبعاد عشوائياً 9 استبانات، وبقيت العينة مكونة من 375

معلماً ومعلمة.

الجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللواء والمدرسة وعدد المعلمين.

اسم اللواء	اسم المدرسة	موقعها	عدد المعلمين
لواء قصبه عمان	الرائد العربي	الشميساني	64
	الكرامة الوطنية	حي نزال	21
	بيسان	جبل الحسين	21
	المطران	جبل عمان	43
لواء القويسمة	المأمونية التعليمية	القويسمة	12
	الوطن العربي	القويسمة	33
	قرطاج الدولية	اليادودة	39
	الريان النموذجية	الجويده	16

62	جبل النصر	الناصرية الإسلامية	لواء ماركا
17	طارق	المهد الأهلية	
36	ماركا الشمالية	براعم الفاروق	
20	ماركة الشمالية	هالة الإسلامية	
384			

أداتا الدراسة

للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، فقد تم استخدام اداتين لجمع البيانات، الأولى: للقيادة التحويلية. والثانية: للتبادل التنظيمي، وكمل هو مبين تالياً:

أداة الدراسة الأولى: استبانة القيادة التحويلية.

قامت الباحثة بترجمة الجزء المتعلق بالقيادة التحويلية من استبانة القيادة متعددة العوامل التي أعدها باس وأفوليو (Bass, & Avolio, 2004)، (MLQ-5X) إلى اللغة العربية، التي تم الحصول عليها من دراسة حراش (Abou Harash, 2010) وذلك لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية، علماً بأن عدد فقراتها (20) فقرة كما هو مبين في الملحق () والملحق () يبين أداة الدراسة بصورتها الأولى.

صدق أداة الدراسة الأولى: استبانة أبعاد القيادة التحويلية:

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى، تم استخدام صدق المحتوى، إذ قامت الباحثة بترجمة الأداة إلى اللغة العربية وتكييفها وفقاً للبيئة الأردنية، وتم عرضها على عدد من المحكمين

والمختصين في العلوم التربوية، في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. والملحق (5) يبين أسماء المحكمين وأماكن عملهم وتخصصاتهم، وذلك للتأكد من صحة الترجمة ووضوح فقرات الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين التي تتعلق بصياغة فقرات الاستبانة، وقد عُدَّت موافقة المحكمين على صدق الترجمة والمضمون لفقرات كل بعد من أبعاد الاستبانة بنسبة (80%) فأكثر والملحق (1) يبين الأداة الأولى بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الأولى: استبانة أبعاد القيادة التحويلية:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى " استبانة أبعاد القيادة التحويلية " فقد استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وبعد أسبوعين أُعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها. وباستخدام ارتباط بيرسون ومعامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (0.91). والجدول (2) يبين معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، والاتساق الداخلي.

جدول (2) قيم معامل الثبات لأبعاد القيادة التحويلية وللأداة ككل باستخدام طريقة

الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي.

رقم المجال	أبعاد القيادة التحويلية	معامل الارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي
1.	التأثير المثالي	0.87	0.88
2.	الدافعية الإلهامية	0.90	0.94
3.	الاستثارة العقلية	0.82	0.91
4.	الاعتبارية الفردية	0.93	0.89
الدرجة الكلية		0.91	

أداة الدراسة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي:

تم اعتماد استبانة التماثل التنظيمي التي طورها الصرايرة (2005) لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس لها. والتي يبلغ عدد فقراتها (20) فقرة. بعد تعديلها بما يتناسب ومتطلبات الدراسة الحالية، إذ أنها كانت موجهة لأعضاء هيئة تدريس في الجامعات. والملحق (4) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي:

للتأكد من صدق أداة الدراسة الثانية، تم عرضها على عدد من المحكمين والمختصين في العلوم التربوية، في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. والملحق (5) يبين أسماء المحكمين وأماكن عملهم وتخصصاتهم، وذلك للتأكد وضوح فقرات الإستبانة وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم التي تتعلق بصياغة كل فقرة وبما يتناسب والمقياس الأصلي والبيئة الأردنية معاً، وقد عُدت موافقة المحكمين على صدق المضمون لفقرة الاستبانة وبنسبة (80%) فأكثر، والملحق (2) يبين الأداة الثانية بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية: استبانة التماثل التنظيمي:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية "استبانة التماثل التنظيمي" من فقد استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test - retest) على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وبعد أسبوعين أُعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها. وباستخدام ارتباط بيرسون بلغت قيمة معامل الثبات (0.87). أما معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا فقد بلغت قيمته (0.91) وهي وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الثبات في مثل هذا النوع من الدراسات.

إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة. والملحق (5) يوضح ذلك.
- تطوير استبانة بحيث تغطي متغيرات الدراسة التي استندت إليها.
- استخدام عبارة تقييمية لتحديد غايات عينة الدراسة. وتم بعد ذلك عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة محكمين على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات. لتأكيد أن أداة البحث سوف تقيس ما يجب قياسه والوصول إلى مستوى عالٍ من الصدق الظاهري والمنطقي في الدراسة.
- إرفاق تقرير وافٍ يتضمن مشكلة الدراسة وأهدافها.
- بعد استرجاع الاستبيانات قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين والأساتذة المختصين قبل توزيعها على عينة الدراسة.
- توزيع استبانة أبعاد القيادة التحويلية واستبانة التماثل التنظيمي، على أفراد العينة وشرح الغرض من الدراسة، وقد أرفقت مع الأداتين تعليمات الأجابة، وقامت الباحثة بمقابلة العديد من أفراد العينة للإجابة عن أية أسئلة يطرحونها.
- استغرقت فترة تطبيق الدراسة (35) يوماً خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

2013/2012 م.

- تم جمع الاستبانات وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها ذاكرة الحاسوب، واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
- تم عرض النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

المعالجة الإحصائية

- تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وحساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدامها على النحو التالي:
- للإجابة عن السؤالين:

- السؤال الأول "ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة؟".
- السؤال الثاني ما درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة؟".
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ودرجة الممارسة، وللحكم على هذه الدرجة لفقرات القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي، وتصنيف المتوسطات الحسابية إلى: مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، استخدمت المعادلة التالية:

- تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

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

الدرجة العليا - الدرجة الدنيا

عدد المستويات

الدرجة المنخفضة 1-2.33

الدرجة المتوسطة 2.34 - 3.67

الدرجة المرتفعة 3.68 - 5

للإجابة عن السؤال الثالث "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة ودرجة ممارسة التماثل التنظيمي؟"

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة العلاقة بين ممارسة المديرين لأبعاد القيادة التحويلية والتماثل التنظيمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما درجة ممارسة مديري

المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان

العاصمة؟".

أولاً: بُعد التأثير المثالي:

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد

الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات هذا البعد من وجهة نظر

المعلمين، ويظهر الجدول (3) ذلك.

يبين الجدول (3) درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة

نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	1	0.94	3.82	يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة.	-8
مرتفعة	2	0.70	3.55	يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة.	-6
مرتفعة	3	1.07	3.33	يتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته .	-5
متوسطة	4	0.57	3.26	يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والاخلاقية للقرارات .	-7
متوسطة	5	0.49	3.24	يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به.	-1
متوسطة	6	0.43	3.09	يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام.	-2
متوسطة	7	0.62	2.86	ييدي إحساساً بالقوة والثقة .	-4
متوسطة	8	0.88	2.34	يتصرف بطرق تُعزز احترامي له	-3
متوسطة		0.71	3.19	الدرجة الكلية	

من الجدول (3) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.34-3.82) وأن أعلى

المتوسطات كان للفقرة (8) والتي نصت على " يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة ".

والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.94)، وللفقرة (6) والتي نصت على "

يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.553)

وبانحراف معياري (0.70)، وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة (3) والتي نصت على " يتصرف

بطرق تُعزز احترامي له ". والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.34) بانحراف معياري

(0.88)، وللفقرة (4) التي نصت على " ييدي إحساساً بالقوة والثقة ". والتي بلغ متوسطها الحسابي

(2.86) بانحراف معياري (0.62)، أما الدرجة الكلية فقد بلغت (3.19) بانحراف معياري (0.71)

وهو ضمن الدرجة المتوسطة.

ثانياً: بُعد الدافعية الإلهامية:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد الدافعية الإلهامية من وجهة نظر المعلمين. مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9-	مرتفعة	4.28	0.66	1	مرتفعة
10-	مرتفعة	4.07	0.42	2	مرتفعة
11-	مرتفعة	4.09	0.78	3	مرتفعة
12-	مرتفعة	4.07	0.80	4	مرتفعة
					الدرجة الكلية
					4.13
					0.67

من الجدول (4) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (4.07- 4.28) وأن أعلى

المتوسطات كان للفقرة (9) والتي نصت على "يتحدث بتفاؤل عن المستقبل" والتي بلغ متوسطها

الحسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.66)، وللفقرة (10) والتي نصت على " يتحدث بحماس

عما يحب إنجازه. " والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.42)، وأن أدنى

متوسط حسابي الحسابية كان للفقرة (12) والتي نصت على "يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق".

والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.07) بانحراف معياري (0.80)، وللفقرة (11) والتي نصت على "

يبني رؤية مستقبلية مقنعة" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.78)، أما

الدرجة الكلية فقد بلغت (4.12) وانحراف معياري (0.66) وهو ضمن الدرجة المرتفعة.

ثالثاً: بُعد الاستثارة العقلية

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد الاستثارة العقلية من وجهة نظر المعلمين. مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
منخفضة	1	0.59	2.21	يُعيد فحص الافتراضات الناقد للتأكد من ملاءمتها.	-13
منخفضة	2	0.77	2.13	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	-14
منخفضة	3	1.29	2.07	يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة .	-15
متوسطة	4	0.86	3.11	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات .	-16
متوسطة		0.8775	2.38	الدرجة الكلية	

من الجدول (5) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.07-3.11) وأن أعلى

المتوسطات كان للفقرة (16) والتي نصت على "يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات"

والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.11) وبانحراف معياري (0.86)، وأن أدنى متوسط حسابي كان

للفقرة (15) والتي نصت على "يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة." والتي بلغ متوسطه

الحسابي (2.07) بانحراف معياري (1.29) أما المتوسط العام فقد بلغ (2.38) بانحراف معياري

(0.87) وهو ضمن المستوى المتوسط.

رابعاً: بُعد الاعتبارية الفردية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات بُعد الاعتبار الفردية من وجهة نظر المعلمين. مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18-	متوسطة	3.06	0.84	1	متوسطة
17-	متوسطة	2.51	0.82	2	متوسطة
20-	منخفضة	2.25	1.18	3	منخفضة
19-	متوسطة	2.21	1.18	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.50	1.0		متوسطة

من الجدول (6) يتضح بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.21-3.06) وأن أعلى

المتوسطات كان للفقرة (18) والتي نصت على "يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة"

والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.06) وبانحراف معياري (0.84)، وأن أدنى المتوسطات الحسابية

كان للفقرة (19) والتي نصت على "يعتبرني كشخص لديه احتياجات، وقدرات وطموحات مختلفة

عن الآخرين" والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.21) بانحراف معياري (1.18) أما المتوسط العام

فقد بلغ (2.50) وانحراف معياري (1.0) وهو ضمن الدرجة المتوسطة.

نتائج السؤال الثاني، والذي نصّ على:

"ما درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لفقرات التماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ويظهر الجدول (7) ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2-	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية.	4.43	0.84	1	مرتفعة
12-	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية.	4.37	0.82	2	مرتفعة
1-	أهتم بمستقبل المدرسة بجدية.	4.33	1.18	3	مرتفعة
11-	أحاول أن أتخذ قرارات التي تتعلق بنتائجها بالإيجاب على المدرسة.	4.27	1.18	4	مرتفعة
6-	أرى أن إنجازات المدرسة مدعاة فخر لأعضاء هيئة التدريس فيها.	4.23	1.0	5	مرتفعة
4-	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة.	4.23	0.84	6	مرتفعة
16-	أشعر بالاعتزاز لإنتمائي إلى هذه المدرسة.	4.18	0.82	7	مرتفعة
3-	أشعر بولائي المستمر المدرسة.	4.17	1.18	8	مرتفعة
15-	لدي إنتماء للمدرسة التي أعمل فيها.	3.91	1.18	9	مرتفعة

مرتفعة	10	1.19	3.86	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.	-13
مرتفعة	11	1.20	3.85	أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تتماثل مع توجهاتي وتطلعاتي.	-14
متوسطة	12	1.1	3.24	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.	-7
متوسطة	13	0.84	3.23	أحرص أن تكون قراراتي منقفة مع رسالة المدرسة.	-10
متوسطة	14	0.82	3.13	أدافع عن المدرسة وسياساتها أمام الآخرين.	-5
متوسطة	15	1.08	3.00	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في المدرسة.	-19
متوسطة	16	1.11	2.92	أفخر بالقول إلى الآخرين إنني أعمل بهذه المدرسة.	-18
متوسطة	17	1.13	2.90	أعمل ما بوسعي كي تحقق المدرسة أهدافها.	-9
متوسطة	18	0.83	2.88	تتماثل هويتي بهوية المدرسة.	-17
متوسطة	19	0.85	2.85	أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة واحدة.	-20
متوسطة	20	0.70	2.84	أبذل أقصى جهد لتحقيق المدرسة أهدافها.	-8
متوسطة		0.99	3.64	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (7) بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.84-4.43) وأن أعلى

متوسط للفقرات كانت للفقرة (2) والتي نصت على "أتضايق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة

غير موضوعية" والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.43) وبانحراف معياري (0.84)، وللفقرة (12)

والتي نصت على "أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.37) وبانحراف معياري (0.82).

وأن أدنى المتوسطات الحسابية كانت للفقرة (8) والتي نصت على "أبذل أقصى جهد لتحقيق المدرسة أهدافها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.99)، ولفقرة (20) والتي نصت على "أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة واحدة"، والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.85) وبانحراف معياري (0.85).

أما المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة فقد بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.99) وهو ضمن المستوى المتوسط، لذا فإن درجة لدرجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كان متوسطاً.

نتائج السؤال الثالث والذي نص على:

"هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة ممارسة التماثل التنظيمي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون يبين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة ودرجة ممارسة التماثل التنظيمي. ويبين الجدول (8) إلى النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

جدول (8)

معامل ارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ودرجة التماثل التنظيمي باستخدام معامل بيرسون

التماثل التنظيمي		
الارتباط	الدلالة	
0.65**	0.000	التأثير المثالي (الصفات-السلوك)
0.69**	0.000	الدافعية الإلهامية
0.75**	0.000	الاستثارة العقلية
0.79**	0.000	الاعتبارية الفردية
0.753**	0.000	الدرجة الكلية

**ح > 0.05

يتضح من الجدول (8) بأن معامل الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي بلغت (0.75) وبدلالة إحصائية بلغت $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما ان أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي (الصفات-السلوك)، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية) بلغت بالترتيب 0.65، 0.69، 0.75، 0.79 وجميع هذه القيم دالة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$. لذا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ كما نصت الفرضية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة ودرجة ممارستهم للتماثل التنظيمي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل

إليها في ضوء النتائج وعلى النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج:

1- مناقشة نتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري

المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان

العاصمة؟".

أولاً: التأثير المثالي:

تبين من خلال نتائج التحليل أن الدرجة الكلية بلغت (3.19) وهو ضمن الدرجة

المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أنه كلما ارتفع تطبيق القيادة التحويلية من قبل

المديرين كلما زاد مستوى التماثل التنظيمي، وكلما اتصف المديرون بصفات حسنة، وتمثلوا

بسلوكات إيجابية كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين، فإحساس

العامل بأن المدير يعامله معاملة حسنة، وأنه يتبع أساليب مناسبة في التعامل مع العاملين، وأنه

يتصرف بسلوكات مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين وزيادة ولائهم للمنظمات

التي يعملون فيها. كما أن المديرين يأخذون بالاعتبار النتائج العفوية والأخلاقية ويغرسون

الكبرياء في نفوس العاملين ويتجاوزون مصالحهم الشخصية، ويعملون على تعزيز الحس

الجماعي بما يؤدي إلى اتصاف العاملين بالتماثل التنظيمي.

ثانياً: الدافعية الإلهامية:

تبين من خلال نتائج التحليل بأن الدرجة الكلية لهذا البعد بلغت (4.12) بانحراف معياري (0.66) وهو ضمن الدرجة المرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمل العاملين مع مدير يثير الدافعية ويتصف بالإلهامية، ويحفزهم على العمل بإخلاص وتفان وتقديم أفضل الجهود، فالمدير التحويلي يتحدث بتفاؤل عن المستقبل، ويتصف بالحماس، ويبني رؤية مستقبلية مقنعة، ويعبر بثقة عن أهداف ستتحقق، وهذا يزيد من مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين مما يدفعهم لتقديم خدمات مميزة للآخرين.

ثالثاً: الاستشارة العقلية:

تبين من خلال نتائج التحليل أن الدرجة الكلية بلغت (2.38) بانحراف معياري (0.87) وهي ضمن الدرجة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المدير التحويلي يعمل بطرق ابتكارية تثير عقول العاملين، فهو يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات، ويتأكد من صحة الفروض، ويسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات وتعويد العاملين على النظر في المشكلة من زوايا مختلفة، مما يؤدي إلى زيادة التماثل التنظيمي لدى العاملين ويدفعهم لتقديم خدمات مميزة في مجال عملهم.

رابعاً: الاعتبارية الفردية:

تبين من خلال نتائج التحليل أن الدرجة الكلية بلغت (2.50) بانحراف معياري (1.00) وهو ضمن الدرجة المتوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن معاملة المديرين للعاملين كأشخاص لهم احترامهم، ويعمل على تعليم وتدريب العاملين ويسهم في تطوير جوانب القوة لدى العاملين، ويراعي احتياجات وقدرات وطموحات العاملين مما يزيد من مستوى التماثل التنظيمي لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بارنيت (Barnett, 2003) والتي أظهرت أن هناك أثر كبير للقيادة التحويلية على طبيعة الإدارة المدرسية وعلى شكل العلاقة بين المدير والمعلمين، وتختلف مع نتيجة دراسة عبد القادر (Abd Ulkader, 2007) والتي أظهرت أن القيادة والإدارة المدرسية بحاجة إلى التعامل معهما بجدية.

2- مناقشة نتائج السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة؟".
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.84-4.43) وكان المتوسط العام للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين (3.1) وهو ضمن المستوى المتوسط مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كان متوسطاً.

ويمكن أن يعزى ذلك (أي أن التماثل التنظيمي المتوسط الدرجة) إلى تدني المستوى الثقافي لمدير المدرسة وعدم إلمامه بصورة واضحة عن أهمية اعتماد نمط القيادة التحويلية كنمط قيادي يمكن أن يزيد من مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين بما يمكنهم من أداء المهمات المطلوبة منهم بكل فاعلية، وبما ينسجم مع رسالة ورؤية المدرسة.

كما يمكن أن يعزى ذلك من خلال عدم حصول المدير على حوافز أو مرتب مناسب لعمله في مدرسة خاصة، بسبب محاولة ملاك المدارس الخاصة الحد من النفقات، مما يجعل المدير غير راض عن طبيعة عمله في المدرسة، مما يعيق تفاعله مع البيئة المدرسية من معلمين وطلبة وغيرهم، ويؤدي ذلك في أغلب الأحيان إلى ضعف تواصله مع المعلمين أو الدخول معهم في

صراعات داخل العمل، مما يجعل المعلمين غير راضين عن معاملة المدير لهم، فينعكس ذلك سلباً على أدائهم في المدرسة ومستوى التماثل التنظيمي لديهم.

وعليه فإن على ملاك المدارس الخاصة تحسين الوضع المادي للمديرين، بما يمكنهم من العمل كقادة تحويليين لتحسين بيئة العمل في المدرسة، والسعي للتطوير وتفعيل العلاقة مع المعلمين من خلال تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الانتماء للمدرسة التي يعملون فيها، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

3- مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون حيث بلغ (0.75) وهو دال عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المديرين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان يدركون أهمية ممارستهم لأبعاد القيادة التحويلية وذلك من خلال نمط قيادي ممنهج ومدرّس ويؤدي بالتالي إلى تحقيق النتائج المرجوة، فالمدير باتباعه نمط القيادة التحويلية يدرك أن النتائج التي سيحصل عليها ستكون إيجابية ويمكن له من خلال هذا النمط تحقيق الأهداف وتحقيق الإنجازات وغرس الثقة والكبرياء والقبول في نفوس المعلمين واقتراح طرق إبداعية للمعلمين لإكمال واجباتهم وتجاوز المصلحة الشخصية لأجل المصلحة العامة، ومن خلال التعاون مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم في المدرسة كما يعمل على أن تسود

القيم والاحترام والمعتقدات الإيجابية في المدرسة، وذلك من أجل تعزيز جوانب القوة عند المعلمين والعمل معهم بروح الفريق مما يعزز الانتماء والولاء لدى المعلمين لمكان العمل الذي يعملون به، ويؤدي ذلك إلى تحقيق العديد من المنجزات وتحسين العمل في المدرسة وتطويره بما يخدم المجتمع المحلي وبما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. كما أن ذلك يؤدي إلى تنظيم سير عمل المؤسسات التربوية في إطار منهجي وبما يحقق الانسجام المطلوب للمدرسة في المجتمع وتلبية رغبات الطلاب وأولياء الأمور ودفع المعلمين لبذل الجهود لتحقيق الانجازات والأهداف المرجوة، وبما يزيد من مستوى التماثل التنظيمي لدى المعلمين.

وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الشريقي والتتح (2009) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة وتختلف مع نتيجة دراسة الخلايلة وسعادة (2010) والتي أظهرت نتائجها وجود درجة ارتباط متوسطة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي، بعد الدافعية الإلهامية، بعد الاستثارة العقلية، بعد الاعتبارية الفردية) كانت بدرجة متوسطة وتميل إلى الانخفاض مما يعني ضرورة وضع برنامج تدريبي للمديرين يوضح كيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية مما يساهم في زيادة التماثل التنظيمي للمعلمين.

2. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، وللتحقق من هذه النتيجة لابد من معرفة رأي المعلمين لهذا التماثل التنظيمي لكونه متوسطاً، وعليه لابد من إجراء دراسة أخرى لمعرفة مستوى التماثل التنظيمي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين.

3. كانت هذه الدراسة لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها من وجهة نظر المعلمين وهناك حاجة للإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى كالولاء التنظيمي والعلاقة بين أنماط القيادة والتماثل التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- ابن منظور (ب. ت). لسان العرب، المجلد (13)، بيروت: دار صادر.
- أبو النصر، مدحت محمد (2008). تنمية مهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيتراك.
- الأحمدى، طلال عايد (2007). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد 1. ص 37
- الأسدي، غالب محمد رشيد (2009). المشكلات المدرسية وأساليب معالجتها، مركز الدراسات التربوية والأبحاث النفسية، جامعة بغداد.
- أسعد، وليد (2005). الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- البدرى، طارق عبد الحميد، (2005). أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، عمان، الأردن، دار الفكر.
- البدرى، طارق عبد المجيد (2002). أساسيات في علم ادارة القيادة، عمان: دار الفكر.
- التركي، منصور بن إبراهيم عبدالله (2009). دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة،: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض - السعودية.
- الحربي، قاسم بن عائل، (2008). القيادة التربوية الحديثة، ط1، عمان- الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع.

- الحريري، رافدة(2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية.ط، دار المناهج، للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الخلايلة، هدى أحمد؛ وسعادة، سائدة تيسير(2010). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. مجلة آفاق علمية وتربوية، المتاحة إلكترونياً.
- الدغيم، أحمد عبد الكريم حماد، (2008). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- دواني، كمال سليم(2013). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الربيعه، صالح، (2010). القيادة التحويلية في المدرسة. اتجاه جديد ومبادئ راسخة، جريدة الرياض، العدد: 15319.
- رسمي، محمد حسن (2008). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.
- رشيد، مازن فارس (2003). "الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته"، الرياض، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- الرواشدة، خلف سليمان (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد.

- الزهري، رنده سلامة اليافي (2009). القائد الإستراتيجي قائد تحويلي أم قائد تبادلي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود – كلية التربية.السعودية.
- السلمي، علي (1993). تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب.
- الشامي، لبنان ونيو، ماركو (2001). الادارة: المبادئ الاساسية، ط1، اربد: المركز القومي للنشر.
- الشريف، عباس عبد مهدي؛ والتتح، منال محمود محمد (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية، العدد (45) المجلد (7) تم الاسترجاع من الرابط: WWW.ULUM.NL
- الشعلان، راكان (2010). علاقة الولاء التنظيمي بكفاءة الأداء لدى العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة): جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض-السعودية.
- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم (2000). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة.
- الصرايرة، خالد أحمد (2005)، التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدئهم الوظيفي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- العامري، أحمد سالم، (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (9)، ع (1)، ص (19-39).

- عايش، أحمد جميل، (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، ط1، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبوي، زيد منير (2007) التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة.
- العواد، فؤاد عبد الله ؛ الهران، محمد عبد الله (2009). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. الرياض: مركز بحوث كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، عدد (1)، جدة.
- الغامدي، سعيد محمد بن صالح (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. _ أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الفقي، عبد المؤمن، (2009). الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة فار يونس، يغازي.
- الفهداوي، فهمي خليفة ؛ القطاونة، نشأت أحمد (2008). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية. المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24، العدد 2. ص79
- القرالة، أروى (2011). أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، ط3، دار الشروق، عمان.

- القريوتي، محمد وزويلف، مهدي (1989). مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف، ط2، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسى (2006). التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل.
- مؤتمن، منى عماد الدين، (2003). الأردن أولاً من منظور تربوي، وزارة التربية والتعليم عمان، الأردن.
- محمد، محمد عبد المقصود، (2006). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة المجتمع العربي.
- الهذلول، هذلول صالح (2008). الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض-السعودية
- الهواري، سيد، (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن ال21، ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.

- Abdul Kader, I (2007). **Transformational Leadership at a Secondary School in Durban, unpublished Master Thesis**, Tshwane University of Technology.
- Abou Harash, H. ,(2010) An analysis of the relationship between the perceived leadership styles of educational leaders and the job satisfaction of faculty members who serve under them within community colleges. (Doctoral Dissertation), Pepperdine University, USA.
- Al-Taneiji, S (2006). Transformational Leadership and Teacher Learning in Model Schools, **Journal of Faculty of Education**, Iss. 2, No. 3, pp. 31-36.
- Anderson, D.&Anderson, L.A.(2001). **Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders**. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer>
- Ashforth, B. E. & M.ael, F. A. (1989). "Social identity theory and the organization", **Academy of Management Review**, 14, b. 20-39.
- Avolio, B. J. (1999). **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barnett, K and McCormick,J.(2001).Vision, Relationship and Teacher Motivation: A Case Study.**Journal of Educational Administration**, 41(1),55-73.
- Bass, B. M. (1985). **Bass & Stogdills Handbook of Leadership. (Theory, Research and Managerial Application)**.3rd ed, New York: The Free Press.
- Block, L., (2004) ," amylti Level analysis of transformational Leadership" the international **Jornal of applied management and technology**,

- Branson, R.K.(1997).The Florida School Year 2000 Initiative: edesigning Public Education.**Educational Technology** 31(6)·pp.14-23
- Bryant, S. (2003). **The Role of Transformational and Transactional Leadership**, In Creating Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Era , 5th. ed. Mc Graw-Hill.
- Colvin, Robber (1999). Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations, **leadership quarterly**, 9 (1).
- Conger, M. (2002). Leadership: learning to share the vision, **organizational dynamics**, 19 (3).
- Cremer David De. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification, **Journal of Managerial Psychology**, 20(1): 4 – 13.
- Dessler, G. (1999). How to Learn Your Employees, Commitment, **Academy Of Management Executive**, 13(2): 58-67.
- Duncan, J. E. (2002). **Organizational Identification: An Insight in to Republic Bank and Trust**. University of Kentucky,USA, 171p.
- Ejmofor, F (2007). Principals' **Transformational Leadership Skills and their Teachers'** Job Satisfaction in Nigeria, Doctoral Dissertation, Cleveland State University.
- Elsbach, K, D, & Bhattacharya, C, B, (2001). "Defining Who You Are By What You Are Not: Organizational Identification And The National Rifle Association". **Organization Science**, 12, P 393-414.
- eri-Booms, Meltem (2010), **An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification**, usiness Review, Cambridge journal.
- Fairholm, G. (1995). Values leadership: values philosophy model, international, **Journal of values -bades management**, 8, 65-77.

- Feenan, K. (2004). **Personal Transformational Leadership Planning**. *Knomaze Business Review*, (10), 1-8.
- Glynn, M. A. (1998). "**Individuals Need For Organizational Identification (NOID):** Speculations On Individual Differences In The Propensity To Identify", In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds).
- Hall, D. T. Schneider, R. B. & Nygren, H, T, (1970). Personal Factor of Organizational Identification". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 15. P. 176-190.
- Hant, S. D. & Morgan, R. M. (1994). "Organizational Commitment: One of Many Commitment or K Mediating Construct", **Academy of Management journal**, Vol. 37, No. 6, p. 1568-1587.
- Jeffry, T.P.(2002) **.Explaining the Varying Effects of Organizational Identification on Cooperation : The MODERATING Role If Subgroup Reputations "** , working Ppers , Harvard Business School , Morgan Hal , 333 .
- Johnson, W. L, J, and Johnson, A. M and Heimberg, F.(1999). A primary And Secodar Order Component, Analysis of the **Organizational Identification Measurement**, 5(I): 159-170.
- Krejcie; R.V.&Morgen;D.W (1970) "**Determining sample size for research activities**" Educational and P.sychological Measurement, Vol.30.No3p.p. 607-710
- Kuhn , Timothy ; Nelsom , Natalie . (2002) , "**Reengineering Identity ; A Case Study of Multiplicity and Dualigy in Organizational Identification "** , Management Communication Quarterly , V.16 N.1,p5-38
- Kuhn , Timothy ; Nelsom , Natalie . (2002), "**Reengineering Identity; A Case Study of Multiplicity and Duality in**

- Organizational Identification** ", Management Communication Quarterly, V.16 N.1,p5-38
- Lusser, R.N.& Achua,C.F,(2003). Leadership: **Theory, Application, Skill Development**, Eagan, Minnesota: Thomson – West.
 - Northouse, P. (2004). **Leadership Theory And Practice**. 3rd edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.
 - Puurala , Arja & Lofstrom , Erika . (2003) " **Development of Professional Identity in SMEs " Paper PRESENTED AT THE American Educational Research Association (AERA)" Accountability for Educational Quality ; Shared Responsibility "** (84th , ChIcago ,IL, April 21-25.2003
 - Samer A. Al-Bashabsheh (2009) <http://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/694>.
 - Simon, H.A. (2000).” Public administration in today’s world of Organization and markets”, **Political Science & Politics**. 33(4) pp. 749-756.
 - Stephen, D & Terrence, Q. (2001). Ethical dilemmas for school administrators. **High School Journal**. Vol.48, No.4, pp.7-43.
 - Tompkins, P. K. & C. heney. G. (1989). "Comunication & Unobtrusive Control in Contemporary Organizations". In R. D. Mcphee & P. K. tompinc. (EDS).
 - Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), **the transformational leadership**, John Wiley, New York.
 - Yearout, S. & Miles, G. (2001). **Growing Leaders**, U.S.A: Price Water House Coopers.
 - Yu, H. Leithwood, K. and Jantzi, D. (2002). The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong. **Journal of Educational Administration**, 40 (4), 368.
 - Yukl,C. Gary.A. (2002). **Leadership in Organizations**, (2nd) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

ملحق (1)

استبانة القيادة متعددة العوامل / الجزء الخاص بالقيادة التحويلية

Multifactor leadership Questionnaire" (MLQ-Form 5x)"

بصيغتها الأولية

رقم الفقرة	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	البعد الأول: التأثير المثالي					
-1	يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبب به.					
-2	يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام.					
-3	يتصرف بطرق تُعزز احترامي له					
-4	ييدي إحساساً بالقوة والثقة .					
-5	يتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته .					
-6	يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة.					
-7	يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والأخلاقية للقرارات .					
-8	يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة.					
	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية					
-9	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل .					
-10	يتحدث بحماس عما يحب إنجازه.					
-11	يبنى رؤية مستقبلية مقنعة.					
-12	يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق.					
	البعد الثالث: الاستشارة العقلية					
-13	يُعيد فحص الافتراضات الناقد للتأكد من ملاءمتها.					
-14	يسعى للحصول على وجهات نظر					

					مختلفة عند حل المشكلات.	
					يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة .	-15
					يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات .	-16
					البعد الرابع: الاعتبارية الفردية	
					يقضي وقتاً في التعليم والتدريب.	-17
					يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة .	-18
					يعتبرني كشخص لديه احتياجات، وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	-19
					يساعدني في تطوير جوانب القوة لدي.	-20

ملحق (2)

استبانة التماثل التنظيمي بعد تعديلها لتتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية

رقم الفقر ة	الفقرة	الدرجة				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1-	أهتم بمستقبل المدرسة بجدية.					
2-	أتضايق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية.					
3-	أشعر بولائي المستمر للمدرسة.					
4-	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه المدرسة.					
5-	أدافع عن المدرسة وسياساتها أمام الآخرين.					
6-	أرى أن إنجازات المدرسة مدعاة فخر لأعضاء هيئة التدريس فيها.					
7-	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.					
8-	أبذل أقصى جهد لتحقيق المدرسة أهدافها.					
9-	أعمل ما بوسعي كي تحقق المدرسة أهدافها.					
10-	أحرص أن تكون قراراتي متفقة مع رسالة المدرسة.					
11-	أحاول أن أتخذ قرارات التي تتعلق بنتائجها بالإيجاب على المدرسة.					
12-	أنظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية.					
13-	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.					
14-	أعتقد أن صورة المدرسة في المجتمع المحلي تتماثل مع توجهاتي وتطلعاتي.					
15-	لدي انتماء للمدرسة التي أعمل فيها.					

					16- أشعر بالاعتزاز لانتمائي إلى هذه المدرسة.
					17- تتماثل هويتي بهوية المدرسة.
					18- أفخر بالقول إلى الآخرين أنني أعمل بهذه المدرسة.
					19- أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في المدرسة.
					20- أستطيع وصف المدرسة بأنها أسرة واحدة.

ملحق (3) استبانة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور/.....المحترم،
تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة خلود فواز الزعبي باستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير/ تخصص إدارة وقيادة
تربوية عن طريق تطوير أدوات بحثية حول موضوع : درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة

التحويلية من وجهة

نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي.

لذا، سوف تستخدم الباحثة قسماً من مقياس MLQ حول القيادة متعددة العوامل ولا سيما ما يتعلق منه بالقيادة
التحويلية.

أكون شاكراً لو تكرمتم بمقارنة النص الأجنبي بترجمته العربية للتأكد من دقة المعنى، ومقياس التماثل التماثل

التنظيمي الذي طوّره الدكتور خالد الصرايرة.

علماً بأن لديكم مطلق الحرية للتعديل أو الإضافة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه خير البحث التربوي الأردني.

الباحثة

خلود الزعبي

استبانة القيادة متعددة العوامل /الجزء الخاص بالقيادة التحويلية
Multifactor leadership Questionnaire"(MLQ-Form 5x)"
بصيغتها الأولية

رقم الفقرة	الفقرة	صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
-1	Instils pride in me for being associated With him /her. يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به.	صالحة :____ غير صالحة		
-2	Goes beyond self – interest For the good of the group. يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام.			
-3	Acts in ways that builds my respect. يتصرف بطرق تُعزز احترامي له			
-4	Displays a sense of power and confidence. ييدي إحساساً بالقوة والثقة .			
-5	Talks about his / her most important values and beliefs. يتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته .			
-6	Specifies the importance of having strong sense of purpose. يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة.			
-7	Considers the moral and ethical consequences of decisions. يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والاخلاقية للقرارات .			
-8	Emphasizing the Importance of having collective sense of mission. يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة.			
-9	Talks optimistically about the future. يتحدث بتفاؤل عن المستقبل .			
-10	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished. يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.			

استبانة القيادة متعددة العوامل /الجزء الخاص بالقيادة التحويلية
Multifactor leadership Questionnaire"(MLQ-Form 5x)"
بصيغتها الأولية

				Articulates a compelling vision of the future. يبني رؤية مستقبلية مقنعة.	-11
				Expresses confidence that goals will be achieved. يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق.	-12
				Re –examines critical assumptions to question whether are appropriate. يُعيد فحص الافتراضات الناقد للتأكد من ملاءمتها.	-13
				Seeks differing perspective when solving problems. يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	-14
				Gets me to look at problems from many different angles. يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة .	-15
				Suggests new ways of looking at how to complete assignments. يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	-16
				Spends time teaching and coaching. يقضي وقتاً في التعليم والتدريب.	-17
				Treats me as an individual rather than just as a member of group. يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة .	-18
				Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others. يعتبرني كشخص لديه احتياجات، وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	-19
				Helps me to develop my strengths. يساعدني في تطوير جوانب القوة لدي.	-20

استبانة التماثل التنظيمي للدكتور خالد الصريرة

رقم الفقرة	الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
	أولاً: مجال الولاء		
-1	أهتم بمستقبل الجامعة بجدية.		
-2	أتضايق عندما ينتقد الآخرون الجامعة بطريقة غير موضوعية.		
-3	أشعر بولائي المستمر الجامعة.		
-4	أفخر بأن أكون أحد أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة.		
-5	أدافع عن الجامعة وسياساتها أمام الآخرين.		
-6	أرى أن إنجازات الجامعة مدعاة فخر لأعضاء هيئة التدريس فيها.		
-7	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها الجامعة.		
	ثانياً: مجال التشابه		
-8	أبذل أقصى جهد لتحقيق الجامعة أهدافها.		
-9	أعمل في الجامعة من أجل تحقيق رسالتها.		
-10	أحاول أن أتخذ قراراتي في العمل متجنباً النتائج السلبية التي قد تعود على الجامعة.		
-11	أنظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الشخصية.		
-12	أرى أن قيمي وقيم الجامعة متماثلة إلى حد كبير.		
-13	أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع المحلي تماثل توجهاتي وتطلعاتي.		
	ثالثاً: مجال العضوية		
-15	لدي انتماء الجامعة التي أعمل فيها.		
-16	أشعر بسرور كبير؛ لأنني أعمل في هذه الجامعة.		
-17	أصف نفسي للآخرين بالقول: "أعمل في الجامعة"، "أنا من الجامعة".		
-18	أحدد هويتي من خلال الجامعة بسهولة.		
-19	أرى أن لدي مواقف إيجابية كثيرة مشتركة مع الآخرين الذين يعملون في الجامعة.		
-20	أستطيع وصف الجامعة بأنها أسرة كبيرة.		

استبانة القيادة متعددة العوامل /الجزء الخاص بالقيادة التحويلية
Multifactor leadership Questionnaire"(MLQ-Form 5x)"
بصيغتها الأولية

رقم الفقرة	الفقرة	صلاحية الفقرة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
-1	Instils pride in me for being associated With him /her. يغرس الكبرياء في نفسي لكوني مرتبط به.	صالحة : _____ غير صالحة		
-2	Goes beyond self – interest For the good of the group. يتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام.			
-3	Acts in ways that builds my respect. يتصرف بطرق تُعزز احترامي له			
-4	Displays a sense of power and confidence. يبيدي إحساساً بالقوة والثقة .			
-5	Talks about his / her most important values and beliefs. يتحدث عن أهم قيمه ومعتقداته .			
-6	Specifies the importance of having strong sense of purpose. يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بغرض المدرسة.			
-7	Considers the moral and ethical consequences of decisions. يأخذ بالاعتبار النتائج المعنوية والاخلاقية للقرارات .			
-8	Emphasizing the Importance of having collective sense of mission. يؤكد أهمية الحس الجماعي برسالة المدرسة.			
-9	Talks optimistically about the future. يتحدث بتفاؤل عن المستقبل .			
-10	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished. يتحدث بحماس عما يجب إنجازه.			

استبانة القيادة متعددة العوامل /الجزء الخاص بالقيادة التحويلية
Multifactor leadership Questionnaire"(MLQ-Form 5x)"
بصيغتها الأولية

				Articulates a compelling vision of the future. يبني رؤية مستقبلية مقنعة.	-11
				Expresses confidence that goals will be achieved. يعبر بثقة عن أن الأهداف ستتحقق.	-12
				Re –examines critical assumptions to question whether are appropriate. يُعيد فحص الافتراضات الناقد للتأكد من ملاءمتها.	-13
				Seeks differing perspective when solving problems. يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	-14
				Gets me to look at problems from many different angles. يجعلني أنظر في المشكلات من زوايا مختلفة .	-15
				Suggests new ways of looking at how to complete assignments. يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	-16
				Spends time teaching and coaching. يقضي وقتاً في التعليم والتدريب.	-17
				Treats me as an individual rather than just as a member of group. يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة .	-18
				Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others. يعتبرني كشخص لديه احتياجات، وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	-19
				Helps me to develop my strengths. يساعدني في تطوير جوانب القوة لدي.	-20

ملحق (4)
قائمة أسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د أنمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية
2.	أ. د عيد ديراني	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية
3.	أ. د جودت أحمد سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
4.	أ. د عباس الشريفي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5.	أ. د عبد الجبار البياتي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
6.	أ. د محمد الحيلة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. عونية أبو سنينة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
8.	د. عاطف بن طريف	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية
9.	د. محمد الزبون	إدارة تربوية	الجامعة الاردنية

ملحق (5)
كتاب التسهيل من الجامعة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

مكتب رئيس الجامعة

التاريخ: 2012/10/3

Number:

Presidential Office

الرقم: 1807 / 11 / 7

معالي وزير التربية والتعليم حفظه الله
وزارة التربية والتعليم
عمان / الأردن

تحية طيبة، وبعد،

فارجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط * خلود فواز الزعبي* تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: * درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليمان

