

القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

Multifactor Leadership of Basic School Principals in the Capital of Amman and its Relation to the Availability Degree of the Organizational Values in their Schools from Teachers Point of View

إعداد

ابتسام صالح البراوي الدهشان

إشراف

الأستاذ الدكتور: أحمد فتحي أبو كريم

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2018

تفويض

أنا الطالبة ابتسام صالح البراوي الدهشان أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ابتسام صالح البراوي الدهشان

التاريخ: 2018/5/ 12م

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين".
وأجيزت بتاريخ: 2018/5 /12 م.

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 - أ.د عباس الشريفي رئيساً وعضواً	جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط
2 - أ.د أحمد أبو كريم مشرفاً وعضواً	جهة العمل: جامعة الشرق الأوسط
3 - الدكتور خالد الصرايرة	ممتحناً خارجياً جهة العمل: جامعة مؤتة

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم المعلم الأول وعلى آله وصحبه أجمعين.

ثم الشكر والعرفان بالجميل لكل صاحب فضل، ومن غمرني بتواضعه وعلمه ومن قدّم لي التوجيهات والنصائح التي أسهمت في إثراء رسالتي.

والشكر موصولاً للهيئة التدريسية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط التي قدّمت لي من العلم ما يكفي خلال فترة دراستي الماجستير، كما وأشكر الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم على تفضله بالإشراف على هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى منارة العلم ونبع العطاء الأستاذ الدكتور عباس الشريفي الذي لم يتوانى لحظة عن تقديم يد العون والنصح والإرشاد.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة المناقشة، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم وإرشاداتهم.

كما وأشكر جميع المدارس الأساسية التي سهلت عملية توزيع الاستبانات، وللمعلمين فيها جميعهم الذين تفضلوا بتعبئة الاستبانة، كما وأشكر كل من قدم يد العون والمساعدة من الإخوة والزملاء والأصدقاء.

وفي الختام أقدم بطاقة شكر وتقدير ومحبة لكل من لم يتسع المجال لذكر اسمه.

لَكُمْ مَنِّي خالص الشكر والتقدير والوفاء

الإهداء

أهدي هذا الجهد والعمل المتواضع....

إلى النبراس الذي كان يضئ حياتي والذي رحمه الله.

إلى من كانت تضمد جراحي وتغمرني بحنانها أُمي رحمها الله.

وإلى الشمعتين اللتين تيران حياتي رناد، وهاشم

وإخوتي الذين وجدت عندهم عطاء الزاهدين.

وأصدقائي الذين ملكوا روح الباذلين وشموخ الثائرين.

وأرجو أن يكون في هذا العمل الخير والفائدة للجميع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
م	قائمة الملحقات
ن	الملخص باللغة العربيّة
ع	الملخص باللغة الإنجليزيّة
الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة.....
5	مشكلة الدراسة
7	هدف الدراسة وأسئلتها
8	أهمية الدراسة.....
9	مصطلحات الدراسة
14	حدود الدراسة
14	محددات الدراسة
الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة	
16	الأدب النظري
34	الدراسات السابقة
44	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

48	أولاً: منهج الدراسة المستخدم
48	ثانياً: مجتمع الدراسة
49	ثالثاً: عينة الدراسة
50	رابعاً: أدوات الدراسة
51	الأداة الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل.....
53	صدق أداة الدراسة الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل.....
53	ثبات أداة الدراسة الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل.....
55	الأداة الثانية: استبانة القيم التنظيمية:
55	صدق أداة الدراسة الثانية: القيم التنظيمية
56	ثبات أداة الدراسة الثانية: القيم التنظيمية
57	متغيرات الدراسة
58	المعالجة الإحصائية
58	إجراءات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

61	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
73	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
81	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
82	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
89	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

99	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
106	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
110	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
111	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
113	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

115 التوصيات

المراجع

117 المراجع باللغة العربية

124 المراجع باللغة الإنجليزية

127 الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
49	توزيع المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان حسب المديرية والجنس	1 - 3
50	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأولوية والجنس في محافظة العاصمة عمان	2 - 3
50	توزيع أفراد العينة حسب الأولوية والجنس في محافظة العاصمة عمان	3 - 3
54	معاملات ثبات استبانة القيادة متعددة العوامل بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي	4 - 3
56	معاملات ثبات استبانة القيم التنظيمية بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي	5 - 3
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	6 - 4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان للقيادة "التحويلية" حسب أبعادها من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	7 - 4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "الدافعية الإلهامية" مرتبة تنازلياً	8 - 4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "التأثير المثالي (سلوك)" مرتبة تنازلياً	9 - 4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "التأثير المثالي (صفات)" مرتبة تنازلياً	10 - 4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "الاعتبارية الفردية" مرتبة تنازلياً	11 - 4

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "الاستشارة العقلية" مرتبة تنازلياً	12 - 4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التبادلية حسب أبعادها من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	13 - 4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "المكافأة المشروطة" مرتبة تنازلياً	14 - 4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء سلبية" مرتبة تنازلياً	15 - 4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء إيجابية" مرتبة تنازلياً	16 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (القيادة التساهلية) لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	17 - 4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لاستبانة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	18 - 4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الثقة) لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	19 - 4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الاستقلالية) لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	20 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الشفافية) لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	21 - 4

78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (العدالة) لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	22 - 4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد (الاهتمام بالمعلمين) لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	23 - 4
81	قيم معامل الارتباط(بيرسون) بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية لاستبانة القيم التنظيمية وأبعادها	24 - 4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير جنس المعلم.	25 - 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.	26 - 4
84	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين، وتبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	27 - 4
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	28 - 4
87	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	29 - 4
88	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	30 - 4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير جنس المعلم.	31 - 4

91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم	32 - 4
92	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.	33 - 4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم	34 - 4
95	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	35 - 4
96	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.	36 - 4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم
127	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
136	قائمة بأسماء المحكمين	2
137	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيةتين	3
144	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
145	إحصائية بجميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية في محافظ العاصمة عمّان للعام الدراسي (2016 / 2017) والمتوفرة لدى مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم المعلومات	5
146	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التعليم الخاص	6
147	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية مديري المدارس الخاصة ومديرياتها	7

القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها

بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

ابتسام صالح البراوي الدهشان

إشراف

الأستاذ الدكتور أحمد فتحي أبو كريم

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (375) معلما ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: إحداهما لقياس القيادة متعددة العوامل، وأخرى لقياس درجة توافر القيم التنظيمية، وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل، ودرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانتا متوسطتين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية لاستبانة القيم التنظيمية وأبعادهما، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة (الماجستير فأكثر)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس

الأساسية في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير جنس المعلم في الدرجة الكلية، ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي للمعلم، ولصالح (دبلوم كلية المجتمع)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم، في الدرجة الكلية وفي جميع الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: القيادة متعددة العوامل، القيم التنظيمية، المدارس الأساسية الخاصة.

**Multifactor Leadership of Basic School Principals in the Capital of
Amman and its Relation to the Availability Degree of the
Organizational Values in their Schools from Teachers Point of View**

Prepared by

Ibtsam Saleh AL.dahshan

Supervised by

Prof. Ahmad.F.Abu- kaream

Abstract

The study aimed at investigating the multifactor leadership of the principals of Private Basic schools in the capital Amman and its relation. With the availability of organizational values in their schools from teachers point of view. The study sample consisted of (375) male and female teachers, two tools were used to collect data: The first to measure the multifactor leadership, and the second to measure the organizational values. Validity and reliability of the tools have been assured. The results of the study showed that the degree of the multifactor leadership practice of the principals of schools in the capital Amman from teachers' point of view was moderate, as well as the availability of organizational values. The results also showed a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the total score of the multifactor leadership and the total score of the organizational values and there was a positive correlation relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between all dimensions of the multifactor leadership and organizational values questionnaire. There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing multifactor leadership by, basic schools in the capital Amman, attributed to sex variable favor of females, and to experience variable in favor of 'But there were no significant experience variable, category, and to academic qualification variable in favor of master degree and above. There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the availability degree of organizational values of

basic schools principals attributed to sex variable favor of females, and to academic qualification, in favor of community colleges diploma. But there were no significant differences attributed to experience variable in total degree and in dimension.

organizational values .Private Basic School. Keywords: multifactor leadership

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

أن للمؤسسات التعليمية دور كبير في تغيير سلوك الطالب وأفكاره كما أنها تغرس في نفسه القيم والمعتقدات التي تنمي قدراته الذاتية، وتعمل على تلبية حاجاته النمائية والتربوية والتعليمية ليكون مواطناً صالحاً مؤمناً بريه منتبهاً لوطنه. هذا ويعد التعليم الأساسي في المملكة الأردنية الهاشمية اللبنة الأولى وحجر الأساس لبناء شخصية الفرد، فأصبح جل اهتمامها بناء المواطن الصالح من خلال ضمان جودة التعليم للمنافسة بفاعلية على المستويين الإقليمي والدولي، هذا وقد سعت المدارس الخاصة إلى تطوير البرامج المقدمة والمناهج ونوعية التعليم ومستواه، والمرافق المميزة والتسهيلات المصاحبة وطبيعة المباني والحدائق والمختبرات التي تعطي جواً من المتعة والسرور وطرده الملل بوصفها بيئة جاذبة للتعليم.

أن المؤسسات التعليمية في العصر الحاضر تواجه ضغوطاً وتحديات نتيجة لثورة التكنولوجيا الحديثة والانفجار المعرفي الكبير، وتحتاج هذه المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها المتنوعة واختلاف مستوياتها إلى إدارة واعية قادرة على تحمل المسؤولية من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات على أكمل وجه، وأن اختيار الأسلوب القيادي الملائم لكل مؤسسة يحتاج إلى دراسة ظروف المؤسسة التعليمية التي تُمارس فيها القيادة والمواقف التي تحدث داخل هذه المؤسسات، ودراسة للعاملين فيها لاختلاف سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم واختلاف مستوياتهم العلمية، وقد أدى هذا التطوير السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ضرورة الاهتمام بالقيادة التربوية لما لها من أثر كبير في نجاح العملية التعليمية فبدون وجود قيادات واعية ومسؤولة قد يصبح من المتعذر

على تؤدي المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية على أكمل وجه (أسعد، 2005). والقيادة في المؤسسات التعليمية عملية مستمرة الفاعلية، ولها تأثير كبير في سير العملية التعليمية وتعتمد بشكل كبير على العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في إنجاح العملية التعليمية أو فشلها. وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل. وتستمد القيادة التربوية في المؤسسات التعليمية أهميتها من مقدرتها على استخدام الوسائل المتاحة كافة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري. (عواد، 2013)

والقيادة عملية جماعية، فالقيادة ترتبط بالرضا النفسي للجماعة، و"تكاد تجمع الآراء على أن أبرز عناصر القيادة هو المقدرة على التأثير في الآخرين، والقيادة بذلك تعد عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والعاملين ضمن موقف معين، بحيث يسهم القائد في التأثير في سلوك العاملين بشكل يؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف المرجوة للنظام أو المؤسسة" (أبو طاحون، 2012، 25). وتكمن أهمية القيادة وأنماطها أنها عملية إرشاد للعاملين في المنظمة لتحريكهم باتجاه الأهداف المخطط لها مسبقاً، وتتطلب عملية القيادة المقدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية، وتصنف القيادة بشكل عام إلى أنماط مختلفة، وفقاً لسمات القائد الفكرية والسلوكية والوجدانية والتنظيمية أو وفقاً لطريقة صنع القرارات وإدارة العلاقات مع العاملين، والنمط القيادي للمدير يؤثر في سلوك العاملين، ويحفز العاملين على العمل بروح الفريق للتعاون في تحقيق أهداف المنظمة (الشريدة، 2004).

هناك ثلاثة أنماط قيادية شاع استخدامها في العقد الأخير من القرن العشرين، وأول تلك الأنماط القيادة التحويلية: التي ينظر إليها بأنها من أهم أنماط القيادة إذ أن القائد يبذل قصارى

جهدته لتحويل العاملين بالمنظمة إلى قادة مقتدرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات وهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة التي يعملون فيها ليتعاون الجميع في صنع القرارات وتحقيق الأهداف، وأن القائد التحويلي قائد يسعى للتغيير والمخاطرة ولديه المقدرة على التعامل مع الغموض وهو قائد حساس لمشاعر العاملين يسعى لتزويدهم بالطاقة الفاعلة للعمل وتحقيق الأهداف (حسون، 2016)، أما النمط الثاني فهو نمط القيادة التبادلية: التي تعد قيادة قائمة على تبادل المنفعة أو ما يسمى بالمقايضة، بين القائد والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فكل طرف سواء أكان القائد أم العامل يدرك نقاط القوة ونقاط الضعف للطرف الآخر لذلك تكون الأهداف لدى الطرفين مترابطة ومتداخلة، ولأن العلاقة قائمة على المنفعة المتبادلة فهي علاقة قصيرة المدى وغير ثابتة إلى حد ما (العياصرة، 2008)، أما النمط الثالث فهو نمط القيادة المتساهلة: فأن أبرز ما يتميز به هذا النوع من القيادة هو عدم تدخل القائد بما يدور بالمؤسسة أي يترك الحبل على الغارب ولا يعطي أي توجيهات ألا إذا طلب منه ذلك وتتسم بانخفاض مستوى الأداء (المومني، 2008).

هذا وتعد القيم التنظيمية عملية اجتماعية إنسانية فهي خاصة بالمجتمع الإنساني وتشتق أهميتها من طبيعة وجود هذا المجتمع فهما مترابطان فلا وجود للقيم بدون مجتمع (الخزاعلة، 2007). وكذلك تعد القيم التنظيمية الجانب غير الملموس وجوهر الثقافة التنظيمية وتحتل الرتبة الأولى في التأثير بالسلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، وهي الأساس لفهم السلوك ودوافعه، واتجاهات العاملين وإدراكهم وميولهم السلوكية، كما وتسهم في رسم الأهداف والسياسات داخل المنظمة (بكاي، 2016). وتتمثل أهمية القيم التنظيمية بأن فاعلية أية منظمة ومقدرتها على تحقيق أهدافها يتوقف على القيم التي يحملها أفرادها وعلى الرغم من ارتباط القيم التنظيمية بغيرها

من القيم إلا أنها تتميز عنها في ارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي الذي له دور في تحديد العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم (العتيبي، 2008). وترتبط القيادة باختلاف أنماطها بالقيم التنظيمية بالمنظمة، وتكمن أهمية القيم التنظيمية بأنها الأساس الذي تقوم عليه المنظمة للحفاظ على هويتها، وهي تؤثر في أنشطة العاملين وسلوكهم (محمود، 2011). هذا وتوفر القيم التنظيمية الخطوط العريضة لتوجيه السلوك داخل المنظمة، وتشكل المعتقدات التي يتحلى بها العاملون بالمؤسسة التي تسعى بدورها إلى انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والارتقاء بالمنظمة إلى المستوى المطلوب، (العتيبي، 2008). والقيم التنظيمية هي الأساس الذي يعتمد عليه الأشخاص في أعمالهم، والأمر مشابه بما يتعلق بالمنظمات ومن ضمنها المدارس، والقيم من شأنها أن تسهم في تطوير أمور المنظمة (Friedman, 2006).

إلا أن القيم التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، داخل المنظمة بوصفها أحد أهم مكونات الشخصية (الزهراني، 2010). فهي أحد المكونات الأساسية للشخصية بما تحمله من سلوك واتجاهات تحدد تعامل الفرد داخل المنظمة، ومن هذه القيم العدالة في توزيع المهمات واحترام العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت (التركي، 2002). وترتبط القرارات الإدارية بشكل مباشر بالأبعاد القيمية، فالإداريون يمارسون منظومة من القيم ويظهر ذلك في جميع مستويات الهرم الإداري (عبد الفتاح، 2001).

مشكلة الدراسة:

يمارس مديرو المدارس الأساسية الخاصة، بوصفهم قادة تربيين دورا رياديا مؤثرا، يتطلب قدرا كبيرا من الحنكة والتأثير الفاعل في العاملين، إذ أن مدير المدرسة يتبوأ الموقع المؤثر في أطراف العملية التربوية، فبمقدوره أن يحدث التوافق والانسجام بين جميع الأطراف كافة لتسيير

العملية التربوية في جو من التعاون والمشاركة الايجابية والمودة والألفة والفاعلية بما يمتلكه من قيم تنظيمية توجه سلوكه داخل المنظمة والقيم التنظيمية من العناصر الأساسية لمكونات شخصية القيادة التربوية، إذ تشكل إطارا مرجعيا مهما لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. هذا وأوصت بعض الدراسات مثل دراسة الجعفي (2014) إلى ربط القيادة متعددة العوامل بمتغيرات أخرى، كما أوصت العدوان (2015) إلى ربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى كما أوصت دراسة الجعافرة (2010). إلى ربط القيم التنظيمية بمتغيرات أخرى.

كما توصلت دراسة ساجناك (Sagnak، 2010) أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة. كما وتوصلت دراسة الشريفي والتنج (2010) إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة جدا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، هذا وتوصلت دراسة كوركماز (Korkmaz، 2007) أن هناك تأثيرا كبيرا للقيادة التحويلية في رضا المعلمين عن العمل، وأن هناك تأثيرا كبيرا للقيادة التبادلية والتحويلية على الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

أن ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للقيم التنظيمية يرتبط بما يتمتع به القائد من صفات قيادية سواء تبادلية أم تحويلية أم متساهلة. وجاءت هذه الدراسة لتوضح هل هناك علاقة بين ما يمارسه القائد من نمط قيادي بدرجة توافر القيم التنظيمية في مدرسته من وجهة نظر معلميه؟

وتتبع مشكلة الدراسة من شعور الباحثة بالمشكلة من خلال عملها في إحدى المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وملاحظة وجود تباين في أداء المديرين للأنماط القيادية،

وارتباطها بما يمتلكون من قيم تنظيمية مما ولد لديها رغبة بالكشف عن مدى ارتباط القيم التنظيمية وما يمارسه القادة من أنماط قيادية سواء تبادلية أم تحويلية أم متساهلة (القيادة متعددة العوامل). وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الآتي: ما العلاقة بين درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بدرجة توافر القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة الارتباطية بين القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 . ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين؟

2 . ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3 . هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية؟

4 . هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان القيادة متعددة العوامل تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، والمؤهل العلمي؟

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

المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبها النظري والتطبيقي وفي تناولها لمتغيرين هما: القيادة

متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان ودرجة توافر القيم

التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين وتتمثل أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

1 - يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان

من خلال تعرف درجة العلاقة بين القيادة متعددة العوامل ودرجة توفر القيم التنظيمية للارتقاء

بالعمل التربوي في مدارسهم.

2 - قلة الدراسات المحلية والعربية، بحدود علم الباحثة، التي درست علاقة القيادة متعددة

العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية.

3 - تستمد الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطارا نظريا عن متغيرات الدراسة.

4- توجيه القائمين على السياسة التربوية والتعليمية إلى أهمية القيادة متعددة العوامل وعلاقتها

بدرجة توافر القيم التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الخاصة لتحقيق الأهداف والغايات

المنشودة.

5- يؤمل أن ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص عن

موضوع القيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة.

6- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من أدب نظري

ودراسات سابقة ذات صلة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الرئيسة الآتية:

القيادة التربوية: عُرِفَتْ بأنها "العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى

الأهداف المحدودة للمؤسسة في جو تسوده المودة والإخاء والتآلف" (أسعد 2005: 118).

القيادة متعددة العوامل: يقصد بها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة المتساهلة، وفيما

يأتي تعريفات لهذه الأنماط من القيادة:

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

عُرِفَتْ بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والعاملون إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول

إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Northouse، 2015).

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:

الدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيادة

التحويلية المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) المعتمدة في هذه الدراسة.

أما تعريفات الأبعاد الخمسة لنمط القيادة التحويلية فهي كالآتي:

1. **التأثير المثالي_ صفات** (Idealized Influence_ Attributes)

يُقصد بهذا البعد الصفات المثالية التي ينبغي توافرها لدى القائد التحويلي وهي: إظهار القوة

والثقة، يكون مؤثراً مثالياً بحيث يكون محط أعجاب واحترام العاملين بالإضافة إلى تجاوز مصالحه

الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة (العدوان، 2015)

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل المستخدمة في الدراسة الحالية.

2. التأثير المثالي _ سلوك (Idealized Influence_ Behavior)

يُشير هذا البُعد إلى مجموعة الأنماط السلوكية التي يصبح القائد بمقتضاها مثالاً يُحتذى به من العاملين ومن هذه الأنماط السلوكية كما حددها باس وأفوليو (Bass&Avolio، 2004). تأكيد الحس الجماعي بالهدف وتحديد عملية تحقيق الأهداف والأخذ بالاعتبار ما يترتب على القرارات التي يتخذها القائد من نتائج أخلاقية ومعنوية والتحدث عن مبادئه ومعتقداته الأكثر أهمية.

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد التأثير المثالي_ سلوك المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل المستخدمة في الدراسة الحالية.

3. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

يُعد هذا البُعد مظهرًا سلوكيًا للقيادة التحويلية فالقائد يشجع روح الفريق ويحفز العاملين للالتزام برؤية المؤسسة ويضيفون على أعمال أتباعهم تحدياً ومعنى (الشريفي، 2013).

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد الدافعية الإلهامية المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل المستخدمة في الدراسة الحالية.

4. الاستثارة العقلية (Intellectual Stimulation)

ويُعرف هذا البُعد إلى مقدرة القائد على تشجيع الإبداع والابتكار لحل المشكلات بطرق إبداعية وخاصة الروتينية منها (العدوان، 2015).

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد الاستثنائية العقلية المتضمنة في استبانة القيادة المتعددة العوامل المستخدمة في الدراسة الحالية.

5 . رعاية الأفراد (Individualized Consideration)

يصف هذا البُعد القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً لكل فرد بالجماعة وأنه كيان قائم بذاته ويأخذ في الاعتبار الفروق الفردية (بني عطا، 2005).

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد رعاية الأفراد المتضمنة في استبانة القيادة المتعددة العوامل المستخدمة في الدراسة الحالية.

القيادة التبادلية: (Transactional Leadership).

يعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والعاملين فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية (العياصرة، 2008).

التعريف الإجرائي للقيادة التبادلية:

الدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيادة التبادلية المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي المعتمدة في هذه الدراسة.

أما تعريفات الأبعاد للقيادة التبادلية جاء كالاتي:

1 . المكافأة المحتملة (المشروطة) (RewardContingent)

يُقصد بهذا البُعد بأنه عملية بناءة للمكافأة على الأداء إذ يوضح القائد التوقعات ويتبادلون التعهدات والمصادر ويرتبون الاتفاقات المُرضية والمتبادلة لتقليل الجهد من أجل الوصول للأداء الناجح (الشريفي، 2013).

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد المتضمنة في استبانة القيادة المتعددة العوامل المستخدمة في الدراسة الحالية.

2 . الإدارة بالاستثناء (إيجابية) (Active) (Management by Exception)

يُعد هذا البُعد مظهرًا سلوكيًا للقيادة التبادلية ويتميز القائد التبادلي في هذا البُعد بمتابعة جميع الأخطاء ويركز جُل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات وعدم مطابقتها للمعايير (الخصاونة، 2012).

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد المتضمنة في استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

3 . الإدارة بالاستثناء (سلبية) (Passive) (Management by Exception)

إن القائد في هذا البُعد يعمل على عدم التدخل إلا عندما تتأزم المشكلات وتتفاقم وهو ينتظر حدوث الخطأ حتى يتدخل لذا تغيب عن العاملين المبادرات بسبب عدم التحفيز لهم (الجمعي، 2014).

ويُعرف هذا البُعد إجرائيًا: بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد المتضمنة في استبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

القيادة المتساهلة: (Laissez-Faire Leadership)

وهي قيادة عدم التدخل إذ يترك الحبل على الغارب إذ يترك للعاملين حرية التصرف وقد يعود ذلك إلى عدم المقدرة على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالإحباط وعدم احترام شخصية القائد وهي أقل الأنماط القيادية فاعلية (فريجات، 2016).

التعريف الإجرائي للقيادة المتساهلة:

الدرجة الكلية التي حصل عليها مديرو المدارس من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيادة المتساهلة المتضمنة في استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) المعتمدة في هذه الدراسة.

القيم اصطلاحاً: هي القصد الذي يقام بالعمل من أجله أو يصدر السلوك لتحقيقه (الجعافرة، 2010).

القيم التنظيمية: هي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعيشونها ويعبرون عنها (المقدم، 1994: 156).

وتعرف إجرائيًا: بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة القيم التنظيمية التي طورتها الباحثة واعتمدتها في دراستها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

الحدود بشرية: المعلمون والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة.

الحدود المكانية: محافظة العاصمة الأردنية عمان.

الحدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2017/ 2018

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بما يأتي:

- 1 . ضعف استجابة المستجيبين بسبب انشغالهم.
- 2 . درجة دقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم.
- 3 . مدى تمثيل العينة للمجتمع الذي سحبت منه.
- 4 . أن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة وما يماثلها من مجتمعات.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي الصلة بمتغيري الدراسة: القيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية وتضمن أيضاً عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم القيادة والقيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية وعلى النحو الآتي:

القيادة متعددة العوامل:

القيادة توجد حيث توجد الجماعة لذا فالقيادة هي مقدرة الفرد على التأثير في الآخرين وأحاسيسهم وسلوكهم والعمل على توجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهي تؤكد على التأثير في الجماعة.

لقد انبثقت ونضجت وتبلورت القيادة متعددة العوامل من نظرية القيادة ذات المدى الكامل ولمعت حين قام باس وأفوليو (Bass&Avolio) بدراسة القيادة ذات المدى الكامل في محاولة للتوصل إلى أكبر قدر من الممارسات القيادية ويقر أنموذج القيادة ذات المدى الكامل بثلاثة أنماط قيادية مميزة: القيادة التحويلية القيادة التبادلية القيادة المتساهلة (Avolio& Bass، 1997). وتعد نظرية القيادة متعددة العوامل جزءاً من أنموذج القيادات ذات المدى الكامل (Bass&Avolio، 2004).

1- القيادة التحويلية: Transformational Leadership :

يعد بيرنز (Burns) مؤسس هذا النمط القيادي إذ يدعم كل من القائد والعاملين بعضهما بعضاً للوصول إلى أعلى المستويات من الروح المعنوية والدافعية لتحقيق أهداف المنظمة وتقوم العلاقة بين القائد والعاملين على أساس العمل، إذ يشجع القائد عامليه معتمداً مبدأ المكافآت وأسمى أهداف القائد التحويلي هو تحويل العاملين إلى قادة، واعتقد (بيرنز Bruns) أن القيادة التحويلية هي القيادة الأكثر قوة والأكثر تعقيداً، لأن القائد يدفع العاملين للقيام بما هو مطلوب منهم بشكل رسمي ويؤدونه بأحسن ما يمكن من التميز، وما يميز القائد التحويلي مقدرته على التأثير فهو شخص محبوب ومعزز يدفع العاملين للعمل بكل طاقاتهم الإبداعية الكامنة (Tomposno، 1998).

ووصفها لاشوي (Lashway، 1996) بأنها المقدرة على إلهام العاملين للنظر إلى أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة وأضاف أنه مع مرور الزمن أصبح ينظر إليها على أنها استراتيجية واسعة توصف بأنها تسهيلية: وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفاعل وبين عاملين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم (Chirichello، 1999).

للقيادة التحويلية خمسة أبعاد اشتملت عليها استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) Multifactor

Leadership Questionnaire التي وضعها Bass & Avolio (2004).

1 - التأثير المثالي_ صفات (Idealized influence_ Attributes):

يعد القادة انموذجاً للدور وإيجاد القيم التي توفر معاني العمل للعاملين ويرتبط التأثير المثالي ارتباطاً شديداً بالكاريزما بحيث يكونوا محط أنظار وإعجابهم وتقديرهم للعاملين وما يميز القائد المثالي أنه يحدد أهدافه مما يزرع الثقة والاعتزاز في الآخرين وأنه يفضل مصلحة الجماعة على

مصلحته الشخصية ولديه المقدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين مما يعزز ثقة الآخرين به بحيث يترك بصمة واضحة عند العاملين (Kirkland، 2011).

2 - التأثير المثالي _ سلوك (Idealized influence_ Behaviors):

أن تأثير القائد يكون بسلوكه فهو القدوة والأنموذج الذي يحتذى به من خلال ممارسته القيادية النابعة من قيمه ومعتقداته وقيمه التي تنير إعجاب العاملين واحترامهم له (Wolf، 2010). فسلوك القائد هو المعيار لإحساسه بالهدف وتوجهه الأخلاقي والروحي ومن بين الأنماط السلوكية التي حددها وأفوليو وباس (Avolio & Bass، 2003) لهذا البعد هي تأكيد أهمية امتلاك الحس الجماعي بالهدف وعملية تحقيق الهدف يأخذ بالاعتبار ما يترتب على القرارات التي يتخذها من نتائج أخلاقية ومعنوية ويتحدث عن مبادئه ومعتقداته الأكثر أهمية.

3 - رعاية الأفراد (Individualized Consideration):

يتصف القائد بهذا البعد أنه يتعامل مع كل فرد من العاملين بأنه كيان قائم بحد ذاته وأنه جزء من الجماعة (بني عطا، 2005). يستطيع القائد من خلال هذا البعد أن يتعامل مع كل عامل حسب إمكانياته ومقدراته واحتياجاته ومراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند إشباع هذه الاحتياجات (الرقب، 2010). أن الهدف من التأثير في العاملين ليس تغيير سلوكهم فحسب بل بهدف زيادة الإنتاجية وتحفيزهم للعمل بدافعية أكبر. إذ يراعي القائد كل فرد من أفراد جماعته حاجات وتطلعاته وطموحاته ويعزز نقاط القوة لديهم ويقضي وقتاً في تدريبهم (Kirkland، 2011). أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإثارة من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على العاملين كما وأن هذه القيادة تعمل على تقديم التدريب والتعليم المستمرين للعاملين وتمنحهم

الفرص المختلفة فالقادة التحويليون يركزون الانتباه على تطوير العاملين ليكونوا تحويليين أيضا ومؤكدين على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها (الرقب، 2010)

4 - الاستثارة العقلية (Intellectual stimulation):

يتصف القائد بهذا البعد بمقدرته على حل المشكلات بطريقة حكيمة تتسم بالعقلانية ويوجه العاملين إلى ضرورة النظر للمشكلات من عدة زوايا إذ يوجه العاملين لإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات والتفكير المنطقي والإبداعي قبل أي عمل (Bass & Steidlmeier، 1999). ومن أهم سمات الاستثارة العقلية المقدرة على حل المشكلات بطريقة الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية والإبداع والتعزيز المستمر (Lucks، 2002).

5- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation):

وعرف توج (Twigg، 2004) الدافعية بأنها " إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية الروحية وعقيدة القائد وإيمانه " أكد شاندرنا (Shandrina، 2007). أن القادة التحويليين يعملون على رفع روح الحماس والتحدى والمنافسة البناءة لتحفيز العاملين للعمل وكسب ثقتهم وزيادة الروابط بينهم لتصبح قيم الطرفين قيماً مشتركة. وفي هذا البعد يقيم القائد اتصالاً غير رسمي مع العاملين حيث يغرس فيهم الحماس والتفاؤل ليلهمهم بشكل يفوق كل التوقعات ليظهروا التزاماً بالأهداف والرؤى المشتركة وتصف الدافعية الإلهامية القائد الذي يلهم أتباعه بوصفه مدرباً وموجهاً يعمل على التعاون البناء مما يزيد من ولاء العاملين والتزامهم (الخصاونة، 2012).

أهمية القيادة التحويلية:

تسهم القيادة التحويلية في وضع محددات للأداء الوظيفي، ضمن نسق مترابط ومتكامل يجعلها قادرة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيما للمؤسسة وتدعمها وتحث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها (Avolio، Waldman & Yammarion، 1991) وتكمن أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها من وجهة نظر سيرجوفاني (Sergiovanni، 1995) (المشار إليه في) الهاللي، 2006) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية و أنها وفقا لنتائج دراسة ايبروتباك (Epitropaki، 2001) تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمة وتحقق رغبات العاملين وتشبع حاجاتهم وترفع ثقتهم بأنفسهم وتزيد من الدافعية لتحقيق أداء متميز وتزيد من شعورهم بالولاء والانتماء للمؤسسة.

وظائف القائد التحويلي:

حدد البديري (2005) ست وظائف رئيسة للقائد التحويلي قد تختلف من قائد لآخر وهي

كالآتي:

1. إدراك الحاجة إلى التغيير وتعميقها فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير ويعرف كيف يتعامل مع مقاومي التغيير .
- 2 . تقديم الرؤية المستقبلية فالقائد التحويلي عليه كتابة وصياغة رؤيته ورسالته المستقبلية.
- 3 . اختيار أنموذج التغيير الملائم لمنظمته الذي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للواقع العملي .

4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة إذ يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين

للتعامل مع البرنامج الجديد في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

5. إدارة الفترة الانتقالية: وهي تعد من أصعب المهمات لأنها تتطلب التخلص من القديم وأن

يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

6-تنفيذ التغيير ومتابعته: وذلك بوضع أجندة للتغيير موضع التنفيذ والعناية بالمتردد والمتأرجح فان

الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

القيادة التبادلية:(Transactional Leadership).

عرف العياصرة (2008) القيادة التبادلية كما يأتي:

يقوم هذا النمط من القيادة على أساس تبادل المصالح المشتركة التي تخدم الطرفين القائد

والعامل، فالقائد يشجع الاتساق والتوحد مع المنظمة عن طريق منح المكافآت العرضية الايجابية

والسلبية وتعتمد هذه القيادة على التعزيز غير المشروط، فالقائد يعتمد في ضبط عمله على

المكافآت والجوائز أو العقوبات ويقدمها بشكل عفوي معتمدا على كفاية الأداء، وأهم ما يميز القائد

التبادلي أنه محاور جيد وله مقدرة على إيصال رؤية جاذبة للمستقبل وله من التأثير ما يمكنه من

إقناع العاملين بما يريد ويعرف نفسه جيدا بحيث يوظف نقاط القوة لديه للتغطية على نقاط

الضعف، ويعرف كيف يحصل على ما يريد من الآخرين من أجل الحصول على دعمهم وتعاونهم.

القيادة التبادلية: هي تلك التبادلات التي تتم بين القائد والعاملين بهدف تبادل شيء قيم من

وجهتي نظر الطرفين فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين

من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة(Gardona،2002).

القيادة التبادلية: مبنية على أساس تبادل المنفعة بين القائد والعاملين فالقائد التبادلي يتعرف إلى حاجات ورغبات العاملين ثم يحدد مسؤولياتهم وأدوارهم تبعاً لرغباتهم وحاجاتهم لكي تتحقق الأهداف فالعاملون يحصلون على المكافآت مقابل أداء وظائفهم بالشكل المطلوب والقادة يعززون في العاملين ثقتهم بأنفسهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية وأخلاقيات العمل (رجب 2006: 186). رأى باس (Bass، 1985: 27) أن القيادة التبادلية تركز على الاتفاق بين القائد والعاملين مقابل الامتثال للأوامر وطاعة القائد يحصلون على المكافآت إذا نُفذ العمل بنجاح وتحققنا لأهداف وفي حال التقصير بإنجاز العمل تطبق عليهم عقوبات.

تقوم فكرة القيادة التبادلية على إنشاء سلسلة من تبادل المنافع والمصالح المشتركة وعود مشتركة بين القائد والعاملين وبين العاملين أنفسهم لتحقيق أهداف المنظمة وتستند القيادة التبادلية إلى الشرعية والإجراءات القانونية داخل المنظمة من خلال توضيح القادة لمعايير العمل والأهداف المنشودة (الضمور وأبو صالح والعلي، 2010: 525)

وتقوم العلاقة في القيادة التبادلية على أساس المكافأة مقابل العمل وتحقيق الإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وقلة الإنتاج ويعتمد القائد التبادلي على توجيه العاملين وإصدار الأوامر وحرية العمل لفترات مناسبة إذا كان إنتاجهم جيد (صبري، 2005: 11)

في حين أوضح جروفس و لاروكا (Groves & Larocca، 512: 2011) أن القادة التبادليين يؤثرون في العاملين من خلال تحكمهم بالمكافآت المتفق عليها بينهم وعن طريق التدخل المباشر في حل المشكلات وان القيادة التبادلية تعتمد بشكل أساسي على (القوة، والمكافأة، والعقاب) للتأثير في العاملين وسلوكهم وممارساتهم ممن يضمن المحافظة على المصالح المشتركة بينهم والقائد التبادلي أما أن يحافظ أو يغير من سلوكه ليحافظ على ولاء العاملين وبالمقابل ينفذ العاملون

المهمات الموكلة لديهم للحصول على المكافآت وتجنب العقوبات إذ هي عملية تبادل بين القائد والعاملين (السكرانة، 2009: 346 . 347)

ويمكن التعرف إلى النمط التبادلي للقيادة كعلاقة تبادل المنافع للطرفين القائد والعاملين وربط الأداء الوظيفي بالمكافآت للأداء المرضي وللعقاب للأداء غير المرضي ومن الجدير بالذكر أن الإدارة بالاستثناء بشقيها السلبي والإيجابي تعتمد أسلوب التعزيز الإيجابي والعقوبات (المطيري، 2011: 89).

يتضح من التعريفات السابقة: أن القيادة التبادلية نوع من تبادل المصالح المشتركة بين القائد والعاملين وبين العاملين أنفسهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق المكافآت للعاملين. وحدد أفوليو وباس (Avolio&Bass، 2004) أبعاد القيادة التبادلية بثلاثة أبعاد وهي:

1. المكافأة المحتملة (المشروطة) (Contingent Reward):

يقوم هذا البعد على التبادل بين القائد والعاملين إذ يتم تبادل المجهودات والعمل وتحقيق الأهداف من جهة العاملين مقابل مكافآت وإنجاز في العمل فينتظر العاملون المكافآت أو يتجنبوا العقاب وتعني أن القادة يقومون بثواب العاملين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعة من قبل القائد ويرتبون الاتفاقات المرضية المتبادلة ويبحثون في آلية الحصول على الموارد ويتبادلون المساعدة لتقليل الجهد ويقدمون التوصيات للعاملين (الشريفي، 2013).

2 . الإدارة بالاستثناء (إيجابية) (Management by Exception (Active) :

إذ يفرض القائد قواعد وتعليمات للعاملين ثم يتابع العمل والأداء في أثناء تنفيذ المهمات ويتخذ الإجراءات المناسبة لتصويب الانحرافات عن المعايير الموضوعة لذلك يفرضون القواعد لتجنب

العقاب ويتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ أو يحدث انحراف عن المعايير المطلوبة وذلك باستخدام التعزيز السلبي أو العقاب (Sloan، 2009).

3 - الإدارة بالاستثناء (سلبية) (Management by Exception (Passive))

وتعني تدخل القائد في شؤون العاملين عندما تحدث أخطاء فقط وتتفاقم المشكلات من خلال التعزيز السلبي والعقاب وهي شكل من أشكال القيادة التبادلية الصحيحة وتميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير هذا وبعد القائد التبادلي هو القاسم المشترك بين الأنماط القيادية في واقع العمل وان الأساس الذي يبنى عليه سلوك القائد التبادلي هو التدعيم الشرطي سواء أكان ايجابيا أم سلبيا ومقدرته على رفع كفاءة العاملين لديه وتحسين الرضا الوظيفي وتعديل السلوك كلما دعت الحاجة (الهواري، 2002).

القيادة المتساهلة: (الترسلية) (Laissez-Faire Leadership)

هي قيادة عدم التدخل في مجريات الأمور ولا تؤدي هذه القيادة دورا يُذكر في الإمساك بزمام الأمور وتسيير شؤون العمل ولا تحديد سياستها ووضع أهدافها وغالبا ما يقومون بتفويض سلطاتهم إلى العاملين ولا يتخذون أي قرارات مستقلة نابعة من قناعتهم (العجمي، 2010).

وعرف المومني (2008). القيادة الترسلية تعني عدم التدخل في مجريات العمل ولا تسهم في وضع أساليب أو تحديد أهداف في تسيير شؤون العاملين، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه الظروف، ولا تؤدي دورا يذكر في إثارة دافعية العاملين ولا حتى توظيف طاقاتهم في صالح العمل والمدير الترسلي يتميز بالشخصية المرحية والاطلاع الواسع المتعمق من الناحية المهنية، ولكنه يترك الأمور دون تدخل دوره يكون فقط بإرسال المعلومات فقط وهو أيضا لا يعرف اتجاه العاملين نحوه ولا هو يعرف اتجاهه نحوه، يستمتع للجميع بصبر وابتسامة دائمة

وتكون اجتماعاته طويلة وهولا يميز بين العاملين ولا يفضل أحدهم على الآخر، ويعتقد أن التوجيه الذاتي ينشأ من الحرية وترك الأمور وبعد هذا النمط من القيادة أقل الأنماط إنتاجاً للعمل ولا يكن العاملون أي نوع من الاحترام للقائد ويشعر العاملون بالضيق لذلك يعتمدون على أنفسهم دون الرجوع للقائد وخاصة بالأمور التي تحتاج الرجوع للقائد مما يكون أثراً سلبية بعلاقات العاملين وعلى العمل نفسه.

كما يعتمد العاملون على أنفسهم للحصول على المعلومات ويترك العاملون كي يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها ولهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل القائد مما يؤثر في الإنتاج ويقلل من احترام العاملين للقائد ويسبب لهم الضيق وعدم المقدرة على التصرف (حامد 2016).

ومثل هذا الأسلوب دائماً غير محبوب وغير فعال وعلى الرغم من أن هذه القيادة قد تكون مرغوبة أحياناً إلا أن هذا النوع من القيادة نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية وتتميز جماعة هذا النمط بالتفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف لها ويشيع بينهم الإهمال لأن المسؤوليات غير محددة ولا يعرف كل فرد المهمات والواجبات المطلوبة منه وحتى إن أدركها فهو يعلم أن سلطة الحساب والتقييم غائبة وهذا من دون شك يؤدي إلى ضعف في مستوى الأداء والإنتاجية (الجبري 2007).

ورأى درادكة (2009) أن هذه القيادة تقوم على القرارات غير الملزمة وغير العملية وعلى عدم تحمل المسؤولية كما وتكون الحرية مُطلقة ويكون تفويض كامل للسلطات مع انعدام التوجيه وانعدام الضبط وكثرة الاجتماعات وكثرة المناقشات.

السمات الشخصية للقائد المتساهل: (العجمي 2010).

أن أهم الصفات الشخصية للقائد المتساهل هي:

- * ضعف الشخصية وضعف الثقة بالنفس.
 - * التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات وعدم المقدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح.
 - * عدم الالتزام بالموظبة للحضور للعمل.
 - * عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين.
 - * قلة التوجيه للعاملين.
 - * عدم المقدرة على اتخاذ القرارات وتطبيق الأنظمة والقوانين.
 - * التهرب من إبداء الملاحظات ومتابعة سير العمل نحو تحقيق الأهداف.
 - * العلاقات بين العاملين ايجابية يسودها الود والصداقة لان علاقاتهم قائمة على قدر من الحرية والتلقائية والولاء والانتماء للجماعة ينمو ويزداد التفكير الايجابي والإبداع
- المقومات الإدارية للنمط الترسلّي (التساهلي):**
- ذكر حسان والعجمي (2007) مقومات الإدارة المتساهلة كما يأتي:
1. أنه نمط مفطر للقيادة الديمقراطية.
 2. يعطي القائد الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرار دون أي مشاركة تذكر.
 3. تكون السلطة للأعوان وهو بذلك يترك حقه في اتخاذ القرار.
 4. لا يتدخل عند حدوث مشكلات ويترك العاملين دون أي توجيه مما يُولد العداء بين العاملين.
 5. الأهداف غير واضحة للعاملين مما يجعل العاملين في حالة عدم اتزان.
 6. مستويات الاتصال بين القائد والعاملين ضيقة جدا.
 7. القيادة المتساهلة اقل أنماط القيادة أنتاجًا للعمل.

القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية الممارسة في أي منظمة دور مهم في الحفاظ على كيان هذه المنظمة فهي الموجه الأساسي للعاملين في أداء وظائفهم سواء على المستوى الفردي أم الجماعي وكونها تسهم في تكوين اتجاهات الأفراد فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت من متطلبات المنظمة الناجحة والقيم ليست مجرد اعتقادا فكريا ولكنها تأكيد لم يتسم به الفرد من أفعال ومواقف لاتخاذ القرارات حاسمة (صابر، 2014).

القيم: هي تلك المعتقدات والأفكار والمعاني التي تعطي قيمة للأشياء وأنماط السلوك والنشاطات والأهداف وكل ما يحيط بالعالم الخارجي للفرد والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته وتحدد السلوك المقبول من المرفوض وتتصف أنها ثابتة نسبيا (الختاتنه، 2009).

القيم التنظيمية ما يسود في مكان أو بيئة العمل من قيم تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والثقة المتبادلة وغيرها (العميان 2002). أو قد تكون تمثل التصورات والأفكار والرغبات التي تؤمن بها المنظمة وتتبنها لتوجيه سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهدافها (الحنيطي 2003).

وقد عرفت أنز (1988Cathy،ENZ) القيم التنظيمية بأنها المعتقدات التي يحملها العاملون والتي تتعلق بالأدوات والأهداف التي تهدف المنظمة لتحقيقها وتحديد ما يجب انجازه من الأعمال سعيا لتحقيق الأهداف (الخرزاعلة، 2009).

وذكر المقدم (1994) أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وتعبّر عن فلسفتها وتقدم الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات.

وعرف باتريك وبوريس (Patrick & Boris) المشار إليه في العتيبي (2013): "هي الإطار

المرجعي الذي يحكم تصرفات الفرد والجماعة ويعمل على تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي"

وعرفها الخوالدة وعيد (2001: 146) "هي المعيار المرجعي الديني أو الاجتماعي المحدد

لسلوك الفرد تجاه الأشياء أو الأشخاص والأفعال: مثل (الأمانة والصدق والعدل وغيرها)

وعرفت تركي (2008) بأنها القيم ذات العلاقة ببيئة العمل بحيث تقوم على توجيه سلوك

العاملين ضمن الظروف التنظيمية للعمل.

أما المعاضيدي (2005، 22) فقد عرفها "القيم من وجهة النظر الإسلامية بأنها مجموعة من

الأخلاق التي تصنع النسيج للشخصية الإسلامية وتجعلها متكاملة وقادرة على التفاعل مع المجتمع

وعلى التوازن مع أعضائه والعمل من أجل النفس والأسرة والعقيدة "

من خلال التعريفات السابقة تتضح أنها تتفق جميعاً في كونها إطاراً مرجعياً للقائد التربوي وإنها

تعمل كموجه للسلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة من خلال توفير معايير للحكم على ما هو

صائب وما هو خاطئ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب وأن القيم التنظيمية تُستمد من

مجموعة من المصادر الفكرية والاجتماعية والدينية والشخصية والتنظيمية وهي تعكس الخصائص

الداخلية للمنظمة ككل وتوضع الخطوط العريضة لصنع القرارات وتحديد الأهداف.

أهمية القيم التنظيمية:

أن للقيم التنظيمية تأثيراً واضحاً في عمل القائد التربوي وخصوصاً عند اتخاذ القرارات فيجب

أن يكون القرار منسجماً مع المحيط القيمي لبيئة العمل (الطويل، 2001). وتسهم القيم التنظيمية

في رسم السياسات الداخلية للمؤسسة وتحديد الأهداف (بكاي، 2016).

وتؤدي القيم التنظيمية عدداً من الوظائف توضح أهميتها بالعملية التربوية وقد أشار

إلى بعضها (البطش والطويل، 1990؛ الشيخ، 1997) ومنها:

- . تعمل القيم لتنظيمية كمعيار يحدد سلوك العاملين في المنظمة التربوية ويوجهه سواء كانوا قادة أم عاملين أم معلمين أم إداريين.
- . للقيم التنظيمية أهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- . والقيم التنظيمية تحفظ للمنظمة هويتها وثقافتها المجتمعية.
- . والقيم التنظيمية تحدد الأهداف التي تتفق والقيم الشخصية للأفراد.
- . القيم التنظيمية تسهم في تعزيز الأمن الوظيفي للعاملين والتفاعل الايجابي مما يعزز فرص المشاركة الجماعية وتحقيق الأهداف.

مما سبق يتضح أن القيم التنظيمية أحد الجوانب المهمة في المنظمة لأنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر في إدراك العاملين داخل المنظمة وتوجيه سلوكهم سواء أكانت القيم مرغوبة أم غير مرغوبة وأيضا كمعيار لإجراء المفاضلة بين عدد من البدائل على أنها عامل موحد للثقافة العامة للمنظمة لذا يجب تدعيم القيم الايجابية بما يتفق مع سياسة المنظمة وأهدافها.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجموعة من القيم التنظيمية لدراسة أثرها في أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وهي على النحو الآتي:

1- الشفافية:

جاءت الشفافية بصورتها الحالية كنتاج للحضارة والتقدم التي وصل لها الإنسان في سبيل سعادته واستقراره فتزامن ممارسة الشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات بوصفها وسيلة للإصلاح والعمل على منع الفساد وتقليل آثاره وفي عالم اليوم عصر الحداثة وبكل تناقضاته يجمع المفكرون على إن المجتمع المثالي هو المجتمع الذي يتميز بوجود ثقافة تنظيمية لمؤسساته المختلفة تحتكم

ممارستها إلى وجود نظام واضح للمساءلة والشفافية وحسن الحكم ومتطلباتهم وقد أسهم في ذلك وبشكل مباشر الجهود الدولية لنشر الشفافية عن طريق الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها. أما الكيلاني وسكجها (2000). فأشارا إلى أن هناك علاقة كبيرة بين الشفافية والفساد والشفافية الكاملة تعني القضاء على الفساد وأنه كلما ما توسعت دائرة الشفافية تقلصت دائرة الفساد. وأما موافي (2007) فينظر للشفافية على أنها: الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

إلا أن الطعاني (2009) يربط مفهوم الشفافية بأربع كلمات: هي المصادقية الإفصاح والوضوح والمشاركة الإدارية العامة في العمل الإداري بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تبشره من مهمات وتديره من برامج وترتبط به من علاقات والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك.

2- العدالة:

أن العدالة التنظيمية بوصفها أحد الأساليب الإدارية المستمدة أصولها من نظرية المساواة التي نادى بها (Adams، 1963). والتي تبين أن الفرد يشعر بالعدالة من خلال مقارنة ما يحصل عليه ومما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه من هنا على المديرين وعلى المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة ويرى ماهر (2003) إلى ضرورة ربط الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد وببساطة يجب أن يكون المدير عادلاً مع العاملين وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم هذه العدالة. كما وتعد العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة من الخصائص المميزة للأسلوب الإداري والقيادي المؤثر والفعال (التويجر، 2003). كما أنها تعد من المفاهيم

النسبية حيث أن الإجراء الذي ينظر إليه فرد على أنه عادل وموضوعي يكون من وجهة نظر شخص آخر غير موضوعي وغير عادل ويمكن القول بأن العدالة: هي القيمة الناتجة من إدراك العاملين للموضوعية والنزاهة في الإجراءات والقرارات في المنظمة (الشنفري، 2007).

هذا وأشار المعايطة (2005) إلى أن العدالة تدل على إدراك الفرد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات من خلال إعطاء كل ذي حق حقه والمساواة بين الأفراد في الحقوق والواجبات وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد لكي يأخذ حقه دون تمييز بين فرد وآخر. وهناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة جراء الشعور بالعدالة منها ما أشارت إليه البنوي (2005):

أ- تحقيق الأمن الوظيفي والحصول على ثقة العاملين وولائهم.

ب- استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمة.

ج- يظهر العاملون التزاما عندما تلتزم المنظمة.

3 - الاهتمام بالمعلمين:

عندما ينتهج المدير أسلوبا ديمقراطيا في العمل ويشرك العاملين في صنع القرار ويمتلك قيما إيجابية تتفق مع القيم التنظيمية السائدة في المنظمة فإن هذا يغرس في العاملين حب العمل والولاء للمنظمة هذا من أهم أسباب اهتمام المعلمين بعملهم من في إطار من الثقة المتبادلة (غرايبة 1992).

كما أن كثيراً من المنظمات حققت نجاحا كبيرا في تحقيق أهدافها من خلال امتلاكها لفلسفة قوية للاهتمام والرعاية بالعاملين (موافي 2007). أن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تبدأ بتحسين علاقاتها مع جمهورها الداخلي من ثم تسعى لتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي لذا تبدي

اهتماما واضحا بمعلميها الذين هم جزء من هذا الجمهور الداخلي وتحرص على خلق المحبة والتعاون فيما بينهم وهذا كله يؤدي إلى زيادة فرص النجاح وتحقيق الأهداف (عيسى 2009). أن الإدارة الناجحة هي التي تسعى لحفظ كرامة عامليها وتشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وتساهم في حل مشكلاتهم بعدل وموضوعية (سباغنة 1999).

وهناك الكثير من الوسائل التي يمكن للإدارة أن تستخدمها للاهتمام بالمعلمين منها: أن يتعامل المدير مع المعلمين بكل احترام وتقدير وأن يحترم رغباتهم ويبيدي محاولاته لحل مشكلاتهم عن طريق عقد الاجتماعات ليتم توضيح ما يواجه المعلمين من مشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها كما أنه من الواجب أن تكون العلاقة بين المدير والمعلم علاقة قوية وودية تتجاوز حدود علاقة العمل وذلك من خلال مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية، مما يؤدي إلى تعزيز العلاقات الإيجابية وإشاعة جو الألفة والمحبة وتحقيق التعاون وتقوية الثقة المتبادلة، ورفع الروح المعنوية للعاملين بما يحقق حب العمل والولاء للمنظمة (الحوامدة والكساسبة، 2000).

4-الثقة:

إن توفر جو من الثقة التنظيمية يتطلب لإدارة المنظمات بفعالية وكفاءة عالية لذا يمكن القول بأن الثقة هي: توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (الختانتة، 2009).

وعرف منك (Mink) الثقة بأنها: توقعات الفرد بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة للطرفين وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقا للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق (البنوي 2005).

في حين عرف موافى(2007) الثقة بأنها العلاقة الآمنة بين المدير والعاملين ومقدرة المدير على توفير جو آمن لدى العاملين مما يشعروهم بالارتياح ورفع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة.

كما أن المدير الذي يظهر ثقته بنفسه وثقته بالعاملين حوله وبأهداف المنظمة يؤدي إلى بناء جو من الثقة في المنظمة وتوظيف ما يتمتع به من صفات ومهارات لتحقيق هذه الأهداف وبالمقابل فإن شعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل مما يحقق أهداف المنظمة (التويجر، 2003).

5-الاستقلالية:

إن المديرين يمتلكون رغبة في أن يقوموا بأعمالهم بحرية واستقلالية وإن الحرية تأتي في رتبة متقدمة بالنسبة لقائمة الحاجات المختلفة التي يسعى المديرون إلى تحقيقها من خلال عملهم الإداري وتتمثل قيمة الاستقلالية عند المديرين من خلال ابتعادهم عن تأثير العلاقات الشخصية وتأثير أصحاب المصالح والمنافع عند اتخاذهم لقراراتهم (البنوي،2005).

كما أن الرشايذة(2004) وسلمان(2006) اتفقا على أن الاستقلالية تشير إلى أن يكون المدير حرا في اتخاذ قراراته وان يتم اتخاذ القرارات اللازمة للعمل حسب التعليمات ودون أية ضغوطات اجتماعية أو رسمية.

ويمكن القول بأن الاستقلالية لدى مدير المدرسة تعني: أن يقوم بأداء أعماله دون توجيه من الآخرين ودون الخضوع لأي تأثير خارجي ولأية ضغوط اجتماعية تعرقل سير العمل وتقف عائقا أمام اتخاذ القرارات والمدير يحتاج إلى الاستقلالية من أجل أن يكون قادرا على الإبداع والتجديد والتميز في جميع الأمور.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم عرض مجموعة الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة متعددة العوامل:

أجرى بني عطا (2005) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (668) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت ثلاث أدوات ، الأولى استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ)، والثانية مقياس ماسلاك للاحتراق النفسي، أما الثالثة فهي استبانة العلاقات البينشخصية وكانت النتائج كما يأتي: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية جاءت بدرجة متوسطة ، وهناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين تكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى العلاقات البينشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

هدفت دراسة كوركماز (Korkmaz، 2007) إلى تعرف تأثيرات نمطي القيادة التحويلية والتبادلية ورضا المعلمين عن العمل والصحة التنظيمية في المدارس من جهة أخرى. واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات شملت الدراسة على (635) معلماً. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها: أن

هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية في رضا المعلمين عن العمل ولم يكن للقيادة التبادلية مثل هذا الأثر وأن هناك تأثيراً غير مباشر لرضا المعلمين عن العمل في صحة المدرسة.

وقام ساجناك (Sagnak، 2010) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس وتكونت عينة الدراسة من (764) معلماً ومعلمة في 50 مدرسة في نيوجيرسي في الولايات المتحدة واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأسلوب لجمع المعلومات وقد توصلت إلى النتائج الآتية: أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية علاقة مرتفعة جداً. إذ أن للقيادة التحويلية المقدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي للحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (معلمين وطلبة ومديرين) كما أظهرت الدراسة أن للقيادة التحويلية المقدرة على تفسير الانحدار بالمناخ الأخلاقي الذي يبلغ (40 %) ولها المقدرة على إصلاح هذا الانحدار إذا ما طبقت بطريقة سليمة وذلك لما للقيادة التحويلية من المقدرة على تطوير أخلاقيات الفرد وإظهار أفضل ما يمتلك من صفات وسمات.

أما دراسة الشريفي والتتح (2010) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميههم وقد تكونت عينة الدراسة من (690) معلماً ومعلمة. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية 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.

وأجرى فوفت (Vaught، 2010) دراسة بعنوان "سلوك القائد التحويلي والتبادلي والالتحاق بالمدارس المسيحية". وقد هدفت إلى التعرف أنماط السلوك القيادي التحويلي والتبادلي وعلاقتها بالالتحاق بالمدارس المسيحية ولتحقيق أهداف الدراسة واستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل. وقد أجريت الدراسة على (52) مدرسة مسيحية من أوهايو وشمال شرق فلوريدا وجنوب شرق أوريغن وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين متساويتين الأولى تشهد زيادة في الالتحاق بالمدارس المسيحية والثانية تشهد تناقصا في الالتحاق بالمدارس المسيحية. وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نسبة الالتحاق والأساليب القيادية أو العوامل السلوكية.

أما الدراسة التي أجراها وولف (Wolf، 2010) بعنوان "دراسة الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لمديري المناطق التعليمية في ولاية إلينوي". وقد هدفت إلى فحص مستوى الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لمديري المناطق التعليمية بولاية إلينوي، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداتين، الأداة الأولى اختبار الذكاء العاطفي، والأداة الثانية استبانة القيادة متعددة العوامل، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (147) مديرا للتربية من ولاية إلينوي. وأظهرت الدراسة نتائج منها أن مديري التربية الذين حصلوا على درجات عالية في اختبار الذكاء العاطفي حصلوا على درجات عالية في القيادة التحويلية كما أن المديرات سجلن درجات أعلى من المديرين في القيادة التحويلية وأن المديرين الذين يمتلكون سنوات خبرة من (4_7) لديهم درجات أعلى من المديرين الذين لديهم سنوات خبرة من (8 فما فوق) بالنسبة للذكاء العاطفي.

وأجرت الخصاونة (2012). دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وتعرف العلاقة بين كلا المتغيرين. اشتملت عينة الدراسة على (331) معلما ومعلمة واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون القيادة متعددة العوامل بدرجة متوسطة. أن النمط القيادي التبادلي جاء في المرتبة الأولى تلاه النمط القيادي التحويلي وجاء بعده أخيرا النمط القيادي المتساهل.

كما أجرت الرفاعي (2013 م). دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلما ومعلمة ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام ثلاث استبانات لجمع المعلومات ومن أبرز نتائج الدراسة: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين. ووجدت علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ومستوى تمكين المعلمين من الدرجة الكلية لكل منهما.

هدفت دراسة الجعفي (2014) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطا من وجهة نظر المعلمات. وجاء نمط القيادة التبادلية بالمرتبة الأولى. وفي

الرتبة الثانية جاء نمط القيادة التحويلية. وجاء نمط القيادة المتساهلة بالرتبة الأخيرة. ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة: التحويلية والتبادلية والمتساهلة ومستوى رضا المعلمات عن عملهن.

وهذفت دراسة العدوان (2015) إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلما ومعلمة، ولجمع البيانات استخدمت أداتان: الأولى هي مقياس مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية، والثانية هي استبانة لقياس مستوى التغيير التنظيمي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها: أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين كما أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تبعا لمتغير الجنس في بُعدي التأثير المثالي (سمات) والتأثير المثالي (سلوك) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأبعاد وكان الفرق لصالح الإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تبعا لمتغير المؤهل العلمي في معظم المجالات باستثناء الدافعية الإلهامية والاستثارة العقلية وكان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا) وعدم جود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة

التحويلية تبعا لمتغير الخبرة في معظم المجالات باستثناء مجال التأثير المثالي (سمات) وكان الفرق لصالح فئة أقل من 5 سنوات.

وأجرى باجيت (Baggett، 2015) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتمكين النفسي الايجابي لدى معلمي المدارس الابتدائية في شمال غرب ولاية ألاباما وكانت عينة الدراسة مكونة (1665) معلما ومعلمة موزعين على (60) مدرسة ابتدائية واستخدمت الاستبانة كأداة في جمع المعلومات ومن أبرز النتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية والتمكين النفسي للمعلمين.

وهدف دراسة الريان (2016) إلى تعرف درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (365) معلما ومعلمة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن النتائج أن ممارسة نمط القيادة التحويلية جاء مرتفعا من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية، كما أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة لصالح فئتي عشر سنوات فأكثر ومن خمس سنوات إلى أقل من عشرة ولم يكن هناك فروق ذات داله إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيم التنظيمية:

هدفت دراسة فيردن (Ferdun, 2006) التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول التطابق القيمي الفردي والتنظيمي وفقا لبعض المتغيرات، وقدمت عدة تداعيات على التماثل في

قيمة التنظيم العضوي في المدارس. تكونت عينة الدراسة من (575) معلماً في أنقرة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وكانت النتائج كما يأتي: وجود علاقة ارتباط معنوية معتدلة بين إدراك المعلمين للقيم الفردية والتنظيمية. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين حول التطابق القيمي بين أفراد التنظيم من حيث الجنس والفرع والسنين في المدرسة الحالية وآخر سنة تخرج ومستوى تعليمي ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة أورتيواند (Ortyuand, 2006) في ميتشغان الأمريكية هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات القادة والنمط القيادي للقائد في عمله وقد تكونت عينة الدراسة من (130) عضو هيئة تدريس وإداري يعملون في كليات التربية والاقتصاد بجامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية وقد بينت الدراسة أن القادة في جامعة ميتشغان يمارسون نمط القيادة بالقيم بدرجة متوسطة وبينت النتائج أن القيم التي يعتنقها القادة في الجامعة تضمنت الالتزام الأخلاقي بأهداف الجامعة والقدوة في السلوك والعدالة والنزاهة وممارسة مبادئ محددة مثل: تلبية الحاجات تفويض الصلاحيات الاستقامة الصدق العمل مع الفريق.

دراسة يلمازوبلاسي (Yilmaz&Balci, 2007) هدفت إلى معرفة وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية والمعلمين عن القيم الفردية والتنظيمية في المدارس الابتدائية في تركيا وجمعت البيانات باستخدام "مقياس القيمة" للمسؤولين في المدارس الابتدائية والمعلمين وطلب منهم تصنيف وترتيب القيم الفردية والتنظيمية وتكونت عينة الدراسة من (712) معلماً و (407) مديراً وأشارت النتائج إلى أوجه التشابه بين وجهات النظر الأولية بين مديري المدارس والمعلمين على حد سواء بالنسبة للقيم الفردية والتنظيمية فكل من مديري المدارس والمعلمين كانت الرتبة العليا لقيمة "العدالة" كقيمة فردية و "احترام الشعب" كقيمة تنظيمية. وبالنسبة للمسؤولين فالمال احتل أدنى مرتبة من جدول الأعمال

الفردية وكان "التدين" القيمة التنظيمية الدنيا كما أن "التدين" بوصفها قيمة فردية وتنظيمية على حد سواء قد حلت في الرتبة الأدنى في قائمة المعلمين.

وهدفت دراسة الجعافرة (2010) إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وعملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (225) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في القيم التنظيمية وأبعادها (العدالة والشفافية والاهتمام بالمعلمين والثقة) بينما ووجود فروق في بعد الاستقلالية وتعود لصالح الذكور. وبالنسبة للمؤهل العلمي فأشارت النتائج إلى وجود فروق في القيم التنظيمية وأبعادها ولصالح المؤهل العلمي الأعلى. وبالنسبة للخبرة الإدارية فدللت النتائج على وجود فروق في متغير القيم التنظيمية الكلي وفي أبعاده ولصالح الخبرة الأكبر.

وهدفت دراسة تشين وكاوو (Chen&Kao، 2012) إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية الفردية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى طلبة كلية الشرطة فيتايون وقد تكونت عينة الدراسة من (716) طالباً وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيم التنظيمية الشخصية مثل قيمة الزمالة والتعاون تؤثر بشكل ايجابي على الالتزام المهني لأفراد عينة الدراسة وان الالتزام المهني يؤثر بشكل ايجابي على القيم التنظيمية السائدة في المنظمة وعلى التزام الأفراد بأنماط سلوكية تنظيمية معينة.

وهدفت دراسة العتيبي (2013) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغ عددهم (256) معلماً ومعلمة ولتحقيق أهداف الدراسة تم

استخدام الاستبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج أبرزها: أن الدرجة الكلية للقيم الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالكويت للقيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس ومتغير الخبرة.

أما دراسة الشايب (2013) فقد هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الصراع بين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومي في مدينة دمشق. وتكونت العينة من (180) مديرا ومديرة وتم بناء استبانة للكشف عن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومي في مدينة دمشق وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها: لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير المرحلة الدراسية ومتغير المؤهل العلمي ومتغير جنس الطلاب. كما انه توجد فروق دالة إحصائية في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية لدى مدير المدرسة لصالح الخبرة دون خمس سنوات.

أما دراسة صابر (2014) هدفت إلى دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة. وتكونت العينة من (30) من الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن نجاح التمكين كاستراتيجية يعتمد على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات. وتعد القيم التنظيمية وسيلة لزيادة مستوى التمكين. وأن التغير في الأساليب الإدارية

يبدأ من التركيز على القيم التنظيمية. كما توصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة والتمكين عند مستوى الدلالة حسب اتجاهات الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وهدف دراسة جبارين (2014) التعرف إلى درجة ممارسة القادة التحويليين للقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلمهم تكونت عينة الدراسة من (199) معلما من المدارس الثانوية في قضاء أم الفحم في الداخل الفلسطيني (48) واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وكانت من بين النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في كل أبعاد القيادة التحويلية مع جميع محاور القيم التنظيمية. وكذلك يمارس المديرون القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي - سلوك وصفات والاستثارة العقلية والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة بينما تسود محاور القيم التنظيمية (الإنسانية الاستقرار) بدرجة متوسطة وتسود قيم التطوير بدرجة مرتفعة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العربية لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: العمر والخبرة والتخصص التعليمي ودراسة علم الإدارة ولنوع المهام في المدرسة وللدراسات العليا بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح المعلمين الذكور. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير المعلمين للقيم التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العربية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: العمر والجنس والخبرة والتخصص التعليمي ودراسة علم الإدارة ولنوع المهمات في المدرسة وللدراسات العليا بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليم لصالح الدراسات العليا.

أما دراسة بني صخر (2017) فقد هدفت إلى تقصي درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تكون عينة الدراسة من (246) عضو هيئة تدريس ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النزاهة كذلك بينت الدراسة بأن مستوى النزاهة التنظيمية الكلي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية كان عاليا ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النزاهة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية وبلد التخرج ولكن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس ولصالح الذكور وللجامعة ولصالح الجامعة الهاشمية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية أن هذه الدراسات قد تعددت وتنوعت بتنوع الأهداف التي سعت لتحقيقها هذا وتناولت بعض الدراسات السابقة أنماط القيادة ومنها القيادة التبادلية والتحويلية والمتساهلة مما يؤكد تناول هذه الدراسات للأنماط القيادية التي تناولتها هذه الدراسة فبعض هذه الدراسات تناولت نمطاً واحداً من أنماط القيادة والتعرف إلى علاقته بمتغيرات أخرى ومن ذلك دراسة العدوان (2015) ودراسة باجيت (Baggett). فيما تناولت دراسات نمطين من أنماط القيادة مثل دراسة الرفاعي (2013) والريان (2016) وفوت (Vaught، 2010) كوركماز (Korkmaz، 2007) وبني عطا (2005).

وتناول عدد محدود من الدراسات الأنماط القيادية الثلاثة (التبادلية والتحويلية والمتساهلة) ومنها دراسة الجعفي (2014) ودراسة الخصاونة (2012) ودراسة الرفاعي (2013).

أما بالنسبة للمتغير الثاني القيم التنظيمية يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية أن هذه الدراسات قد تنوعت وتعددت بتنوع الأهداف التي سعت لتحقيقها فقد تناولت بعض الدراسات القيم التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل دراسة فيرون (Ferdun, 2006) والشايب (2013) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة تبعا لمتغير الجنس ووجود فروق لصالح متغير الخبرة أما دراسة أورتيواند (Ortyuand, 2006) كان وجود القيم متوسطا. في حين كان متغير القيم التنظيمية مرتفعا وإيجابيا في دراسة صابر (2014) ودراسة العتيبي (2013) والجمعي (2010) ودراسة يلماز وبلاسي (Yilmaz&Balci, 2007).

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. أما من حيث العينات فقد تراوحت العينات للدراسات السابقة ما بين (30) أستاذاً وإدارياً في دراسة صابر (2014) و (1665) في باجيت (Baggett, 2015).

أما الدراسة الحالية فقد اختارت الباحثة عينة عنقودية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وبلغ عدد أفراد العينة (365) معلما ومعلمة. هذا واستخدمت الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات مثل: دراسة الشريفي والتنج (2010) العتيبي (2013) والشايب (2013). في حين بعضها استخدم المقابلة فضلا عن استخدام الاستبانة كما في دراسة ساجناك (Sagnak, 2010) فيما استخدم بني عطا (2005) مقياس ماسلاك أما الدراسة الحالية فاستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات.

أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت الأنماط القيادية الثلاثة: التحويلية والتبادلية والمتساهلة علاقتها بالقيم التنظيمية لمديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان.

وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة دراستها وكيفية اختيار العينة وترجمة وتطوير أداتي الدراسة ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم ومجتمعها وعينتها ووصفاً لأداتها وصدق الأدوات وثباتهما فضلاً عن المعالجة الإحصائية للبيانات وإجراءات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة المستخدم

اعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي الذي يعد المنهج الملائم لمثل هذا النوع من الدراسات وتم استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للعام الدراسي (2016/ 2017) والبالغ عددهم (20371) معلماً ومعلمة منهم (2776) ذكور و(17595) إناث وهي كما في الجدول (1) الذي يوضح عدد المعلمين حسب مديريات التربية وحسب الجنس:

الجدول (1)

توزيع المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان حسب المديرية والجنس

الرقم	المديرية	عدد المعلمين		المجموع
		ذكور	إناث	
1	لواء قصبة عمان	523	3359	3882
2	لواء الجامعة	1224	5457	6699
3	لواء القويسمة	376	2689	3065
4	لواء سحاب	31	413	444
5	لواء ماركا	247	3137	3384
6	لواء وادي السير	280	1859	2175
7	لواء ناعور	80	551	631
8	لواء الجيزة	15	24	39
9	لواء الموقر	0	52	52
	المجموع	2776	17595	20371

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة على مرحلتين تم في المرحلة الأولى اختيار عينة عشوائية عشوائية من معلمي المدارس الأساسية الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان من مديرياتها التسعة إذ شملت عملية الاختيار كلاً من: مديرية لواء قصبة عمان ومديرية لواء وادي السير ومديرية لواء الجامعة وقد بلغ عدد المعلمين والمعلمات فيها (5061) معلماً ومعلمة يمثلون مجتمع الدراسة وذلك بالرجوع إلى إحصائية بأعداد المعلمين والمعلمات من وزارة التربية والتعليم والجدول (2) يبين ذلك. وتم في المرحلة الثانية اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين حسب متغير الجنس من هذه الألوية الثلاثة بلغ عدد أفرادها (375) معلماً ومعلمة وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة

من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي مورجن (Krejci & Morgan، 1970). والجدول (3) يبين توزيع عينة أفراد الدراسة حسب الأولوية والجنس.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأولوية والجنس في محافظة العاصمة عمان

المجموع	عدد المعلمين		المديرية
	إناث	ذكور	
3882	3359	523	لواء قصبة عمان
2175	1895	280	لواء وادي السير
6699	5475	1224	لواء الجامعة
12756	10729	2027	المجموع

الجدول (3)

توزيع أفراد العينة حسب الأولوية والجنس في محافظة العاصمة عمان

المجموع	عدد المعلمين		المديرية
	إناث	ذكور	
114	99	15	لواء قصبة عمان
64	56	8	لواء وادي السير
197	161	36	لواء الجامعة
375	316	59	المجموع

رابعًا: أدوات الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم ترجمة استبانة (MLQ-X5) للقيادة متعددة العوامل التي

أعدها وافوليو وباس (Avolio & Bass، 2004)

وذلك لقياس القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان وطورت الأداة الثانية لتوافر القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لهاتين الأداتين:

الأداة الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X):

قامت الباحثة بترجمة استبانة القيادة متعددة العوامل التي أعدها وأفوليو وباس (Avolio&Bass، 2004) (MLQ-5X) إلى اللغة العربية وذلك لقياس القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان والمتمثلة بكل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة. إن استبانة القيادة متعددة العوامل هي عبارة عن مسح أعد بشكل جيد لاستخدامها في البحث وتقدير القيادة والتدريب عليها وقد استندت هذه الاستبانة إلى أنموذج القيادة الذي أعده وأفوليو وباس (Avolio، Bass & 1999). وتعد الاستبانة أحد المكونات المهمة في اختيار الرجل المناسب وتكونت الاستبانة من (36) فقرة موزعة على القيادات الثلاث أما الأنماط السلوكية التي تشتمل عليها القيادة التحويلية فهي (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد وهي:

- 1- التأثير المثالي _ صفات (Idealized Influence – Attributes) وتمثلها الفقرات (10، 18، 21، 25) في الاستبانة بصورتها النهائية.
- 2 - التأثير المثالي _ سلوك (Idealized Influence – Behavior) وتمثله الفقرات (14، 6، 23، 34) في الاستبانة بصورتها النهائية.
- 3 - رعاية الأفراد (Individualized Consideration) وتمثله الفقرات (15، 19، 29، 31) في الاستبانة بصورتها النهائية.
- 4 - الاستثارة العقلية (Intellectual Stimulation) وتمثله الفقرات (8، 2، 32، 30) في الاستبانة بصورتها النهائية.

5 - الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) وتمثله الفقرات (9،13،26،36) في الاستبانة بصورتها النهائية.

أما بالنسبة للقيادة التبادلية فيتألف من ثلاثة أبعاد وهي:

1 - المكافأة المحتملة (المشروطة) (Contingent Reward) وتمثله الفقرات (1، 11، 16، 35) من الاستبانة بصورتها النهائية.

2 - الإدارة بالاستثناء ايجابية (Management by Exception – Active) وتمثله الفقرات (4،22، 24،27) من الاستبانة بصورتها النهائية.

3 - الإدارة بالاستثناء سلبية (Management by Exception (Passive) وتمثله الفقرات (3، 12، 17،20) من الاستبانة بصورتها النهائية.

أما النمط القيادي المتساهل (Laissez-Faire) وتمثله الفقرات (5،7، 28، 33) من الاستبانة بصورتها النهائية.

والملاحق (1) يبين الأداة بصيغتها الانجليزية وترجمتها إلى العربية.

أما بخصوص المقياس المعتمد لإبدال الإجابة فقد تم اعتماد خمسة ابدال للإجابة عن فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً وقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات والبديل (غالباً) أربع درجات والبديل (أحياناً) ثلاث درجات والبديل (نادراً) درجتين والبديل (أبداً) درجة واحدة.

أما بالنسبة للأداة الثانية (استبانة القيم التنظيمية) فقد تكونت من (35) فقرة وتم تطوير هذه الأداة بعد الرجوع إلى دراسة الجعافرة (2010) ودراسة العتيبي (2013) ودراسة جبارين (2014) والملاحق (2) يبين الأداتين: استبانة القيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية بصيغتهما الأوليتين.

صدق أداة الدراسة الأولى: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X):

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى "استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X)"، باستخدام الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بترجمة الأداة إلى اللغة العربية وتكييفها وفقاً للبيئة الأردنية وعرضها على عدد من المحكمين والخبراء والمختصين التربويين في الإدارة التربوية، في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. وملحق (3) يبين أسماء المحكمين وأماكن عملهم وتخصصاتهم وذلك للتأكد من صحة الترجمة ووضوح فقرات الاستبانة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة وبما يتناسب والمقياس الأصلي والبيئة الأردنية معاً وقد عدت موافقة المحكمين على صدق المضمون لكل فقرة من فقرات المقياس ونسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق كل فقرة واستقرت استبانة القيادة متعددة العوامل بصورتها النهائية على ما هي عليه دون حذف أي فقرة من فقراتها المكونة من (36) فقرة. والملحق (2) يبين الأداة بصيغتها الأولى.

ثبات أداة الدراسة الأولى: "استبانة القيادة متعددة العوامل" (MLQ-5X):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين عن طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) : إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) معلماً من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم مرة أخرى وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) وتم إيجاد معامل الثبات للقيادة التحويلية إذ بلغ (0.82). وقد تراوحت قيم معامل الثبات لإبعادها الخمسة ما بين (0.80_ 0.85) أما القيادة التبادلية فبد بلغ معامل

ثباتها (0.80). وتراوح تقيم معامل قيم الثبات لإبعادها الثلاثة ما بين (0.77_0.79). في حين بلغ معامل ثبات القيادة المتساهلة (0.79) هذا وتم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة إذ تراوحت قيم معامل الثبات للقيادة التحويلية ما بين (0.81-0.88) أما القيادة التبادلية فتراوحت قيم معامل الثبات بين (0.79-0.82) وبلغت قيم معامل الثبات للقيادة المتساهلة (0.89) وقد عدت هذه القيمة مناسبة لأغراض هذه الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ذات صلة بالثبات. والجدول (4) يبين قيم معاملات الثبات بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي.

الجدول (4)

معاملات ثبات استبانة القيادة متعددة العوامل بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي

الرقم	الأبعاد	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار معامل بيرسون	معامل الاتساق الداخلي معادلو كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية			
1	الاستثارة العقلية	0.83	0.85
2	التأثير المثالي (صفات)	0.81	0.88
3	التأثير المثالي (سلوك)	0.80	0.81
4	الدافعية الإلهامية	0.84	0.82
5	الاعتبارية الفردية	0.85	0.83
	الدرجة الكلية	0.84	
القيادة التبادلية			
1	المكافأة المشروطة (المحتملة)	0.79	0.82
2	الإدارة بالاستثناء (سلبية)	0.78	0.80
3	الإدارة بالاستثناء (إيجابية)	0.77	0.79
	الدرجة الكلية	0.80	
القيادة المتساهلة			
1	القيادة المتساهلة	0.79	0.89

الأداة الثانية: استبانة القيم التنظيمية

قامت الباحثة بتطوير استبانة القيم التنظيمية بالاعتماد على الأدب النظري التربوي المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (35) فقرة والملحق (1) يبين استبانة القيم التنظيمية بصيغتها الأولية. وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج وفق سلم ليكرت (Likert) الخماسي وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً غالباً أحياناً نادراً أبداً وقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات والبديل (غالباً) أربع درجات والبديل (أحياناً) ثلاث درجات والبديل (نادراً) درجتين والبديل (أبداً) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة الثانية: "استبانة القيم التنظيمية"

تم التأكد من صدق الأداة بإيجاد الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصيغتها الأولية على أحد عشر محكماً من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في كل من: جامعة الشرق الأوسط، وجامعة مؤتة، وجامعة حائل، وجامعة الزيتونة، وجامعة البتراء، والجامعة العربية المفتوحة، كما هو مبين في الملحق رقم (2) وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل، وما التعديل المقترح لها (إن وجد)، إذ تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الفقرات وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (29) فقرة، بعد حذف ست فقرات، كما وبقيت الأبدال وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي، وكانت أبدال الإجابة هي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً، وقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة، وبذلك عدت الاستبانة صادقة، والملحق (3) يبين الأداة بصيغتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة الثانية: "استبانة القيم التنظيمية"

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية القيم التنظيمية لمديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، باستخدام طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) و معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) للاتساق الداخلي من خلال تطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (25) معلمة من خارج عينة الدراسة إذ طبقت الاستبانة على أفرادها وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون وبلغت قيمة معامل الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (0.87) للدرجة الكلية، وتراوح قيم معاملات الثبات ما بين (0.87) و (0.81) أما بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ- ألفا إذ تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي للاستبانة ما بين (0.90) و (0.84) وقد عدت هذه القيمة مناسبة لأغراض هذه الدراسة والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

معاملات ثبات استبانة القيم التنظيمية بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي

التسلسل	البعد	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار معامل بيرسون	معامل الاتساق الداخلي معادلو كرونباخ ألفا
1	العدالة	0.84	0.87
2	الشفافية	0.81	0.88
3	الاهتمام بالمعلمين	0.82	0.84
4	الاستقلالية	0.85	0.89
5	الثقة	0.84	0.90
	الدرجة الكلية	0.87	

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة الوسيطة (التصنيفية):

أ. الجنس وله فئتان (ذكر أنثى).

ب . المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم كلية مجتمع بكالوريوس دراسات عليا).

ج . الخبرة: ولها ثلاثة مستويات:

. أقل من خمس سنوات.

. من خمس _ أقل من عشر سنوات.

. عشر سنوات فأكثر .

المتغيرات التابعة:

. القيادة متعددة العوامل.

. القيم التنظيمية.

خامساً: المعالجة الإحصائية

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لتعرف الدلالة المعنوية لقيمة معامل الارتباط بين درجات القيادة متعددة العوامل وبين القيم التنظيمية.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي (t – test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس كما استخدم تحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) بالنسبة

لمتغير سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

4. تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداتين، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداتين.

6. تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe test) لتعرف عائدية الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

سادساً: إجراءات الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها المتمثلة في المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وإعداد أداتي الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1 . 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 كما في الملحق (4).

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجه إلى مدير إدارة التعليم الخاص كما في الملحق (5).

2 . الحصول على إحصائية لجميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2016 / 2017) والمتوفرة لدى مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم المعلومات

3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مديرو المدارس الأساسية الخاصة ومديرياتها في العاصمة عمان.

4 . توزيع الاستبانيتين على أفراد العينة.

5. جمع الاستبانينات وتحليلها إحصائياً.

6 . عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

7 . تقديم توصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

8 . تم تحديد درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في

العاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بتطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة البديلة - القيمة الدنيا للبديل} = \frac{1 - 5}{3} = \frac{4}{3} = \text{المدى} 1.33$$

عدد المستويات

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

9. عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

10. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلتها وعلى النحو الآتي:

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

الأساسية في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين والجدول (6) يُبين ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة التحويلية	3.64	0.65	1	متوسطة
2	القيادة التبادلية	3.63	0.69	2	متوسطة
3	القيادة المتساهلة	3.59	0.75	3	متوسطة

يُشير الجدول (6) إلى أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة

العاصمة عمان للقيادة متعددة المراحل من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة

وجاءت المتوسطات الحسابية للأنماط القيادة الثلاثة في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.59 - 3.64) وجاء في الرتبة الأولى البعد (القيادة التحويلية) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.65) وفي الرتبة الثانية القيادة التبادلية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.69) وفي الرتبة الأخيرة جاء نمط القيادة (المتساهلة) بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.75).

أما بالنسبة لأبعاد كل نمط من القيادة فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- "القيادة التحويلية".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات نمط "القيادة التحويلية" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (7) يُبين ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في

العاصمة عمان للقيادة "التحويلية" حسب أبعادها من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	الدافعية الإلهامية	3.73	0.72	1	مرتفعة
3	التأثير المثالي (سلوك)	3.69	0.63	2	مرتفعة
2	التأثير المثالي (صفات)	3.64	0.76	3	متوسطة
5	الاعتبارية الفردية	3.62	0.78	4	متوسطة
1	الاستثارة العقلية	3.37	0.60	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.65		متوسطة

يُبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة "التحويلية" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.65) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.73 - 3.37) وجاء في الرتبة الأولى بُعد (الدافعية الإلهامية) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.72) وفي الرتبة الأخيرة جاء البعد (الاستثارة العقلية) بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.60).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: بُعد "الدافعية الإلهامية"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "الدافعية الإلهامية" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "الدافعية الإلهامية" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يتحدث بحماس عما يجب تحقيقه.	4.24	0.86	3	مرتفعة
9	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	4.13	1.08	7	مرتفعة
26	يقدم رؤية مقنعة عن مستقبل المدرسة.	3.66	1.01	16	متوسطة
36	يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق.	2.87	1.18	33	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.72		مرتفعة

يُلاحظ من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "الدافعية الإلهامية" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.72) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.87 - 4.24) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي نصت على "يتحدث بحماس عما يجب تحقيقه" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (36) والتي نصت على "يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق" بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: بعد "التأثير المثالي (سلوك)"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "التأثير المثالي - سلوك" للمدير والمدارس الأساسية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "التأثير المثالي (سلوك)" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	يؤكد أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المدرسة	4.33	0.87	1	مرتفعة
6	يتحدث المدير عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية.	4.28	0.83	2	مرتفعة
14	يؤكد على الإحساس القوي بالغرض مما يعكس إدارة قيادية صلبة.	4.22	0.89	4	مرتفعة
23	يأخذ في الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها	3.52	1.05	22	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.63		مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "التأثير المثالي (سلوك)" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري

(0.63) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المرتفعة ما عدا بقرة واحدة جاءت في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.33 - 3.52) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) والتي نصت على "يؤكد أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المدرسة " بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (23) والتي نصت على "يأخذ في الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها" بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: التأثير المثالي(صفات):

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "التأثير المثالي - صفات "لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول(10) يبين ذلك.

الجدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات بعد "التأثير المثالي(صفات)"مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يعمل من أجل مصلحة الجماعة متجاوزاً مصلحته الشخصية.	4.21	0.93	5	مرتفعة
10	يغرس الكبرياء في نفسي لأنني مرتبط به بكونه مديري.	3.67	1.09	15	متوسطة
21	يتصرف بطرق تعزز احترام المعلمين له.	3.40	1.08	26	متوسطة
25	يظهر إحساساً بالقوة والثقة.	3.26	1.05	29	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.67		متوسطة

أشارت نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "التأثير المثالي(صفات)"

من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري (0.67) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.26-4.21) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) والتي نصت على " يعمل من أجل مصلحة الجماعة متجاوزاً مصلحته الشخصية." بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (25) والتي نصت على " يظهر إحساساً بالقوة والثقة. بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: "رعاية الأفراد"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الاعتبارية الفردية" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (11) يُبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الاعتبارية الفردية" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
29	يعتبرني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات، وطموحات مختلفة عن الآخرين.	4.09	1.00	8	مرتفعة
15	يقضي وقتاً في التعليم والتدريب.	3.97	1.02	10	مرتفعة
19	يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في الجماعة	3.34	1.11	27	متوسطة
31	يساعدني في تطوير نقاط ضعفي.	3.06	1.20	31	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.62	0.70		متوسطة

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "رعاية الأفراد" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.70) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.06-4.09) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (29) والتي نصت على " يعتبرني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين." بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (31) والتي نصت على " يساعدني في تطوير نقاط ضعفي" بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة.

خامساً: "الاستثارة العقلية"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الاستثارة العقلية" لمديري المدارس الأساسية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (12) يُبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الاستثارة العقلية" مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	1	0.98	3.69	يعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من ملاءمتها لأي مقياس	مرتفعة
8	2	1.21	3.65	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	متوسطة
32	3	1.11	3.06	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.	متوسطة
30	4	0.78	2.62	يمنحني فرصة النظر للمشكلات من زوايا مختلفة	متوسطة
		0.76	3.26	الدرجة الكلية	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "الاستثارة العقلية" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري (0.76) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.62 - 3.69) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) والتي نصت على " يعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من ملاءمتها لأي مقياس " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (30) والتي نصت على " يمنح فرصة النظر للمشكلات من زوايا مختلفة" بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.78) وبدرجة متوسطة.

"القيادة التبادلية"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للقيادة التبادلية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (13) يُبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المكافأة المشروطة (المحتملة)	3.77	0.71	1	مرتفعة
3	الإدارة بالاستثناء (سلبية)	3.65	0.76	2	متوسطة
2	الإدارة بالاستثناء (إيجابية)	3.48	0.84	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.65		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة "التبادلية" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.65) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد في الدرجة المتوسطة باستثناء بعد واحد جاء في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77 - 3.48) وجاء في الرتبة الأولى بعد (المكافأة المشروطة) (المحتملة)) بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاء بعد "الإدارة بالاستثناء (إيجابية)" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بعد "المكافأة المشروطة" (المحتملة).

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "المكافأة المشروطة" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "المكافأة المشروطة" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
16	يوضح ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد عند تحقيق أهداف الأداء.	4.17	0.96	6	مرتفعة
11	يتابع المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء ويناقشه.	4.03	1.03	9	مرتفعة
1	تقدم الإدارة مساعدة لي مقابل جهودي	3.72	0.97	13	مرتفعة
35	يُعبّر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات.	3.15	1.22	30	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.77	0.71		مرتفعة

أظهرت نتائج الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "المكافأة المشروطة" (المحتملة) من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.71) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.17-3.15) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) والتي نصت على " يوضح ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد عند تحقيق أهداف الأداء" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (35) والتي نصت على " يُعبر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات" بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة متوسطة.

بعد "الإدارة بالاستثناء" سلبية".

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء سلبية" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (15) يُبين ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء

سلبية "مرتبة تنازلياً"

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.	3.94	0.91	11	مرتفعة
3	يتدخل المدير عندما تتفاقم المشكلات فقط.	3.66	1.00	17	متوسطة
17	يظهر اعتقاداً ثابتاً "بعدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً".	3.57	1.01	20	متوسطة
20	يبين أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء.	3.43	1.13	25	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.76		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء سلبية" من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.76) وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة جاءت في الدرجة المرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.94 - 3.43) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) والتي نصت على " ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (20) والتي نصت على " يبين أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء." بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة متوسطة.

2. بعد "الإدارة بالاستثناء (إيجابية)"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء-إيجابية" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (16) يُبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء إيجابية" مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يتابع جميع الأخطاء.	3.58	1.07	19	متوسطة
4	يركز جُل اهتمامه على الأخطاء لتصويبها وفق المعايير المتبعة.	3.54	1.00	21	متوسطة
27	يوجه انتباهي حين وقوع الإخفاقات بهدف تلبية المعايير المطلوبة للعمل الصحيح.	3.50	1.04	23	متوسطة
22	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.	3.31	1.13	28	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.84		متوسطة

يُشير الجدول (16) إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات بعد "الإدارة بالاستثناء ايجابية"

من وجهة نظر المعلمين جاء في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.84) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.31-3.58) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي نصت على " يتابع جميع الأخطاء" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.07) وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (22) والتي نصت على " يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات." بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.13).

ثالثاً: بعد "القيادة التساهلية" (الترسلية)

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات نمط "القيادة التساهلية" لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات نمط (القيادة التساهلية) لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يتجنب التدخل عندما تطرأ أمور ايجابية مهمة.	3.46	1.04	24	متوسطة
28	يتجنب اتخاذ القرارات.	3.39	1.07	12	متوسطة
33	يؤخر الإجابة عن الأسئلة الملحة.	2.63	1.25	35	متوسطة
7	يغيب عند الحاجة إليه أوقات الأزمات والمشكلات	2.62	1.25	36	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	0.75		

يتبين من الجدول (17) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفقرات نمط "القيادة التساهلية" عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كانت متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.75) وجاءت المتوسطات الحسابية لفقرات في الدرجة المتوسطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.62-3.46) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي نصت على " يتجنب التدخل عندما تظراً أمور ايجابية مهمة." بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.04) وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي نصت على " يغيب عند الحاجة إليه أوقات الأزمات والمشكلات." بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.25).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لاستبانة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	الثقة	3.67	0.63	1	متوسطة
4	الاستقلالية	3.54	0.59	2	متوسطة
2	الشفافية	3.51	0.47	3	متوسطة
1	العدالة	3.50	0.52	4	متوسطة
3	الاهتمام بالمعلمين	3.46	0.63	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.45		متوسطة

تُشير النتائج في الجدول (18) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.45) وجاءت جميع أبعاد القيم التنظيمية في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 - 3.67) وجاء في الرتبة الأولى بُعد (الثقة) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.63) وفي الرتبة الثانية جاء بُعد (الاستقلالية) بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.59) وجاء في الرتبة قبل الأخيرة بُعد (العدالة) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.52) وفي الرتبة الأخيرة جاء بُعد (الاهتمام بالمعلمين) بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.63).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1: بُعد الثقة.

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد "الثقة" لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (19) يُبين ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد (الثقة) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	غرس ثقة متبادلة بينه وبين المعلمين	3.93	0.86	1	مرتفعة
27	مناقشة المعلمين بالأمور المدرسية بكل صراحة	3.80	0.85	2	مرتفعة
26	توجيه النقد للمعلم المقصر في عمله	3.74	0.89	3	مرتفعة
25	مشاركة المعلمين في صناعة القرار	3.54	0.79	4	متوسطة
29	تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين	3.34	0.71	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.63		متوسطة

يتبين من الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لبعد "الثقة" لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كانت متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.63) وجاءت فقرات هذا البعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93-3.34) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) التي نصت على " غرس ثقة متبادلة بينه وبين المعلمين." بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) التي نصت على " مناقشة المعلمين بالأمر المدرسية بكل صراحة. " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة (25) التي نصت على "مشاركة المعلمين في صناعة القرار " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (29) التي نصت على " تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين." بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة.

2. بُعد "الاستقلالية"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الاستقلالية) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول(20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الاستقلالية) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
23	القيام بأعماله دون أي توجيه من الآخرين	3.66	0.82	1	متوسطة
24	بذل جهود كبيرة لتطوير مقدرات المعلمين من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.	3.63	0.85	2	متوسطة
22	تقويم أداء المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية	3.61	0.83	3	متوسطة
19	القيام بعمله الإداري باستقلالية.	3.58	1.08	4	متوسطة
20	اتخاذ جميع قراراته دون أي تأثير خارجي	3.51	1.07	5	متوسطة
21	التحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر في عمله	3.27	0.65	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.54	0.54	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول(20) أن بُعد (الاستقلالية) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس جاء في الدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.54) وانحراف معياري (0.54) وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجة المتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27-3.66) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (23) والتي نصت على "القيام بأعماله دون أي توجيه من الآخرين." بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.82) وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) والتي نصت على "بذل جهود كبيرة لتطوير مقدرات المعلمين من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة." بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري(0.85) وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي نصت على "اتخاذ جميع قراراته دون أي تأثير خارجي " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.07) وفي الرتبة الأخيرة

جاءت الفقرة (21) والتي نصت على " التحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر في عمله " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.65).

3- بُعد "الشفافية"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الشفافية) لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (21) يُبين ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد (الشفافية) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع أهدافه الشخصية	4.22	0.91	1	مرتفعة
10	إعطاء فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل	4.10	0.97	2	مرتفعة
11	التعامل بموضوعية مع عمليات التقويم المختلفة	3.27	0.57	3	متوسطة
9	التعامل مع المعلمين بانفتاح	3.20	0.58	4	متوسطة
12	تطبيق التشريعات الإدارية بشفافية	3.17	0.64	5	متوسطة
7	تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات	3.13	0.52	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51	0.47		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (21) أن المتوسط الحسابي لبُعد (الشفافية) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس جاء بالدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.47) وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13-4.22) وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على " تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع أهدافه الشخصية." بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (10) والتي نصت على " أعطا فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل." بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) والتي نصت على " تطبيق التشريعات الإدارية بشفافية " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) والتي نصت على " تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة متوسطة.

4- بُعد "العدالة"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد "العدالة" لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد (العدالة) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
5	يراعي ظروف المعلمين دون أي تمييز.	3.93	0.98	5	مرتفعة
4	تقويم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية.	3.83	1.09	4	مرتفعة
6	تجنب اتخاذ قراراته بأسلوب متحيز.	3.59	1.11	6	متوسطة
1	توزيع الأعمال بين العاملين بدون تمييز	3.25	0.57	1	متوسطة
3	تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين.	3.23	0.55	3	متوسطة
2	توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل.	3.15	0.57	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.50		متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (22) أن بُعد (العدالة) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس جاء بالدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.50) وجاءت فقرات هذا البُعد في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93-3.15) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) والتي نصت على " يراعي ظروف المعلمين دون أي تمييز." بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) والتي نصت على " تقويم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية" بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) والتي نصت على " تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين." بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.55) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (2) والتي نصت على " توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.57) وبدرجة متوسطة.

5- بُعد "الاهتمام بالمعلمين"

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد "الاهتمام بالمعلمين" لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات بُعد (الاهتمام بالمعلمين) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	التعامل مع المعلمين بكل احترام	3.99	1.00	1	مرتفعة
14	إقامة علاقات ودية مع المعلمين	3.76	1.08	2	مرتفعة
16	إقامة أجواء تعاون مع المعلمين في أثناء تأديتهم لأعمالهم	3.56	1.02	3	متوسطة
15	تقوية علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية	3.20	0.72	4	متوسطة
17	الاهتمام بمشكلات المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.16	0.63	5	متوسطة
18	مكافأة الأداء المتميز للمعلمين.	3.08	0.62	6	متوسطة
الدرجة الكلية		3.46	0.63	متوسطة	

يُلاحظ من الجدول (23) أن بُعد (الاهتمام بالمعلمين) لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس جاء بالدرجة المتوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.63) وجاءت فقرات هذا البُعد بالدرجتين المرتفعة والمتوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.08-3.99) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) والتي نصت على " التعامل مع المعلمين بكل احترام." بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14) والتي نصت على " إقامة علاقات ودية مع المعلمين " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة وجاءت في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة (17) والتي نصت على " الاهتمام بمشكلات المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة لها " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف

معياري (0.63) وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (18) والتي نصت على " مكافأة الأداء المتميز للمعلمين. " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: هل هنا علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة (القيادة متعددة العوامل) وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة (القيم التنظيمية) وأبعادها والجدول (24) يُبين ذلك:

الجدول (24)

قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية لاستبانة القيم التنظيمية وأبعادها.

القيم التنظيمية	العدالة	الشفافية	الاهتمام بالمعلمين	الاستقلالية	الثقة	الدرجة الكلية للقيم التنظيمية
التحويلية	**0.70	**0.67	**0.52	**0.45	**0.65	**0.76
التبادلية	**0.77	**0.80	**0.61	**0.70	**0.68	**0.70
المتساهلة	0.13	0.22	0.17	0.40	0.32	0.45
الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل	**0.61	**0.60	**0.70	**0.61	**0.32	**0.74

** دالة عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (24) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية للقيم التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وأبعادها وجميع أبعاد القيم التنظيمية إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.32) و (0.70).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:
أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير جنس المعلم كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (25) يُبين ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير جنس المعلم.

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التحويلية	ذكور	59	3.11	0.51	-7.200	0.001
	إناث	316	3.73	0.62		
التبادلية	ذكور	59	3.20	0.52	-5.505	0.005
	إناث	316	3.72	0.69		
المتساهلة	ذكور	59	3.22	0.57	-4.190	0.007
	إناث	316	3.66	0.76		
الدرجة الكلية	ذكور	59	3.13	0.36	-8.338	0.000
	إناث	316	3.61	0.41		

أظهرت النتائج في الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-8.338) عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولصالح الإناث كما كانت قيم (ت) دالة إحصائياً لجميع المجالات ولصالح الإناث.

الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير خبرة المعلم والجدول (26) يُبين ذلك.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم.

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحويلية	أقل من خمس سنوات	88	3.70	0.61
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.66	0.66
	عشر سنوات فأكثر	124	3.56	0.64
التبادلية	أقل من خمس سنوات	88	3.72	0.67
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.65	0.68
	عشر سنوات فأكثر	124	3.55	0.71
المتساهلة	أقل من خمس سنوات	88	3.72	0.70
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.60	0.73
	عشر سنوات فأكثر	124	3.49	0.78
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	88	3.68	0.64
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.61	0.64
	عشر سنوات فأكثر	124	3.52	0.66

أظهرت نتائج الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة للمعلم إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61). يليهم فئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.51) في حين جاء أصحاب فئة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي ((One Way ANOVA وجاءت النتائج كما في الجدول (27).

الجدول (27)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
التحويلية	بين المجموعات	2	0.599	1.443	0.238
	داخل المجموعات	372	0.415		
	المجموع	374			
التبادلية	بين المجموعات	2	0.757	1.591	0.205
	داخل المجموعات	372	0.476		
	المجموع	374			
المتساهلة	بين المجموعات	2	1.383	2.497	0.084
	داخل المجموعات	372	0.554		
	المجموع	374			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.399	2.086	0.126
	داخل المجموعات	372	0.191		
	المجموع	374			

أظهرت النتائج في الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة متعددة العوامل لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة الفئوية (2.086) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.126$) هذا ولم تكن القيم الفئوية ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد إذ بلغت (1.443) لبعد القيادة "التحويلية" و(1.591) لبعد القيادة "التبادلية" وبلغت (2.497) لبعد القيادة "المتساهلة".

المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول (28) يُبين ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	دبلوم كلية مجتمع	62	3.63	0.58
	بكالوريوس	147	3.69	0.69
	بكالوريوس + دبلوم عالي	95	3.35	0.69
	ماجستير فأكثر	71	3.89	0.55
القيادة التبادلية	دبلوم كلية مجتمع	62	3.66	0.65
	بكالوريوس	147	3.74	0.69

0.73	3.31	95	بكالوريوس + دبلوم عالي	
0.63	3.78	71	ماجستير فأكثر	
0.74	3.63	62	دبلوم كلية مجتمع	القيادة المتساهلة
.77	3.63	147	بكالوريوس	
.75	3.31	95	بكالوريوس + دبلوم عالي	
.65	3.76	71	ماجستير فأكثر	
.38	3.56	62	دبلوم كلية مجتمع	الدرجة الكلية
.48	3.54	147	بكالوريوس	
.51	3.30	95	بكالوريوس + دبلوم عالي	
.26	3.73	71	ماجستير فأكثر	

يتبين من الجدول (28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر

المعلمين ووفقاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين في الدرجة الكلية إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي

(ماجستير فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.73) تلاه أصحاب المؤهل العلمي (دبلوم

كلية مجتمع) بالرتبة الثانية إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.56) وفي الرتبة الأخيرة جاء أصحاب

المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم عالي) بمتوسط حسابي (3.30) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق

بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (29).

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
التحويلية	بين المجموعات	3	3.276	8.332	.000
	داخل المجموعات	371	.393		
	المجموع	374			
التبادلية	بين المجموعات	3	3.331	7.334	.000
	داخل المجموعات	371	.454		
	المجموع	374			
المتساهلة	بين المجموعات	3	2.626	4.849	.003
	داخل المجموعات	371	.542		
	المجموع	374			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3	2.159	12.218	.000
	داخل المجموعات	371	.177		
	المجموع	374			

أظهرت النتائج في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل باختلاف المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة "ف" (12.218) وبمستوى (0.000) كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة إذ بلغت قيمة "ف" للقيادة "التحويلية" (8.332) وبمستوى $(\alpha \leq 0.000)$ وبلغت قيمة "ف" للقيادة "التبادلية" (7.334) وبمستوى $(\alpha \leq 0.000)$ وبلغت قيمة "ف" للقيادة "المتساهلة" (4.849) وبمستوى $(\alpha \leq 0.003)$ ولمعرفة عايديه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (30) يُبين ذلك.

الجدول(30)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

	المتوسط	دبلوم	بكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير فأكثر 1
التحويلية	دبلوم كلية مجتمع	3.63	-	-0.06	0.28
	بكالوريوس	3.69	-	-	*0.20
	بكالوريوس +دبلوم	3.35			-
	ماجستير فما فوق	3.89			-
التبادلية	دبلوم كلية مجتمع	3.66	-	-0.08	-0.12
	بكالوريوس	3.74	-	-	*0.43
	بكالوريوس +دبلوم	3.31			-
	ماجستير فما فوق	3.78			-
المتساهلة	دبلوم كلية مجتمع	3.63	-	0.00	*0.22
	بكالوريوس	3.63	-	-	*0.22
	بكالوريوس +دبلوم	3.31			-
	ماجستير فما فوق	3.76			-
الدرجة الكلية	دبلوم كلية مجتمع	3.56	-	0.02	*0.26
	بكالوريوس	3.54	-	-	*0.24
	بكالوريوس +دبلوم	3.30			-
	ماجستير فما فوق	3.73			-

أظهرت نتائج الجدول(30) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين وتبعاً لمستويات متغير المؤهل العلمي للمعلم تعزى لصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير فما فوق) و(بكالوريوس) و(بكالوريوس + دبلوم).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وعلى النحو الآتي:

أ- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير جنس المعلم كما تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين والجدول (31) يُبين ذلك.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير جنس المعلم.

البُعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
العدالة	ذكر	59	3.36	0.44	-2.208	0.028
	أنثى	316	3.52	0.53		
الشفافية	ذكر	59	2.98	0.54	-10.758	0.006
	أنثى	316	3.61	0.39		
الاهتمام بالمعلمين	ذكر	59	2.69	0.58	-12.063	0.000
	أنثى	316	3.60	0.53		
الاستقلالية	ذكر	59	3.17	0.48	-5.527	0.000
	أنثى	316	3.61	0.58		
الثقة	ذكر	59	3.51	0.54	-2.072	0.039
	أنثى	316	3.70	0.65		
الدرجة الكلية	ذكور	59	3.13	0.36	-8.338	0.000
	إناث	316	3.61	0.41		

أظهرت النتائج في الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير جنس المعلم في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-8.338) وبمستوى دلالة (0.000) ولصالح الإناث كما وجدت فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد إذ بلغت قيمة "ت" لبعد "العدالة" (-2.208) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.028$) ولصالح الإناث كما بلغت قيمة "ف" لبعد "الشفافية" (10.758) ولصالح الإناث كما بلغت قيمة "ت" (-12.063) لبُعد (الاهتمام بالمعلمين) ولصالح الإناث وبلغت قيمة "ت" (-5.527) لبعد (الاستقلالية) ولصالح الإناث وبلغت قيمة "ت" (-2.072) لبعد (الثقة) وبمستوى (0.000) ولصالح الإناث.

الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم والجدول (32) يُبين ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في
محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم

البُعد	مستويات متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة	أقل من خمس سنوات	88	3.57	0.48
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.50	0.51
	عشر سنوات فأكثر	124	3.44	0.56
الشفافية	أقل من خمس سنوات	88	3.59	0.43
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.49	0.49
	عشر سنوات فأكثر	124	3.50	0.47
الاهتمام بالمعلمين	أقل من خمس سنوات	88	3.53	0.62
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.45	0.63
	عشر سنوات فأكثر	124	3.42	0.64
الاستقلالية	أقل من خمس سنوات	88	3.66	0.50
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.51	0.58
	عشر سنوات فأكثر	124	3.51	0.65
الثقة	أقل من خمس سنوات	88	3.75	0.51
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.63	0.68
	عشر سنوات فأكثر	124	3.66	0.66
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	88	3.61	0.36
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	163	3.51	0.44
	عشر سنوات فأكثر	124	3.50	0.48

يُلاحظ من الجدول (32) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية إذ حصل أصحاب فئة الخبرة من (أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61). وجاء أصحاب فئة الخبرة (من خمس سنوات إلى أقل من

عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.51) في حين جاء أصحاب فئة الخبرة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (33).

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
العدالة	بين المجموعات	2	0.437	1.619	0.200
	داخل المجموعات	372	0.270		
	المجموع	374			
الشفافية	بين المجموعات	2	0.287	1.287	0.277
	داخل المجموعات	372	0.223		
	المجموع	374			
الاهتمام بالمعلمين	بين المجموعات	2	0.337	0.851	0.428
	داخل المجموعات	372	0.397		
	المجموع	374			
الاستقلالية	بين المجموعات	2	0.749	2.184	0.114
	داخل المجموعات	372	0.343		
	المجموع	374			
الثقة	بين المجموعات	2	0.380	0.944	0.390
	داخل المجموعات	372	0.403		
	المجموع	374			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.399	2.086	0.126
	داخل المجموعات	372	0.191		
	المجموع	374			

يتبين من الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية وفي كافة الأبعاد فقد بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (2.086) وبمستوى (0.126) ولُبُعد (العدالة) بلغت قيمة ف (1.619) ولبعد (الشفافية) بلغت قيمة ف (1.287) وبمستوى (0.277). أما بالنسبة لُبُعد "الاهتمام بالمعلمين" فقد بلغت قيمة "ف" (0.851) وبمستوى (0.428) ولبعد "الاستقلالية" بلغت قيمة ف (2.184) و (0.114) ولبعد الثقة بلغت قيمة ف (0.944) وبمستوى (0.126).

المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم والجدول (34) يبين ذلك.

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

البُعد	مستويات متغير المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة	دبلوم كلية مجتمع	62	3.61	0.46
	بكالوريوس	147	3.51	0.50
	بكالوريوس + دبلوم	95	3.54	0.51
	ماجستير فأكثر	71	3.31	0.57
الشفافية	دبلوم كلية مجتمع	62	3.69	0.32
	بكالوريوس	147	3.56	0.45

0.49	3.48	95	بكالوريوس + دبلوم	
0.53	3.31	71	ماجستير فأكثر	
0.36	3.73	62	دبلوم كلية مجتمع	
0.61	3.49	147	بكالوريوس	الاهتمام بالمعلمين
0.68	3.44	95	بكالوريوس + دبلوم	
0.67	3.18	71	ماجستير فأكثر	
0.45	3.76	62	دبلوم كلية مجتمع	الاستقلالية
0.53	3.59	147	بكالوريوس	
0.60	3.55	95	بكالوريوس + دبلوم	
0.68	3.26	71	ماجستير فأكثر	الثقة
0.56	3.89	62	دبلوم كلية مجتمع	
0.62	3.65	147	بكالوريوس	
0.59	3.69	95	بكالوريوس + دبلوم	الدرجة الكلية
0.72	3.47	71	ماجستير فأكثر	
0.26	3.73	62	دبلوم كلية مجتمع	
0.38	3.56	147	بكالوريوس	
0.48	3.54	95	بكالوريوس + دبلوم	
0.51	3.30	71	ماجستير فأكثر	

يتبين من الجدول (34) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لهم في كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية إذ حصل أصحاب المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.73) تلاه أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.56). بينما جاء أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس + دبلوم) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.54) وفي الرتبة الأخيرة جاء المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (ماجستير فأكثر) بمتوسط حسابي (3.30) ولتحديد فيما إذا كانت الفروق

بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (35).

الجدول (35)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.003	4.679	1.231	3	3.694	بين المجموعات	العدالة
		0.263	371	97.638	داخل المجموعات	
			374	101.332	المجموع	
0.000	8.699	1.831	3	5.492	بين المجموعات	الشفافية
		0.210	371	78.067	داخل المجموعات	
			374	83.558	المجموع	
0.000	9.337	3.469	3	10.408	بين المجموعات	الاهتمام بالمعلمين
		0.372	371	137.853	داخل المجموعات	
			374	148.262	المجموع	
0.000	9.013	2.923	3	8.770	بين المجموعات	الاستقلالية
		0.324	371	120.338	داخل المجموعات	
			374	129.109	المجموع	
.002	5.147	2.005	3	6.016	بين المجموعات	الثقة
		0.390	371	144.556	داخل المجموعات	
			374	150.572	المجموع	
0.000	12.218	2.159	3	6.477	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.177	371	65.554	داخل المجموعات	
			374	72.030	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم في الدرجة الكلية وفي الأبعاد كافة فقد بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (12.218) وبمستوى دلالة (0.000). وتراوحت القيم الفائية للأبعاد الخمسة ما بين (4.679) لبُعد (العدالة) وبمستوى دلالة (0.003) و (8.699) لبُعد (الشفافية) وبمستوى دلالة (0.000) و (9.337) لبُعد (الاهتمام بالمعلمين) وبمستوى دلالة (0.000) و (9.013) لبُعد (الاستقلالية) وبمستوى دلالة (0.000) و (5.147) لبُعد (الثقة) وبمستوى دلالة (0.000). ولتعرف عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (36) يُبين ذلك.

الجدول (36)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم.

بُعد	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية المجتمع	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم عالي	ماجستير فأكثر
العدالة	دبلوم كلية مجتمع	3.61	-	0.10	0.07	*0.30
	بكالوريوس	3.51	-	-	0.04	*0.20
	بكالوريوس + دبلوم	3.54	-	-	-	*0.23
	ماجستير فأكثر	3.31	-	-	-	-
الشفافية	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
	دبلوم كلية مجتمع	3.69	-	0.13	*0.21	*0.38
	بكالوريوس	3.56	-	-	*.08	*0.25
	بكالوريوس + دبلوم	3.48	-	-	-	0.17
	ماجستير فأكثر	3.31	-	-	-	-
الاهتمام بالمعلم	مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق

بن					
	0.45	0.29	0.24	–	3.73
	*0.31	*0.05	–		3.49
	*0.26	–			3.44
	–				3.18
	ماجستير فأكثر				
مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
دبلوم كلية مجتمع	3.76	–	0.17	*0.21	*0.50
بكالوريوس	3.59	–	–	*0.04	*0.33
بكالوريوس + دبلوم	3.55	–	–	–	*0.29
ماجستير فأكثر	3.26	–	–	–	–
مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
دبلوم كلية مجتمع	3.89	–	*0.24	*0.20	*0.42
بكالوريوس	3.65	–	–	–0.04	0.08
بكالوريوس + دبلوم	3.69	–	–	–	0.22
ماجستير فأكثر	3.47	–	–	–	–
مستويات متغير المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس فما دون	دبلوم عالي	ماجستير فما فوق
دبلوم كلية مجتمع	3.73	–	0.17	0.19	*0.43
بكالوريوس	3.56	–	–	0.04	*0.26
بكالوريوس + دبلوم	3.54	–	–	–	*0.24
ماجستير فأكثر	3.30	–	–	–	–

يُلاحظ من الجدول (36) أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة مديري المدارس

الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية كانت لصالح المعلمين من فئة المؤهل

العلمي "دبلوم كلية مجتمع" وفئة "بكالوريوس" وفئة "بكالوريوس + دبلوم".

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة فضلاً عن التوصيات المقترحة في

ضوء نتائج الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة متعددة

العوامل من وجهة نظر المعلمين؟

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة

عمان لكل نمط من أنماط القيادة الثلاثة: التبادلية والتحويلية والمتساهلة من وجهة نظر المعلمين

كان متوسطاً وتدل هذه النتيجة على أن ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديرو المدارس

الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة بشكل عام، أن النتيجة المتوسطة لا تعني

السلبية أو أنها غير مرضية ولكنها لا ترتقي إلى سقف التوقعات، وهذا يدل على أن مديري

المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، يمكن أن يظهروا أو يمارسوا الأنماط الثلاثة، وقد

يتدرج من القيادة المتساهلة أو ترك الحبل على الغارب إلى القيادة التي تمنح المكافآت والعقوبات

للوصول إلى أهداف المنظمة وتسمى القيادة التبادلية، أو ينتقل إلى القيادة التي تحفز وتلهم وتدفع

إلى التطوير الذاتي والتي تسمى القيادة التحويلية، وهذا يعني أن مديري المدارس الأساسية الخاصة

في العاصمة عمان يمارسون النمط القيادي التحويلي أكثر من النمط التبادلي والمتساهل، وقد

يعزى ذلك إلى قناعة مديرو المدارس بضرورة تحويل العاملين إلى قادة، كما وأنها تؤكد على

الأخلاق، فهي قيادة أخلاقية بالدرجة الأولى و قد يمارس المدير النمط القيادي حسب الموقف الذي

يتعرض له، ففي موقف قد يستخدم القيادة التبادلية وفي موقف آخر القيادة التحويلية وفي موقف آخر ممكن أن يمارس نمط القيادة التساهلية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الجعفي (2014) ودراسة الرفاعي (2013) ودراسة بني عطا (2005) ودراسة الخصاونة (2013)، واختلفت مع دراسة الريان (2016)، ودراسة الشريفي والتنج (2010) ودراسة ساجناك (2010، Sagnak).

أما بالنسبة لكل نمط من أنماط القيادة متعددة العوامل فكانت المناقشة على النحو الآتي:

أولاً: نمط القيادة التحويلية

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.65)، وهذا وجاءت الأبعاد بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن المدير يمتلك بعض خصائص القائد التحويلي بأبعاده الخمسة لكن ليس بالمستوى الذي يرضي تطلعات المعلمين، وقد يعود سبب ذلك ضعف معرفة المديرين بأبعاد القيادة التحويلية الخمسة والتكامل بينها، وضعف مقدرتهم على دفع المعلم، أو زيادة وعيه بأهمية النتائج المتحققة، أو عدم التمكن من تعريفه بالأساليب المناسبة لتحقيقها، الأمر الذي يمنع المعلم من تجاوز مصالحه الشخصية وعدم السعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة.

أما بالنسبة لمناقشة نتائج أبعاد القيادة التحويلية فكانت على النحو الآتي:

1- بُعد الدافعية الإلهامية:

أشارت النتائج في الجدول (8) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لبُعد الدافعية الإلهامية كانت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.72) وقد يعزى تصدر "الدافعية الإلهامية" لأبعاد القيادة التحويلية أن مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لديهم رؤية واضحة عن مستقبل المدرسة، ويسعون إلى بث روح التفاؤل بطريقة حماسية من خلال تحفيز العاملين وشحنهم مما يولد لديهم الدافعية التي تدفعهم بحماس لتحقيق الأهداف، ولديهم ثقة كافية بأن الأهداف ستتحقق، وقد جاءت فقرتين بالدرجة المرتفعة، وفقرتين بالدرجة المتوسطة، وهذا يظهر أن المعلمين أدركوا أن مدير المدرسة يمتلك الثقة والقوة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وقد تعزى النتيجة المرتفعة لهذا البعد، إلى اعتقاد المعلمين أن المدير يمتلك المقدرة الكافية التي تؤهله إلى غرس الحماس والثقة في نفوس المعلمين بالشكل المطلوب، وربما جاءت بدرجة مرتفعة، لإحساس المعلمين أن مديرهم يعمل على إلهامهم نحو العمل التربوي بشكل أكبر، وقد تعزى إلى أن المدير وصل بسلوكه إلى مستوى المدرب والموجه الذي يعمل على إيجاد بيئة تحتل على العمل والإبداع، فهو يتحدث بحماس وتفاؤل وهو بذلك يكون مؤهل لتحقيق الأهداف.

2 - بُعد "التأثير المثالي _ سلوك":

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن درجة ممارسة مديرو المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لبُعد "التأثير المثالي _ سلوك" كان مرتفعاً، إذ جاء بالرتبة الثانية إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.63) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة وقد يعزى سبب هذه النتيجة إذ ينبغي أن يمارس المدير نوعاً من التأثير المثالي السلوكي، من خلال ممارساته القيادية التي تكسبه إعجاب المعلمين به واحترامهم له، والتي

تكون متأصلة ونابعة من قيمه ومعتقداته، وقد يكون السبب وراء هذه النتيجة أن مدير المدرسة الأساسية الخاصة يهتم بشكل متوسط بالإفصاح عن قيمه واتجاهاته التي يرى أنها الأكثر أهمية في مجال عمله الإداري التربوي على مستوى المدرسة، ويتصرف بطرق تظهر هذه القيم والاتجاهات، إذ يتوجب على المدير التأكيد على هذه القيم وترسيخها في نفوس المعلمين، من خلال أفعاله وممارساته.

3 - بُعد التأثير المثالي_ صفات:

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن درجة ممارسة مديرو المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لبُعد "التأثير المثالي_ صفات" كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري (0.67) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المتوسطة إذ أنها لا تتفق مع خصائص القائد التحويلي الذي يفترض أن يكون مثالا وقدوة في أخلاقه وصفاته، بهذا النتيجة يكون المدير ليس لديه المقدرة على نشر ثقافة تنظيمية تؤكد على الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وقد يعزى السبب أن المدير لم يمتلك المقدرة على تعزيز احترام المعلمين وتقديره لجهودهم التي يبذلونها ، وقد يكون السبب تفضيل مصلحة المدير الشخصية على مصلحة المدرسة في بعض الأحيان، ومدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً عليه أن يتمتع بشخصية مؤثرة لديها المقدرة على التأثير في العاملين ليصل بمدرسته إلى مكانة مرموقة في المجتمع.

4 رعاية الأفراد:

أشارت النتائج في الجدول (11) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لبُعد رعاية الأفراد كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.70) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة وقد تعزى هذه

النتيجة إلى عدم تقدير مديرو المدارس الأساسية الخاصة لحاجات المعلمين وأن كل معلم له احتياجاته الخاصة، أو قد يعود السبب أن المديرون لا يدركون الاحتياجات الفردية للمعلمين ولا يحددونها بدقة، ولا يعززون التوجيه والإرشاد والإشراف المناسب لدعم نمو المعلمين حتى يتمكنوا من استخدام أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يتعاملون مع كل فرد كشخصية مستقلة، ولا يقدمون للمعلمين التوجيه والإرشاد اللازم لدعم إمكانياتهم للوصول للأهداف . أما بالنسبة لفقرة " يساعدني في تطوير نقاط ضعفي " جاءت بدرجة متوسطة قد يكون بسبب عدم تأهيل وتدريب كاف للمدير يؤهله لمساعدة المعلم ليتجاوز نقاط ضعفه ويطور نقاط القوة لديه.

5 - الاستثارة العقلية:

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لبُعد الاستثارة العقلية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.26) وانحراف معياري (0.76) وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الدرجة المتوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عصر العولمة والتكنولوجية يتطلب من المدير مواكبة التطور في شتى المجالات وأن يمتلك قدراً من العقلانية في حل المشكلات. وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى عدم مقدرة المدير على استثارة الإبداع والابتكار لدى المعلمين أو ضعف امتلاك المدير لمهارات التفكير الإبداعي أو قد يكون ميله للطرق التقليدية الروتينية في انجاز المهمات وأنه يقترح طرقاً تخلص من الإبداع والتفكير الابتكاري من وجهة نظر المعلمين. هذا وجاءت فقرة " يعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من ملائمتها لأي مقياس " بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك أن المدير التقليدي يهتم فقط بالأمور الكتابية الروتينية.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بني عطا (2005) ودراسة الرفاعي (2013) ودراسة العدوان (2015).

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة ساجناك (Sagnak، 2010) ودراسة الشريف والنتح (2010) ودراسة وولف (Wolf، 2010) ودراسة الريان (2016).

2- القيادة التبادلية:

يبين الجدول (13) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التبادلية من وجهة نظر معلميه كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.65) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد في الدرجة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن المكافأة مقرونة بإنجاز العمل وخصوصاً أن المدارس خاصة والفكر السائد أنها تتبع نظام المكافآت، وقد يعود السبب لاعتقاد المدير أن المعلمين في المدرسة ما زالوا يحفزون من خلال الثواب والعقاب. أما بالنسبة لأبعاد القيادة التبادلية، فقد جاءت المناقشة كما يأتي:

1 - بُعد المكافأة المحتملة (المشروطة): جاءت بالرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.71) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يدعم ويقدر جهود المعلمين ويكافأ على قدر الجهد المبذول، وقد تكون المكافآت مادية كرحلة مدفوعة التكاليف، أو خصومات لأبناء المعلمين أو معنوية كتوجيه كتاب شكر، أو تخفيض أنصبة الحصص اليومية، هذا وتكون المكافآت موضحة مسبقاً، وقد يكون السبب وراء ارتفاع هذه النتيجة إيمان المعلمين في المدارس الخاصة بضرورة المكافآت لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، وقد جاءت فقرة " يعبر عن رضاه عندما تحقق التوقعات " بدرجة متوسطة وقد يعزى ذلك لجعل المعلمين يحاولون أكثر ويزيد من إبداعهم وتحفيزهم للعمل بجهد أكبر لنيل رضا المدير.

2 - بُعد الإدارة بالاستثناء " ايجابية" جاءت بالرتبة الثالثة بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) وانحراف معياري (0.86) وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة الأساسية الخاصة لا يركز جل اهتمامه على أعمال المعلمين وأدائهم لانشغاله بالأعمال الكتابية والتقارير أو الأنشطة إلا منهجية التي يسعى من خلالها إلى ترويج للمدرسة لجذب أكبر عدد من الطلاب ، وعمل دعاية لمدرسته أو لعدم تأهيله الكافي كمدير وقائد لأنه بالغالب من يقوم بإدارة المدرسة الخاصة أصحابها أو من يمتلكها وفي الغالب لا يكون التعليم هو مجال عمله الأساسي أو تخصصه ، لذا يكون هدفه الأساسي هو الربح المادي.

3 - بُعد الإدارة بالاستثناء "سلبية" جاءت بالرتبة الثانية بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) وانحراف معياري (0.76) هذا وجاءت فقرة " ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء "وقد يعزى ذلك إلى أن المدير يترقب قبل حل المشكلة ولا يعمل على حلها فور حدوثها مما يولد صراعا لدى المعلمين يربك عملهم، وقد يحدث هذا لعدم مرور المدير بخبرة مشابهة، وينتظر الشكاوى والأخطاء حتى يتخذ الإجراء المناسب، وقد يرى هذا النوع من المديرين أنه يعطي المعلم فرصة للاستمرار بعملهم ، اعتقادا أنها أعمال روتينية باستطاعة المعلم التعامل معها، وتجاوزها دون تدخل المدير، وهذا النوع من المديرين لا يشجع على الابتكار والإبداع ولا يشغل نفسه في التنبؤ بالأحداث المستقبلية للمدرسة و لذا لا يتدخل إلا حينما تتأزم الأمور وتتفاقم المشكلات، ولا يبحث عن أساليب للارتقاء بمستوى المدرسة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بني عطا(2005)، ودراسة الرفاعي(2013).

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة وولف(Wolf،2010)

ثالثاً: القيادة المتساهلة:

يتضح من الجدول (17) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفقرات نمط "القيادة التساهلية" عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كانت متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.75) وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة أن نمط القيادة المتساهل لم يعد الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة العمل، ولكنه قد يتبع أحياناً، وقد يعزى السبب أن المدارس الخاصة تتبع أسلوب المكافأة والعقاب فالمدير كصاحب مدرسة خاصة لا يترك الأمور على الغارب في اغلب الأوقات، بل يتجه إلى أسلوب الثواب والعقاب، وقد يستخدم النمط المتساهل أحياناً إذا كان المدير موظف كباقي المعلمين ولم يكن صاحب المدرسة ودافعيته للعمل قليلة ربما بسبب قلة الرواتب أو عدم الانتماء للمدرسة، أو ربما لأنه لا يرى هناك ضرورة للتدخل في شؤون المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير المتساهل في بعض الأحيان لا يرغب في تحمل المسؤولية، فيترك المعلمين يديرون شؤونهم بأنفسهم ويتحملون مسؤولية أعمالهم ، ويقف موقف المحايد والمتفرج ، ولا يتدخل في نشاطات المعلمين، إلا إذا طلب منه ذلك، وربما جاءت هذه النتيجة بسبب ضعف اندفاعه للعمل ، نتيجة الضغوطات التي يعانيها، أو إهماله لبعض الأعمال والمهام أو كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها والتي تحول دون قيامه بإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج ودراسة الخصاونة(2012) ودراسة الجعمي(2014).

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني والذي نصه:

ما درجة توافر القيم التنظيمية لمديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة

نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (18) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.45) وجاءت جميع أبعاد القيم التنظيمية في الدرجة المتوسطة وهذا لا يعني أنها سلبية أو غير مرضية، ولكنها لم تصل لسقف التوقعات، وذلك لأن جميع الديانات السماوية تدعو للتخلي بالقيم والأخلاق الحميدة التي ترفع من شأن العامل أينما كان، فكيف إذا كان معلما وريثا للأنبياء وحامل رسالة سامية، وأيضا عاداتنا وتقاليدينا كعرب ما يميزهم قيمهم وأخلاقهم. هذا وجاء بُعد الثقة بالرتبة الأولى و جاء بُعد الاهتمام بالمعلمين بالرتبة الأخيرة .

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة التويجر (2003) واختلفت مع دراسة الجعافرة (2010) ودراسة العتيبي (2013).

أما بالنسبة لأبعاد القيم التنظيمية فقد جاءت المناقشة كما يأتي:

1 - بُعد الثقة:

أظهرت النتائج في الجدول (19) أن درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة في هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.63) وجاءت فقرات هذا البُعد بالدرجتين المرتفعة والمتوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن ثقة المدير بالمعلمين تفسح المجال أمام المعلمين لأداء أعمالهم بحرية وبكل ثقة، فنقتهم بأنفسهم تجعلهم يوظفون ما يمتلكون من مهارات ومقدرات في تحقيق أهداف المدرسة وفي المقابل فان ثقة المعلمين بالمدير تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمدير ورضاه عن العمل وبالتالي فان ذلك ينعكس على تحقيق المدرسة لأهدافها، وبتقوية العلاقة بين المدير والمعلمين. هذا وجاءت فقرة "غرس الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين " بدرجة مرتفعة وقد يعود السبب إلى أن الثقة هي أساس العلاقات ونجاحها،

فالمدير الناجح يمنح ثقته لمعلميه حتى يبدعوا وجاءت فقرة " تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين" بالرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة عقودها سنوية وبها فترات للتجريب، فلا يشعر المعلم بالأمن الوظيفي.

2 - بُعد الاستقلالية:

أظهرت النتائج في الجدول (20) أن درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة في هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.54) وجاءت فقرات هذا البعد بالدرجة المتوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن مدير المدرسة الأساسية الخاصة موظف كباقي المعلمين وليس بمقدوره اتخاذ قراراته دون الرجوع لأصحاب الخبرة وأصحاب القرار بالمدرسة أو مالكيها الأساسي، فهو المسؤول الأول والأخير عن مدرسته، لذلك لا ينفرد باتخاذ القرار، واعتقد أن هذا البعد صحي لمصلحة المعلمين والعمل فالجميع يشارك في صنع القرار لتحقيق الأهداف .

3 - بُعد الشفافية:

أظهرت النتائج في الجدول (21) أن درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة في هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.47) وجاءت فقرة "تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع أهدافه الشخصية" بالرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك أن المدارس الخاصة من أولوياتها تحقيق أهدافها وأن تعارضت مع أهداف المدير الشخصية، كونها مؤسسة ربحية تسعى لتحقيق أهدافها لجذب أكبر عدد من الطلبة، وأن المدير موظف كباقي العاملين فأن الخوف على وظيفته يجعله يقدم أهداف المدرسة الخاصة على أهدافه الشخصية وأن تعارضت ، وهذه ظاهرة صحية تحقيق أهداف المدرسة ولو على حساب أهداف المدير الشخصية،

هذا وجاءت الفقرة " تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرار " بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، فالشفافية هي ما تسعى له المؤسسات باختلاف توجهاتها، وقد يعود ذلك أن القطاع الخاص قد تتدخل به الوساطة والمحسوبية.

4 - بُعد العدالة:

أظهرت النتائج في الجدول (22) أن درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة في هذا البعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.50) وجاءت فقرة "يراعي ظروف المعلمين دون تمييز" بدرجة مرتفعة وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع الحس الإنساني والشعور بالآخرين ووجود عدالة تنظيمية نابعة من الإحساس بالمسؤولية لدى المدير فهو يراعي ظروف المعلمين دون تمييز، وجاءت فقرة "تقويم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية" بدرجة مرتفعة، وقد يعزى إلى أن العدالة أساس العمل فإذا شعر المعلم أن هناك عدالة بتوزيع المهام فإنه يبدع في عمله ويشعر بالانتماء للمدرسة أن الجميع في نفس الكفة وليس هناك أي نوع من التمييز بين المعلمين، أما بالنسبة للفقرة "أحرص على توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الطبيعة البشرية عندما يتعلق الأمر بالأمر المالية يمكن أن تؤثر بانحياز المدير، وقد يعود السبب إلى أن المدير في المدارس الخاصة يكون موظف كباقي العاملين لا يتحكم بالحوافز المادية

5 - بُعد الاهتمام بالمعلمين:

أظهرت النتائج في الجدول (23) أن درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة في هذا البعد إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.63) جاء فقرة " أتعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير" قد حلت في الرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى

أن التعامل باحترام وتقدير من قبل المدير مع زملائه المعلمين هو أسهل ما يمكن أن يقوم به وأهم ما يمكن أن يؤديه تجاه زملائه. أما الفقرة "مكافأة الأداء المتميز للمعلمين" فقد جاءت في الرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة لا تكافئ دائما الأداء المتميز بالدرجة التي يسعى لها المعلم وذلك أن العقود بالمدارس الخاصة سنوية قد لا تجدد العقد حتى لا تتحمل أعباء إضافية للمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي نصه:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة متعددة

العوامل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية؟

أشارت النتائج في الجدول (24) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية للقيم التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74) كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل وجميع أبعاد القيم التنظيمية إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.32) و (0.70). وتشير هذه النتائج أن الأنماط القيادية الثلاثة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية في العاصمة عمان تؤثر إيجابيا على درجة توافر القيم التنظيمية، وقد يعود ذلك إلى تأثير هذه الأنماط الثلاثة بأبعادها المتعددة إلى درجة توافر القيم التنظيمية وينعكس هذا على أداء المدير وكفاءته بما تتضمنه هذه القيم من شفافية وعدالة وثقة واستقلالية واهتمام بالمعلمين وقيم أخلاقية وإنسانية وبالتالي ينعكس على أداء المعلمين والنهوض بالمدرسة للمستوى المطلوب، وتحقيق الأهداف. وقد يعود السبب إلى توازي حاجات الأفراد والمنظمة التربوية للقيم التنظيمية حاجات المجتمعات لها، لان تكامل واستمرارية المنظمة يعتمد

على المنظومة القيمية لدى المنظمة التربوية وفقدانها يعرض المنظمة والعاملين للارتباك والحيرة والتخبط، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الدراسة الرابع والذي نصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

أ - متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (-8.338) عند مستوى ($\alpha \leq 0.000$) ولصالح الإناث كما كانت قيم (ت) دالة إحصائياً لجميع المجالات ولصالح الإناث. وقد يعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر جدية في القيام بالمهام المطلوبة، وأكثر تنظيماً في تقسيم الأدوار والمسؤوليات على العاملين، فضلاً عن الإناث يتميزن بإقامة العلاقات الإنسانية وتتميتها، وأنهن أكثر عاطفة وحناناً من الذكور وبالتالي تم مراعاة احتياجات العاملين وتلبيتها وإيجاد بيئة من الأمن والأمان، أما الذكور ففي الغالب قد تكون العلاقات أكثر جدية ورسمية مع العاملين فتكون الحواجز بينهم وتأثير القائد عليهم قليل.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الشريفي والتنج (2010) ودراسة الريان (2016) ودراسة

العدوان (2015) ودراسة وولف (2010، Wolf).

ب - متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة متعددة العوامل لمديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم إذ حصل أصحاب فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.61). يليهم فئة (من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.51) في حين جاء أصحاب فئة (عشر سنوات فأكثر) بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50). وقد يعزى ذلك أن عدد سنوات الخبرة للمعلمين قلت أم كثرت ليس لها تأثير في إظهار تباين استجابات أفراد العينة عن درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وأن المعلمين من فئات الخبرة الثلاث متفقون في وصف القيادة متعددة العوامل لمديريهم ولم يكن هناك تباين في إجاباتهم لان القيادة يمكن ملاحظتها بوضوح من المعلمين سواء كانوا من أصحاب الخبرة القليلة أم الخبرة الطويلة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العدوان (2015) ودراسة الشريفي والتتح (2010).

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الريان (2016)

ج - متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل باختلاف المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة "ف" (12.218) وبمستوى (0.000) كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد إذ بلغت قيمة "ف" لنمط القيادة "التحويلية" (8.332) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$)

وبلغت قيمة "ف" لنمط القيادة " التبادلية (7.334) وبمستوى ($\alpha \leq 0.000$) وبلغت قيمة "ف" لنمط القيادة " المتساهلة" (4.849) وبمستوى ($\alpha \leq 0.003$) ولمعرفة عائديه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية التي أشارت نتائجها في الجدول (30) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في القيادة المتعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان في الدرجة الكلية، تعزى للأفراد الذين يحملون مؤهل علمي (ماجستير فأكثر). مقارنة بحملة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع) و (بكالوريوس)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن حملة الماجستير فأكثر طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية بعيدة المدى، فيسعون لتثبيت أنفسهم واثبات مقدرتهم في إحداث التغير لتحقيق طموحاتهم بالحصول مواقع إدارية تمكنهم من تحقيق أعمالهم وأهدافهم المستقبلية، وقد يكون السبب تلقي خبرات تعليمية أكثر وانتسابهم إلى دورات أكثر خلال فترة دراستهم الأكاديمية، خاصة وأن اقترنت دراستهم مع عملهم.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العدوان (2015)، ودراسة الشريفي والنتح (2010).

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الريان (2016).

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي نصه:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر القيم التنظيمية

في المدارس الأساسية في العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

أ - متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$

0.05)، لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية من

وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ بلغت القيمة التائية (8.338) وبمستوى دلالة (0.000) ولصالح الإناث، وكانت درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان ولصالح الإناث في جميع الأبعاد، وقد يعزى الفرق لصالح الإناث طبيعة المرأة وحساسيتها الزائدة وخوفها والتزامها القيمي وخاصة أن غالبية المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان يعملن بها إناث فالمرأة بطبيعتها وحساسيتها وبجميع تعاملاتها تكون أكثر التزاما من الناحية القيمية من خلال ما تعكسه ثقافة المجتمع على كافة سلوكيات المرأة. اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (2010)، ودراسة بني صخر (2017)، ودراسة جبارين (2014).

ب . متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة للمعلم في الدرجة الكلية وفي الأبعاد فقد بلغت قيمة "ف" للدرجة الكلية (2.086) وبمستوى (0.126). وقد يعزى ذلك إلى أن القيم التنظيمية هي أساس التعامل الإيجابي مع الآخرين وأن القيم التنظيمية لها مفهوم واحد بالنسبة لجميع الخبرات بغض النظر عن مدة خبراتهم. حيث يشعر الجميع المعلمين اتجاه مدير بنفس الشعور لمدى ممارسته للقيم التنظيمية خلال أدائه لعمله داخل المدرسة وقد يعزى أن جميع العاملين من بيئة واحدة وخلفية اجتماعية وثقافية متشابهة إلى حد كبير والتزاما بقيم الدين الحنيف وتعاليمه تقود الجميع للسير بنفس الطريق والشعور ذاته.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العنبي (2013) ودراسة جبارين (2014)

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (2010) ودراسة الشايب (2013)

ج - متغير المؤهل العلمي:

أشارت النتائج في الجدول (35) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان للقيم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلم في الدرجة الكلية وفي الأبعاد كافة فقد بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (12.218) وبمستوى دلالة (0.000). ولتعرف عائدیه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية التي أشارت نتائجها في الجدول (36) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية في مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان، للقيم التنظيمية في الدرجة الكلية، تعزى للمعلمين (دبلوم كلية مجتمع) مقارنة مع ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس)، و(ماجستير فأكثر)، وتعزى هذه النتيجة لكونهم الفئة الأكبر سناً في المدارس الأساسية الخاصة لذلك يكون التزامهم بالقيم التنظيمية وحرصهم على تطبيقها أكثر، وقد يكون السبب رغبتهم بالمحافظة على عملهم بالقطاع الخاص لعدم توفر فرص عمل لهم بالقطاع الحكومي، وكون دبلوم كلية المجتمع أصبح مخرجاته قليلة وفرص عمله أيضاً قليلة.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة جبارين (2014).

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجعافرة (2010) ودراسة الشايب (2013).

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصى بما يأتي:

- أظهرت النتائج في السؤال الأول أن درجة ممارسة القيادة المتعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان كان متوسطاً وبغرض رفع هذه الدرجة إلى المستوى المطلوب وإلى درجة أعلى يُقترح تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وعقد مؤتمرات وتوزيع

كثييات ونشرات تتعلق بممارسة القيادة متعددة العوامل من حيث مفهوماها وخصائصها وأنواعها وأثرها على العملية التربوية وأمور أخرى ذات علاقة بالموضوع.

- أظهرت النتائج في السؤال الثاني أن درجة توافر القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان كان متوسطا وبغرض رفع هذه الدرجة إلى المستوى المطلوب وإلى درجة أعلى يقترح تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وعقد مؤتمرات وتوزيع كتيبات ونشرات تتعلق بتوضيح مفاهيم وممارسات القيم التنظيمية وأثرها على العملية التربوية.
- أجريت هذه الدراسة على المدارس الأساسية الخاصة توصي الباحثة بإجراء دراسات مماثلة على التعليم الثانوي والتعليم العالي.

- إجراء دراسة مقارنة عن القيم التنظيمية لدى المديرين في المدارس الحكومية والخاصة.
- إجراء برامج تدريبية وعقد مؤتمرات وعقد ندوات وورش عمل ونشر كتيبات ونشرات وأدلة تعنى بتنقيف المديرين الجدد بالقيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية.
- إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة حول القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدرسة وتوفر القيم التنظيمية في الواقع الميداني في بيئات أخرى من المملكة الأردنية الهاشمية.

- توجيه طلبة الدراسات العليا في أقسام الإدارة في الجامعات الأردنية لإجراء المزيد من البحوث والدراسات النوعية حول القيم التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في متغيرات أخرى مثل الإبداع الإداري والقدرة على حل المشكلات والأداء المؤسسي والالتزام الوظيفي في المؤسسات التعليمية بالمملكة.

- إجراء دراسات حول القيادة متعددة العوامل وربطها بمتغيرات أخرى.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو طاحون، أمل لطفي (2012). القيادة التربوية الفاعلة، عمان: دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- أسعد، وليد احمد. (2005). الإدارة التعليمية، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- البدري، طارق عبد الحميد (2005). أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر.
- البطش، محمد والطويل، هاني (1990). البناء القيمي لدى طلبة الجامعة الأردنية. مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، 39 (17)، 92-136.
- بكاي، عبد المجيد (2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر، (دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صفاق)، الجزائر: جامعة كوبا بولاية الحلفة.
- البنوي، نسرين عبد اللطيف. (2005). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو الالتزام بالقيم الثقافية الاجتماعية والتنظيمية دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة الكرك: الأردن.
- بني صخر، محمد خالد الحماد (2017). درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى النزاهة التنظيمية لديهم في الجامعات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية الزرقاء: الأردن.
- بني عطاء، سالم (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات البينشخصية عند المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- تركي، أسماء (2008). القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية. مذكرة مكملة لنيل (رسالة الماجستير غير منشورة) في علم الاجتماع تخصص تربية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- التركي، صالح تركي. (2002). دراسة ميدانية مقارنة القيم التنظيمية في مدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- التويجر، أنس (2003). القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

جبارين، ايمن سليمان(2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك أريد: الأردن.

الجبري، عبد الله بن عبد الواحد (2007). الأنماط القيادية. جريدة اليوم عدد12385، تاريخ 13 مايو، تم زيارة الموقع في 2017/7/8م على الرابط:

<http://www.alyaum.com/article/2489675>

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

الجمعي، هيا الحميدي (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط: عمان الأردن.

حامد، سليمان (2016). الإدارة التربوية المعاصرة. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع ونبلاء ناشرون وموزعون.

الحري، رافده (2006). الإشراف التربوي واقع وآفاقه المستقبلية عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة التربوية. ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسان، حسن محمد إبراهيم والعجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة التربوية. ط1 عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حسون، محمد ياسين (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق: سوريا.

الحنيطي، محمد فالح (2003). الصراع بين القيم الاجتماعية والتنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 30(2) ص398-453.

الحوامدة، نضال صالح والكساسبة، محمد مفضي. (2000). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات جامعة مؤتة 15(6) ص 141-194.

الختاتنه، رامي محمد (2009). أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة مؤتة الكرك: الأردن.

الخزاعلة، عبد الله عقل (2007). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية عمان: الأردن.

الخصاونة، سلام المنتصر محمد (2012). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط عمان: الأردن.

الحوالدة، ناصر وعيد إسماعيل. (2001). طرائق تدريس التربية الإسلامية وأساليبها وتطبيقاتها. عمان: دار حنين للنشر والتوزيع.

درادكة، أمجد محمود (2009). الإدارة والتخطيط التربوي: رؤى جديدة. إريد: عالم الكتب الحديث.

رجب، جيهان عبد المنعم (2006). إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة: كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعميل ونواتج الأداء. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف.

الرشايدة، نايل سالم. (2004). الإطار القيمي المرجعي للمشرفين التربويين في محافظات جنوب الأردن من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة الكرك: الأردن.

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

الرقب، احمد صادق محمد (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة فلسطين.

الريان، نرمين ميخائيل عباس(2016). درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.

الزهراني، عبد الله بن احمد. (2010). نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

سباغنة، شوكت سليمان. (1999). الثقة بالنفس والنمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح فلسطين.

سلمان، وداد عبد الستار. (2006). الإطار القيمي المرجعي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشايب، ممتاز (2013). الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومي في مدينة دمشق. (رسالة ماجستير غير منشورة). دمشق سوريا.

الشريدة، هيام(2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام". مجلة اتحاد الجامعات العربية، (العدد 43) 227-270.

الشريفي، عباس عبد مهدي(2013). القيادة متعددة العوامل التي يمارسها رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات جامعة الشرق الأوسط في عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 33(2)، 309-311.

الشريفي، عباس والتتح منال محمود محمد(2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، العدد(45).

الشنفري، محمد بن مسلم. (2007). العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

الشيخ، سوسن (1997). قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفاعلية التنظيمية: بحث ميداني إسلامي المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد(14): 1-84.

صابر، بو كشيده يده (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

صبري، هالة أحمد (2005). أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. (دراسة ميدانية غير منشورة). جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن.

الطعاني، روان حسن. (2009). درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الضمور، ابتسام علي وأبو صالح، محمد صبحي والعلي، عبد الستار (2010). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية. 37(2) ، 522-543.

عبد الفتاح، أروى حسين سلامة (2001). منظومة القيم لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية للذكور والإناث في مديريتي عمان الأولى والثانية معبرا عنها من خلال التقرير اللفظي لكل فئة من وجهة نظر كل فئة بالأخرى. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

العتيبي، سعد هويدي (2008). اتجاهات المديرين نحو الالتزام بالقيم التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وأثرها على رضاهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.

العتيبي، احمد بركي مبارك (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

العجمي، ناصر (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

العدوان، وفاء يوسف صالح (2015). نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقتها بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

- عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- العياصرة، معن محمود أحمد (2008). الأشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحتراق النفسي. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العياصرة، علي أحمد والفاضل محمد محمود (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عيسى، سليم. (2009). إدارة شؤون الأفراد، دار أسامه للنشر والتوزيع عمان الأردن.
- غرابية، وعبد الله محمد. (1992). أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- فرنسيس، ديفيد ودكوك. (1995). القيم التنظيمية "ترجمة عبد الرحمن الهيجان" الرياض معهد الإدارة العامة.
- فريجات، غالب عبد المعطي. (2016) . الإدارة والقيادة التربوية عمان: دار دجلة للنشر والتوزيع.
- الكيلاني، سائدة وسكجها باسم (2000). نحو شفافية أردنية. (ط1). عمان: مؤسسة الأرشيف العربي
- ماهر، احمد. (2003) السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، علاء الدين عبد الغني (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم المعلومات. زيارة للمركز بتاريخ 2018/3/11.
- المطيري، عبد العزيز المجدد. (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- المعاضيدي، محمد عصام (2005). أثر أخلاقيات العمل في تعزيز المعرفة: دراسة لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الموصل، الموصل، العراق.
- المعاينة، علي احمد. (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

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

موافي، رائدة. (2007). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.

المومني، واصل جميل حسين(2008). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهوري، سيد (2002). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21. القاهرة: مكتبة عين شمس الهواري.

الهلاي، الهلاي الشربيني(2006). إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرون القاهرة: المكتبة
العصرية

المراجع باللغة الانجليزية:

Adam, J. S. (1963). "Toward an understand of inequity" **Journal of Abnormal and social psychology**, (67)(5), 422_436

Avolio, B. J., & Bass, B.M. (1997). **The Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire**. Redwood City, CA: Mindgarden.

Avolio, B.J., & Bass, B.M (2003). **The full range leadership multifactor**

Avolio B.J & Bass B.M. (2004) **Multifactor leadership questionnaire: Manual and CA: Mindgarden, Redwood City, Simplerset**. Third ed .

Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). The four ls of transformational leadership. **Journal of European Industrial training**, 15 (4), 9-16.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1999) Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 7, 441-462.

Baggett, G. M. (2015). **Transformational Leadership and psychological empowerment of teachers**, DAI-A76/ 11(E).

Bass, B.M., & Steidlmeire, P. (1999). "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior." **Leadership Quarterly**, 10(2), 181 – 217.

Bass, B.M., Avolio, B.J. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: manual and samples set**. 3rd Ed., Redwood City, CA: MindGarden.

Chen, Ch.i V & Kao, R. H. (2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College. **Social Indicators Research**, 107 (1), 149-169.

Cheirichell, Michael. (1999). Building capacity for change Transform-ational leadership for school principal's .**Paper presented at the annual international congress for school effectiveness and improvement**. ED432037

Enz, Cathy A. (1988). The role of value congruity in intraorganizationl power. **Administrative Science Quartely**. 33 (3), 248_304.

Epitropaki, O. (2001). **What is transformational leadership?** Sheffield: University of Sheffield, Institute of Work Psychology.

Ferudun, sezgin (2006). Perceptions of Elementary School teachers on person_ Organization value congruence. Educational Administration: **theory & Practice**, (48), 575-583.

- Friedman, Aland Miles, S, (2006). **Stakenolders; Theory and Practice**; Oxford University Press.
- Gardona. Pablo. (2002). **Transcendental leadership**. Websit www.Management.Com/Practical.net.Leadership-styles.htm
- Groves, K. and LaRocca, M. (2011). An Empirical study of leaderEthical values, transformational and transactional Leadership, and follower attitudes toward Corporate Social Responsibility, **Journal of Business Ethics**, Springer.
- Kirkland, K. (2011). **The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership**. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941.
- Korkmaz, M (2007). **The effect of leadership styles on organizational health**, **Educational Research Quarterly**, 30, 155-3, pp 22-55.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Kuhnert, K & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. **Academy of Management Review**. 12(4), 648-657.
- Lashway. Larry. (1996). **Facilitative Leadership**. Clearing house on Educational Management ERIC Digest 96.
- Lucks, Howard Jay (2002) Transformational Leadership and Teacher Motivation across New York City Public Schools. **DAI- A 63/ 06**, p.2067.
- Northouse, Peter, G. (2015). **Introduction, to leadership, Concepts and Practice, Third Edition**, SAGE Publications , Inc.
- Ortyuand, J. (2006). **The relationship between leader's ethics and leadership style**. **Organizational Behavior**, 3 (2), 60-86.
- Patrick, E & Boris W. (2001). **Personal value systems and decision -making styles of public managers**, Public Personnel (2010). Sagnak, M. The relationship between transformational school leadership and ethical climate, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 10 (2), 1135-1152
- Sagnak, M. (2010). **The relationship between transformational school leadership and ethical climate**, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 10(2): 1135-1152.
- Shandrina, G. (2007). **The satisfaction and dissatisfaction of Africanin American woman administrators using transformational leadership practices**. (Unpublished PhD, Dissertation), Fielding Graduate University, P:4
- Sloan, R. (2009). "A quantitative study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and strategic change within the State University of New York, **DAI-A**, 70(60)
- Thompson, Report, (1998). **The pressure and Job Exhaustion personnel and Guidance journal**. 86(3). Pp. 15-1

- Twigg, N. (2004). **Transformational leadership perceived union's support and union citizenship behaviors a social exchange and social identity perspective.** DAI-A, 65(01)
- Vaught, J. (2010). **Transactional and Transformational Leader Behaviors and Christian School Enrollment.** (Doctoral Dissertation), Columbia International University, USA.
- Wolf, T. (2010). **"Examination of emotional intelligence and Transformational leadership profiles of Illinois superintendents"** (Doctoral Dissertation), Northern Illinois University, USA.
- yilmaz, k. & Balci Ali. (2007). Administrators and teachers' views of individual and organizational values in Turkish primary schools. **Educational Planning**, 18, (1), 99-110.

الملحق (1)

أداتاه الدراسة بصورتيهما الأوليتين



سعادة الدكتور الفاضل: وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير عن "القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"

ولتحقيق أهداف الدراسة تم ترجمة استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ_5X) التي أعدها أفوليو وباس (Avolio & Bass) المتضمنة لأنماط القيادة التحويلية (Transformational) والتبادلية (Transactional) والمتساهلة (Laissez-Faire). وتم إعداد استبانة القيم التنظيمية بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة.

ونظراً لما تتمتعون به من مكانة تربوية مهمة وخبرة في هذا المجال ولأهمية رأيكم السديد في تحقيق أهداف هذه الدراسة نرجو التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وإبداء رأيكم حول عباراتها من حيث انتماؤها للمحور أو عدم انتماؤها ومدى مناسبة الصياغة اللغوية للعبارات.

الباحثة: ابتسام صالح الدهشان

المشرف: الأستاذ الدكتور: أحمد أبو كريم

الرجاء كتابة البيانات الآتية:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل
	التخصص

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5_ أقل من 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐ بكالوريوس + دبلوم ☐ ماجستير فأكثر ☐

دبلوم كلية مجتمع ☐

أولاً: استبانة القيادة التحويلية بصورتها الأولى:

صلاحية الفقرة				الرقم	الفقرات
صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح		
البعد الأول: التأثير المثالي (السمات)					
				1.	Instills pride in me for being associated with him / her. يغرس الكبرياء في نفسي لارتباطي به
				2.	Goes beyond Self-interest for the good of the group يفضل المصلحة العامة على الشخصية.
				3.	Acts in ways that build my respect يتصرف بطرق تعزز احترامي له.
				4.	Displays a sense of power and confidence. يظهر إحساسا بالقوة والثقة.
البعد الثاني: التأثير المثالي (السلوك)					
				1	Talks about his/her most important values and beliefs. يتحدث عن مبادئه ومعتقداته الأكثر أهمية.
				2	Specifies the importance of having a strong sense of purpose. يحدد أهمية امتلاك إحساس قوي بالهدف.
				3	Concentrates his/her full attention on ، complaints, dealing with mistakes and failures. يركز انتباهه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.
				4	Emphasizes the importance of having a collective sense of يؤكد أهمية امتلاك حس بالمهمة المطلوب انجازها.

البعد الثالث: الدافعية الإلهامية.					
				Talks optimistically about the future. يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	1
				Talks enthusiastically about what needs to be accomplished. عما يجب انجازه.	2
				Articulates a compelling vision of the future. يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل.	3
				Expresses confidence that the goals. Will be achieved. يظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها.	4
البعد الرابع: الاستثارة العقلية					
				Re- examines critical assumptions to question whether are appropriate. يُعيد فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها.	1
				Seeks differing perspectives when solving problems. يميز بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.	2
				Gets me to look at problems from many different angles. يعطي الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	3
				Suggests new ways of looking at how complete assignments. يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.	4
البعد الخامس: الاعتبارية الفردية					
				Spends time teaching and coaching. يقضي وقتاً في التعلم والتدريب.	1
				Treats me as an individual rather than	2

				just as a member of a group. يعاملني بوصفي فرد وليس عضو في جماعة.	
				Considers me as having different and aspirations from ، abilities،needs others. يُعدني مديري شخصاً لديه احتياجات، ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	3
				Helps me to develop my strengths. يساعدني في تطوير نقاط قوتي.	4

ثانياً: استبانة القيادة التبادلية بصورتها الأولى.

صلاحيّة الفقرة				الرقم	الفقرات
صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح		
البعد الأول: المكافأة المشروطة					
				1.	Provides me with assistance in exchange for my efforts. يساعدني مقابل الجهود التي أبذلها.
				2.	Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets. يناقش المسؤول عن انجاز الأهداف باستخدام مصطلحات محددة.
				3.	Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved. يوضح ما يتوقع الفرد الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء.
				4.	Expresses satisfaction when I meet expectations. يعبر المدير عن رضاه عندما ألبّي التوقعات.

صلاحية الفقرة				الفقرات	الرقم
صاحبة	غير صاحبة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح		
البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (إيجابية)					
				Focus attention on irregularities and deviations ،exceptions،mistakes from standards. يركز الانتباه على عدم الانتظام والأخطاء والتوقعات وعدم مطابقة المعايير .	1
				Concentrates his/her full attention on and ،complaints،dealing with mistakes failures. يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.	2
				Keeps track of all mistakes. يتابع جميع مراحل الأخطاء.	3
				Directs my attention toward failures to meet standards. يوجه انتباهي نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير .	4
البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (سلبية)					
				Fail to interfere until problems become serious. لا يتدخل إلا عندما تصبح المشكلات جدية.	1
				Waits for things to go wrong before taking action. ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.	2
				Shows that he/she an affirm believer in don't it"، "If it isn't broke يظهر اعتقاداً بالقول "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً "	3
				Demonstrates that problems must become chronic before I take action.	4

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة		
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
	يبين أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء.			

القسم الثاني يتعلق بالفقرة التي تقيس القيم التنظيمية

(العدالة الشفافية الاهتمام بالمعلمين الاستقلالية الثقة)

الرقم		الفقرات	صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
			صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل
العــ					

				القرارات وتقييمية للأداء	
				2	يهتم بتحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع الأهداف الشخصية
				3	يتعامل مع المعلمين بسرية تامة
				4	يعطي فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل
				5	يتعامل بموضوعية مع عمليات التقييم المختلفة
				6	يحرص على أن يطبق الأنظمة والتعليمات بشكل حرفي
				7	يمنح الأفراد ذو القدرات الإدارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي

الرقم	الفقرات	صلاحية الفقرة			التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	
اهتمام مدير المدرسة بالمعلمين					
1	يتعامل مع المعلمين بكل احترام وتقدير				
2	يسعى إلى تكوين علاقات قوية ومرنة مع المعلمين				
3	يحرص على تكوين علاقات اجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية				
4	يتيح أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم				
5	يراعي مشاعر المعلمين ويحترم رغباتهم				
6	يهتم بمشاكل المعلمين ويحاول حلها				
7	يكافأ الأداء المتميز للمعلمين بسخاء				
استقلالية مدير المدرسة في كافة أعماله					

1	يحاول القيام بعمله بشكل مستقل			
2	يتخذ جميع قراراته بنفسه دون أي تأثير خارجي			
3	يحاول أن يتحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر على عمله			
4	يحرص على تقييم أداء المعلمين بعيدا عن الضغوط الاجتماعية			
5	يتمتع بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعمله			
6	يحرص على أن يقوم بأداء أعماله دون أي توجيه من الآخرين			
7	يبدل جهود كبيرة لتطوير قدرات المعلمين من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة			
الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين				
1	يحرص على أن يشاركنا المعلمون في صناعة القرار			
2	يوجه النقد للمعلم المقصر في عملة			
3	يناقش المعلمين بكل صراحة			
4	يحرص على أن تكون ثقة متبادلة بينه وبين المعلمين			
5	يشعر المعلمين بالأمن الوظيفي أثناء قيامهم بالعمل			
6	يمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لممارسة أعمالهم			

الملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	ادارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
2.	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
3.	الدكتور أكرم محمود أبو إسماعيل	ادارة تربوية	الجامعة العربية المفتوحة
4.	الدكتور أمجد محمود محمد درادكة	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
5.	الدكتور خالد أحمد الصرايرة	ادارة تربوية	جامعة مؤتة
6.	الدكتورة خولة حسين عليوة	إدارة تربوية	جامعة حائل
7.	الدكتور فواز شحادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
8.	الدكتور محمد أبو علي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الزيتونة
9.	الدكتور محمد محمود بني مفرج	إدارة تربوية	جامعة البتراء
10.	الدكتور مسلم أبو قطام	مناهج وأساليب تدريس اللغة الانجليزية	جامعة الزيتونة
11.	الدكتور منذر الشبول	ادارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

أداتاه الدراسة بصورتها النهائية

حضرة الزميل/ةالمحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تُعد الباحثة ابتسام صالح الدهشان دراسة بعنوان " القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط (عمان، الأردن).

ولتحقيق أغراض الدراسة تم اعتماد ترجمة لاستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي أعدها أولفيو وباس (Avoloi & Bass، 2004) وترجو الباحثة التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (x) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظركم من الإبدال الخمسة، آمله تحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم، علما بأن بيانات هذه الاستبانة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول الشكر وفائق التقدير

الباحثة: ابتسام صالح الدهشان

القسم الأول: معلومات شخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك

النوع الاجتماعي:

☐

أنثى

☐

ذكر

الخبرة الإدارية:

☐

أكثر من عشر سنوات

☐

5- إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

المؤهل العلمي:

☐

ماجستير فأكثر

☐

بكالوريوس + دبلوم

☐

بكالوريوس

أولاً: استبانة القيادة متعددة العوامل بصورتها النهائية: (الرجاء وضع إشارة (×) أمام الفقرة المناسبة)

الرقم	الفقرات	مستوى التطبيق				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1.	تقدم الإدارة مساعدة لي مقابل جهودي					
2.	يعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من ملاءمتها لأي مقياس					
3.	يتدخل المدير عندما تتفاقم المشكلات فقط.					
4.	يركز جُل اهتمامه على الأخطاء لتصويبها وفق المعايير المتبعة.					
5.	يتجنب التدخل عندما تطرأ أمور ايجابية مهمة.					
6.	يتحدث المدير عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية.					
7.	يغيب عند الحاجة إليه أوقات الأزمات والمشكلات					
8.	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.					
9.	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.					
10.	يغرس الكبرياء في نفسي لاني مرتبط به بكونه مديري.					

					11.	يتابع المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء ويناقشه.
					12.	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.
					13.	يتحدث بحماس عما يجب تحقيقه.
					14.	يؤكد على الإحساس القوي بالغرض مما يعكس إدارة قيادية صلبة.
					15.	يقضي وقتاً في التعليم والتدريب.
					16.	يوضح ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد عند تحقيق أهداف الأداء.
					17.	يظهر اعتقاداً ثابتاً "بعدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً".
					18.	يعمل من أجل مصلحة الجماعة متجاوزاً مصلحته الشخصية.
					19.	يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في الجماعة
					20.	يبين أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء.
					21.	يتصرف بطرق تعزز احترام المعلمين له.
					22.	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات.
					23.	يأخذ في الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها

					يتابع جميع الأخطاء.	24.
					يظهر إحساساً بالقوة والثقة.	25.
					يقدم رؤية مقنعة عن مستقبل المدرسة.	26.
					يوجه انتباهي حين وقوع الإخفاقات بهدف تلبية المعايير المطلوبة للعمل الصحيح.	27.
					يتجنب اتخاذ القرارات.	28.
					يعتبرني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات وتموجات مختلفة عن الآخرين.	29.
					يمنحني فرصة النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	30.
					يساعدني في تطوير نقاط ضعفي.	31.
					يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.	32.
					يؤخر الإجابة عن الأسئلة الملحة.	33.
					يؤكد أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المدرسة.	34.
					يُعبّر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات.	35.
					يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق.	36.

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس القيم التنظيمية يرجى قراءة كل فقرة ووضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تنطبق عليك: -

الرقم	الفقرة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	ابداً
العدالة						
يعمل المدير على:						
1.	توزيع المهام على المعلمين دون استثناء					
2.	توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين.					
3.	تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين بعدالة.					
4.	تقويم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية.					
5.	يراعي ظروف العاملين أي بدون تمييز.					
6.	تجنب اتخاذ قراراته بأسلوب متحيز.					
الشفافية						
يعمل مدير المدرسة على:						
7.	تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات					
8.	تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع أهدافه الشخصية					
9.	التعامل مع المعلمين بانفتاح					
10.	إعطاء فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل					
11.	التعامل بموضوعية مع عمليات التقويم المختلفة					
12.	تطبيق التشريعات الإدارية بشفافية					
الاهتمام بالمعلمين						
يعمل مدير المدرسة على:						
13.	التعامل مع المعلمين بكل احترام					
14.	إقامة علاقات ودية مع المعلمين					

					15.	تقوية علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية
					16.	أتيح أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم
					17.	الاهتمام بمشكلات المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة لها
					18.	مكافأة الأداء المتميز للمعلمين.
الاستقلالية						
يعمل مدير المدرسة على:						
					19.	محاولة القيام بعمله الإداري بشكل مستقل
					20.	اتخاذ جميع قراراته دون أي تأثير خارجي
					21.	التحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر في عمله
					22.	تقويم أداء المعلمين بعيدا عن الضغوط الاجتماعية
					23.	القيام بأعماله دون أي توجيه من الآخرين
					24.	الالتزام بالاستقلالية في اتخاذ القرارات
الثقة						
يعمل مدير المدرسة على:						
					25.	مشاركة المعلمين في صناعة القرار
					26.	توجيه النقد للمعلم المقصر في عمله
					27.	مناقشة المعلمين بالأمور المدرسية بكل صراحة
					28.	غرس الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين
					29.	تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/978/23

التاريخ: 2018/2/4

معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة ابتسام صالح الدهشان تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

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

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
أ.د. محمد محمود الحيلة



الملحق (5)

إحصائية بجميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية
في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2016 / 2017)
والمتوفرة لدى مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم المعلومات

أعداد المعلمين في محافظة العاصمة حسب المديرية والجنس والسلطة للعام الدراسي 2016-2017

مديرية التربية والتعليم	وزارة التربية والتعليم			مديرية التعليم الخاص			المجموع		
	مجموع	اناث	ذكور	مجموع	اناث	ذكور	مجموع	اناث	مجموع
قصة عمان	1716	2738	4454	523	3359	3882	2239	6097	8336
لواء الجامعة	719	1252	1971	1224	5475	6699	1943	6727	8670
لواء القويسمة	891	1829	2720	376	2689	3065	1267	4518	5785
لواء سحاب	376	712	1088	31	413	444	407	1125	1532
لواء ماركا	2140	3441	5581	247	3137	3384	2387	6578	8965
لواء وادي السير	571	987	1558	280	1895	2175	851	2882	3733
ناعور	413	740	1153	80	551	631	493	1291	1784
الجيزة	532	941	1473	15	24	39	547	965	1512
الموفر	427	631	1058	0	52	52	427	683	1110
المجموع	7785	13271	21056	2776	17595	20371	10561	30866	41427

الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مديرية التعليم الخاص



مديرية التعليم الخاص
عمان
البحر

الرقم ٥٣٢١١٠/٣

التاريخ ٢٠ جمادى الأولى ١٤٣٩

الموافق ٢٠٠١٨/٠٢/٠٥

السيد مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
فأرجو العلم بأن الطالبة ابتسام صالح الدهشان تقوم بإجراء دراسة عنوانها: "القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة

د. يوسف سليمان دايو الشعر
٢٠١٥



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ١٠/٣
المرفقات: (٨) صفحات

الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية إلى مديرو المدارس الخاصة ومديراتها



الرقم ٨٤٤ / ١ / ١١
التاريخ ٢٠١٨ / ٩ / ٥
الموافق

مديرو المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (ابتسام صالح الدهشان) تقوم باجراء دراسة بعنوان " القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الاساسية بالعاصمة عمان وعلاقتها بتوافر القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط. وستقوم بتطبيق اداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم.

راجيا تسهيل مهمته مع ضرورة مطابقة الاستبانة المطبقة مع الاستبانة المرفقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم



المملكة الأردنية الهاشمية

موقع: ٠١٦٢ ٦٥٦٦٠١١ فاكس: ٠١٦٢ ٦٥٦٦٠١١ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن . الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo