

الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في  
محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل.

**Educational Leadership Styles of Private Basic Schools  
Principals in the capital Amman governorate and their  
Relationship to teachers' motivation towards work.**

إعداد

عبير محمد وجيه عبد الجليل طياره

إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

قدمت 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/ عبير محمد وجيه عبد الجليل طياره أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: عبير محمد وجيه طياره

التاريخ: 2018/5/30

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل".

وأجيزت بتاريخ: 2018\5\30

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

مكان العمل

اسم الدكتور

.....  
د. محمد درادكة

جامعة الشرق الأوسط

مشرفاً

الدكتور أمجد محمود درادكة

.....  
د. عباس الشريقي

جامعة الشرق الأوسط

عضواً ورئيساً

الأستاذ الدكتور عباس الشريقي

.....  
د. محمد حاتم

جامعة جدارا

ممتحناً خارجياً

الدكتور حابس محمد حاتم

## شكر وتقدير

الحمد لله تعظيماً لشأنه، والشكر له على فضله وامتتانه، أحمدته ولم يزل للحمد مُسْتَحِقّاً، وأشكره وما أوفيه بالشكر حقاً، وأصلي وأسلم على عبده ورسوله أكمل البشر خُلُقاً وخُلُقاً سيدنا محمد وآله الطاهرين وصحابته الغرّ الميامين وتابعيهم بإحسانٍ إلى يوم الدين.

فالشكر لله أولاً وأخيراً، الذي أعانني بفضلِهِ وعطائِهِ على إعداد هذه الرسالة، وما بذلته من جهدٍ فهو خالصٌ لوجه الله تعالى.

فإن الشكر تُرجمان النية ولسان الطوية، وإنه ليطيب لي أن أقدم جزيل شكري ووافر امتناني وعظيم تقديري للصرح العلمي والتربوي الشامخ جامعة الشرق الأوسط التي أتاحت لي مواصلة دراستي ليكون لي شرف الإنضمام إلى كوكبتها والسير على خطى قوافلها.

وأخص بالشكر والتقدير سعادة عميد كلية العلوم التربوية الدكتور عبد الحافظ سلامة على ما قدمه من دعم ومساندة طوال فترة اعداد هذه الرسالة، كما أتوجه بالشكر والتقدير للدكتور أمجد درادكة المشرف على هذه الرسالة الذي لم يتوانى لحظةً عن تقديم النصح والارشادات التي جعلت هذه الرسالة تخرج بصيغتها النهائية هذه، فله مني كل الشكر وفائق الاحترام والتقدير.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التربوية على ما يقدمونه من جهود مخصصة لأبنائهم الطلاب.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة رسالتي مستبشرةً بتوجيهاتهم القيّمة.

وأخيراً أشكر كل من بذل جهداً، أو قدّم معلومةً، أو فكرةً، أو أسدى لي نصيحةً، أسهمت في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود ولم يرد اسمه في ثنايا هذا العرفان وأسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء.

## الإهداء

إلى من أفنى عمره في سبيل تربيّتي وتعليمي، إلى من أحاطني بكريم رعايته وتوجيهه، والذي  
العزير أطل الله في عمره.

إلى القلب الحنون والدفء المكنون، إلى من كانت دعواتها سر نجاحي، والدتي الغالية أطل الله  
في عمرها.

إلى نبض قلبي وقرّة عيني، إلى من أيقظ في نفسي حب الحياة، إلى من آزرني ودعمني، إلى  
زوجي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى من ساندتني ووقفت إلى جانبي، إلى صديقتي الغالية وأختي تسنيم حفظك الله ورعاك.

إلى كل من غمرني بالحب والدعاء بالتوفيق، إلى كل من مدّ يد المساعدة لي، إلى كل من ساندني  
وأعانني في انجاز هذا الجهد.

إلى كل طالب علم.

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	تفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	شكر وتقدير .....
هـ	الإهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الملحقات .....
ل	الملخص باللغة العربية .....
ن	الملخص باللغة الإنجليزية .....

### الفصل الأول

#### خلفية الدراسة وأهميتها

2	مقدمة .....
6	مشكلة الدراسة .....
7	هدف الدراسة وأسئلتها .....
8	أهمية الدراسة .....
9	مصطلحات الدراسة .....
10	حدود الدراسة .....
10	محددات الدراسة .....

### الفصل الثاني

#### الأدب النظري والدراسات السابقة

12	..... الأدب النظري
27	..... الدراسات السابقة ذات الصلة
34	..... ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسات الحالية منها

### الفصل الثالث

#### الطريقة والإجراءات

37	..... منهج الدراسة المستخدم
37	..... مجتمع الدراسة
38	..... عينة الدراسة
38	..... أدوات الدراسة
39	..... صدق أدواتي الدراسة
40	..... ثبات أدواتي الدراسة
41	..... متغيرات الدراسة
41	..... المعالجة الاحصائية
42	..... اجراءات الدراسة
42	..... تصحيح الاجابات

### الفصل الرابع

#### نتائج الدراسة

45	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
50	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
55	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
57	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
61	..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

### الفصل الخامس

#### مناقشة النتائج والتوصيات

68	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
----	---

72	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
75	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
76	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
78	..... مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
80	..... التوصيات

### المراجع

82	..... المراجع باللغة العربية
90	..... المراجع باللغة الإنجليزية
93	..... الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1-3	أعداد المعلمين في محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس (2016-2017)	37
2-3	توزع عينة الدراسة حسب متغيراتها	38
3-3	مجالات وتشكيلة أسئلة الاستبانة	39
3-4	معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ).	40
4-5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين.	45
4-6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط الديمقراطي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	46
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط الأوتوقراطي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	48
4-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال النمط المتساهل لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	49
4-9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم.	51
4-10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم في مجال المثابرة مرتبة تنازلياً.	52
4-11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم في مجال الطموح مرتبة تنازلياً.	53
4-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم في مجال الإرادة مرتبة تنازلياً.	54

56	قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة النمط القيادي ومستوى ممارسة الدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان في العاصمة عمان.	4-13
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	4-14
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص.	4-15
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	4-16
60	تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	4-17
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	4-18
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص.	4-19
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	4-20
65	تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.	4-21

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم
94	أداتا الدراسة بصورتيهما الأوليتين	1
100	قائمة بأسماء المحكمين	2
101	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائيتين	3
105	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
106	كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم	5
107	أعداد المعلمين في محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس والسلطة العامة (2016-2017)	6

## الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

### العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل

#### إعداد

عبير محمد وجيه عبد الجليل طياره

#### إشراف

الدكتور أمجد محمود درادكة

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، بحسب متغيرات الجنس، والتخصص، وعدد سنوات الخبرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام استبانتين، الأولى أنماط القيادة مكونة من (19) فقرة تغطي (النمط الديمقراطي، والنمط الأتوقراطي، والنمط المتساهل) والثانية الدافعية نحو العمل مكونة من (19) فقرة تغطي (المثابرة، والطموح، والإدارة) وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة مكونة من (420) معلماً ومعلمة.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كما يأتي: إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وكذلك مستوى دافعية المعلمين نحو العمل. وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية تُعزى لمتغيرات الجنس والتخصص. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات

دلالة احصائية عند مستوى الدلالة لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغيرات التخصص وعدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الدافعية نحو العمل، مديرو المدارس، المعلمون، العاصمة عمان.

**Educational Leadership Styles of Private Basic Schools  
Principal in the capital Amman governorate and their  
Relationship to teacher's motivation towards work**

**Prepared By**

**AbeerMohamadWajeehAbedAljalelTayara**

**Supervised By**

**D. Amjad Mahmoud daradkah**

**Abstract**

The aim of this study is to investigate the relationship between the extent of exercising the educational leadership patterns among private schools principals in the capital- Amman Governorate, and the motivation of the teachers towards work according to variables namely: gender, specialization and years of experience.

In order to achieve the purpose of this study, a descriptive method was used, as well as using two questionnaires. The first one was the leadership styles consisting of (19) paragraphs covering: the democratic pattern, the autocratic style and the lenient mode. The second questionnaire was motivation towards the work consisting of 19 paragraphs covering: perseverance and ambition, and verified its validity and consistency, and applied to a sample of (420) teachers.

The study showed a number of findings as follows: The level of exercising the leadership styles from the point of view of teachers for private schools principals in the capital Amman for was high, as well as the level of motivation for teachers to work. There is a statistically significant positive correlation between all areas of primary school principals for leadership style and teachers' motivation levels to work. There were statistically significant differences at the level of ( $\leq 0.05$ ) in the degree of practicing principals of private primary schools in the capital Governorate of Amman for leadership patterns due to gender and specialization variables. There were also differences of statistical significance attributed to the variables of years of experience, and differences of statistical significance at the level of motivation teachers to work in private primary schools in the capital Amman from the perspective of teachers attributed to the gender variable, and the differences of statistical significance due to the variables of specialization and the years of experience.

**Keywords:** leadership patterns, motivation towards work, schools principals, teachers, The Capital Amman.

## الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة:

من قديم الزمان ومنذ نشأة الإنسانية، كان الإنسان يعيش على شكل جماعات وقبائل يرأسها شخص، وكان القائد يفهم ما يريد ويدرك مدى مسؤوليته بقيادة قومه ورعايتهم، لذلك كان يتخذ قرارات حاسمة ومصيرية ليبقى أتباعه يداً وفكراً واحداً، لذلك يجب على القائد أن يكون ذا شخصية مميزة وفذة، قادراً على التأثير في الأفراد والمنظمات والمؤسسات، إذ يقوم القائد بتنفيذ كافة قراراته بمساعدة أتباعه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها.

يعيش الإنسان حياته في جماعات، يؤثر فيها ويتأثر بها، وهو عندما يمارس حياته الاجتماعية فهو يتأثر بعدد من المتغيرات والمؤثرات الاجتماعية، وأهم هذه التأثيرات تأثره بقيادته سواء على مستوى الجماعة الصغيرة أم الجماعة الكبيرة. وهنا تكمن أهمية القيادة، فالأسلوب الذي يتخذه القائد منهجاً لقيادته؛ يؤثر تأثيراً شديداً في أفراد جماعته ومصيرها (الشرجي، 2016).

وإن كثيراً من الأفراد قد مارسوا في فترة من حياتهم نوعاً من القيادة التربوية، فمدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم والآباء، يقومون بأدوار قيادية، ولكن من الصعب أن يحدث التغيير المنشود أو التطوير في غياب القيادة التربوية الفعالة، وهذا النوع من القيادة هو محور اهتمام الباحثين والمسؤولين عن التعليم في الوقت الحاضر (الحري، 2007).

هناك اختلاف في تحديد طبيعة القيادة التربوية، فهناك من يرى أن القيادة عمل صعب يقابل بتحديات تتعلق بأمور كثيرة منها: مراعاة الديمقراطية في الحياة المدرسية التي تعتمد على النظام التربوي المفتوح، وتعزيز العملية التعليمية ودور المدرسة في الإطار الاجتماعي في البيئة، والقيادة الإدارية ذاتها بتعدد مستوياتها وممارساتها داخل المدرسة. ولهذا؛ فالقيادة عمل مرهق يحتاج إلى مزيج من الإصرار على استمرار النظام والمؤسسة، وتحقيق الأهداف. وعلى الرغم من هذه الآراء حول طبيعة القيادة التربوية، إلا أن بعض الدراسات أكدت حقيقة العلاقة الإيجابية بين طبيعة أو نوعية القيادة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهي تتميز بفاعلية مستمرة وتعبير عن علاقة شخص بآخر، وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلال دوره القيادي في سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما وأنه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير (المغربي، 1995).

وهناك اهتمام كبير في القيادة التربوية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ويرجع السبب في ذلك إلى اعتقاد سائد بأن نوعية القيادة لها تأثير كبير في تحصيل الطلبة في المدارس، وفي أجزاء عديدة من العالم بما في ذلك البلدان المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء. وهناك اعتراف بأن المدارس تحتاج إلى قادة ومديرين فعالين إذا ما أرادوا توفير أفضل تعليم ممكن لطلبتهم ومع ازدياد وتيرة الاقتصاد العالمي، وهذا يتطلب معلمين مدربين وملتزمين ولكنهم بدورهم يحتاجون إلى قيادة مديرين فعالين للغاية بدعم من مديرين آخرين (Bush, 2008).

وإن الدراسات الحديثة في مجال الإدارة التربوية- أخذت تتحول تدريجياً- ومنذ تسعينيات القرن الماضي من تمركزها حول مدير المدرسة وصفاته ومقوماته وخصائصه ومهامه وأنماط إدارته إلى دراسة الإدارة المدرسية بحد ذاتها وتحديد متطلبات نجاحها ويعود السبب في ذلك إلى

تلك التغيرات السياسية والاقتصادية والعالمية، التي حدثت في العقد الأخير من القرن العشرين، بما يسمى إعادة تبلور النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والانتقال الجذري من النظام المركزي في التعليم إلى النظام اللامركزي "الديمقراطي". ولكن وفي ظل نظام تربوي مركزي، بل وشديد المركزية في معظم البلدان العربية، فإن أهمية المدير كقائد للعملية التربوية في المدرسة لا تزال كبيرة وفاعلة كونه بمفرده يشكل الفريق القيادي صاحب القرار الوحيد، وهو المسؤول الوحيد عن نجاح العملية التعليمية في مؤسسته أو فشلها (علي، 2008).

ومدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً، لابد من امتلاكه لمهارات قيادية، تتمثل في مقدرته على مراقبة التنفيذ لخطة المدرسة التي تم وضعها، لتحقيق الهدف وليس المقصود هنا التفتيش وتصيّد الأخطاء بل وسيلة لمعونة المدير للمعلمين وتشجيعهم نحو عملهم. وتعد المهارات القيادية عنصراً أساسياً لنجاح أي برنامج داخل المدرسة، ولذلك لها أهمية قصوى وضرورية للتفوق والنجاح (الصريصري وعارف، 2003).

وإن الدافعية كانت ولا تزال محور اهتمام المديرين في المؤسسات المختلفة حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها، وهكذا تحاول الإدارة وبشتى الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية، فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزايا والمنافع المختلفة وتارة تلجأ إلى استخدام العقاب وطوراً تلجأ إلى مسائل أخرى ومع ذلك كله لا تحقق الإدارة في جميع الظروف ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عالٍ من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان (حريم، 1997).

وتكمن أهمية الدافعية بأنها هدف تربوي بحد ذاتها، ويتفق علماء النفس على أهمية دور الدافعية في تحريك السلوك الإنساني وتوجيهه بصفة عامة، وفي التعلم والانجاز بصفة خاصة، فتؤثر الدوافع في عمليات الإدراك والانتباه والتخيل والتذكر والتفكير، فهي بدورها ترتبط بالتعلم والانجاز وتؤثر فيه وتتأثر به (الزغول والمحاميد، 2010).

وتعد الدافعية واحدة من الموضوعات المهمة في علم النفس التربوي الذي يهدف إلى تزويد المعلمين بالمعرفة في عديد من المجالات سواء في تحسين عملية التدريس أم في عملية اتخاذ القرارات الفعالة. وبما أن عملية التعلم تقوم أساساً على تهيئة الظروف التعليمية الملائمة، وتتضمن تفاعل الطلبة مع مكونات البيئة المحيطة بهم مثل المواد والكتب والأشخاص المحيطين بهم، فإن الدافعية هي واحدة من الطرق التي تثير اهتمامهم تجاه العملية التعليمية (البيلي وقاسم والصمادي، 1997).

وتختلف الأنماط القيادية في المدارس من حيث القيم والمعتقدات التي يحملها المديرون، وقد توصلت الدراسات إلى أنواع متعددة لأنماط القيادة، والتي لها أثرها على عوامل متعددة خاصة دافعية المعلمين نحو مهنة التدريس (عماد الدين، 2004)، وأدائهم ورضاهم الوظيفي (أبو عايد، 2006).

فهناك نمط القيادة الديمقراطية الذي يحرص على العلاقات الانسانية، ويشارك المعلمين في اتخاذ القرارات، ويسعى إلى تهيئة المناخ لحفزهم على بذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة. وهناك نمط القيادة الأتوقراطي الذي يهتم كثيراً بإنجاز العمل والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهذا السلوك بني على عدة قيم

وجهت هذا الفرد فجعلت منه قائداً دكتورياً، وهناك نمط القيادة التسيبية (المتساهلة) الذي يعطي المعلمين قدراً من الحرية اللامحدودة وغير المدروسة في ممارسة أعمالهم ويتجنب المسؤولية ويمنحها لهم (مرسي، 2001).

### مشكلة الدراسة:

هناك أنواع عديدة من القيادة التي تمارس في المؤسسات التعليمية المختلفة، ومن أهمها القيادة التربوية التي يمارسها المدير في المدرسة والتي تعد القاعدة الأساسية والتي تعتمد عليها المدارس في تطورها وتقدمها، وبدونها لا يمكن حدوث تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المدارس، إذ أن المدير يحتاج إلى المقدرة على التعامل مع فئات عديدة من الأفراد، وعليه أن يتعامل مع مجتمعات وثقافات مختلفة، وذلك لتحقيق الأهداف التي تطمح المدرسة للوصول إليها، ولكن في أغلب هذه المدارس لا يقوم المدير بدوره وواجباته بشكل كامل.

وتتجه الجهود نحو التنمية الإدارية للعاملين في ميدان التعليم، تفرض البيئة الإدارية ذاتها موضوعاً للدراسة، وذلك لأهميتها في تهيئة المناخ المدرسي المناسب، وذلك لرفع كفاءة أداء العاملين وزيادة إنتاجهم، والمدير بوصفه مسؤولاً عن القيادة التربوية للمدرسة تقع على عاتقه مسؤولية التطوير والتحديث لهذه المؤسسة، كل ذلك يجب أن يكون انطلاقاً من نظرية إدارية مبنية على أسس علمية ومنهجية (علي، 2008).

وانطلاقاً من أهداف التربية المعاصرة التي تركز على إثارة دافعية المعلمين، ودورها في صقل مواهب الطلبة وقدراتهم الأكاديمية والتعليمية، وإيجاد بيئة تربوية فعالة ونشطة في المدرسة، لا بد من التعرف إلى مستوى دافعية المعلمين للتعليم بشكل خاص ونحو العمل المدرسي بوجه أعم،

والتي يمارسها المعلم داخل الغرفة الصفية والبيئة المدرسية، لاسيما وأن المعلم هو المسؤول الأول عن تعليم الطلبة وإثارة دافعتهم نحو التعلم والاستمرار فيه (بني خلف، 2013).

وأوصت دراسة السرحي (2016) بإجراء دراسات لأنماط القيادة لدى مديري المدارس، بينما أوصت دراسة السامولي (2013) بإجراء دراسات مستقبلية عن الانماط القيادية ودورها في جودة العمل التربوي، وأوصت دراسة طرخان (2004) بإجراء دراسات في مجال أنماط القيادة التربوية والدافعية لسد النقص في ميدان القيادة التربوية لتحسين أداء مديري المدارس.

أما دراسة الزعبي (2003) فقد أوصت بإجراء دراسات في موضوع الدافعية نحو العمل.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في الإجابة على السؤال الآتي: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة التربوية وما علاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل؟

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظرهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظرهم؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان للأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

### أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بالنقاط الآتية:

1- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان من خلال تعرفهم درجة ممارستهم للأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بمستوى دافعية نحو العمل لدى المعلمين.

2- قلة الدراسات التي ربطت بين أنماط القيادة التربوية والدافعية نحو العمل.

3- يؤمل أن تضيف هذه الدراسة أدباً نظرياً جديداً لتغذية المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص.

4- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة الباحثين الآخرين في إجراء دراسات لاحقة على مراحل دراسية أخرى.

### مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على:

### النمط القيادي

عرف الزهراني ( 1429هـ) النمط القيادي بأنه كل ما يصدر من القائد من توجيهات مؤثرة تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في توجيه الجماعة وهو يؤثر تأثيراً كبيراً في التعاون وتحقيق التفاعل من أجل الأهداف التي ينشدونها.

ويعرف النمط القيادي إجرائياً: السلوك السائد والغالب (النمط) الذي يمارسه مدير المدرسة في قيادته التربوية وذلك من خلال نتائج الاستبانة التي تم تطويرها واعدادها والتي تم توزيعها على معلمي المدارس الأساسية الخاصة.

### الدافعية

يعرف خليفة (2000) الدافعية نحو العمل بأنها حالة داخلية تحرك سلوك الفرد وأدائه وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو الهدف أو الغاية.

وتعرف الدافعية نحو العمل إجرائياً: بأنها الدرجة التي حصل عليها معلمو المدارس الأساسية من خلال إجاباتهم عن فقرات إستبانة الدافعية نحو العمل التي تم تطويرها واعتمادها بهذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الآتي:

- 1- الحد البشري: معلمو ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة.
- 2- الحد المكاني: محافظة العاصمة عمان.
- 3- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017-2018.

### محددات الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وثباتها، ودقة إجابة أفراد العينة عن فقرات الأدوات وموضوعيتهم، ومدى تمثيل العينة للمجتمع. وإن نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل استعراضاً للأدب النظري المتعلق بالقيادة التربوية من حيث مفهومها ونظرياتها وأنماطها وبالذافعية من حيث مفهومها وعواملها وخصائصها، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وفي ما يأتي عرض لذلك.

#### أولاً: الأدب النظري

تم التطرق في الأدب النظري إلى القيادة التربوية والذافعية، وعلى النحو الآتي:

#### القيادة (Leadership)

عرفت القيادة بأنها مجموعة أنماط سلوكية أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية (أحمد، 1999).

كما عرفت القيادة بأنها نشاط إبداعي إلى حد كبير فالقادة الناجحون ماهرون في تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين يشكلون مؤسساتهم (Max, 2000).

وعرفها غباين (2006) بأنها نوع من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة حيث يصوغ أحد الأفراد للمجموعة نموذجاً من سلوكه ويقبلون به كسلوك ونشاط للمجموعة.

ومن خلال التطرق إلى التعريفات المختلفة للقيادة، يتضح أن هناك أربعة أركان لا بد من التوافق فيما بينها لتشكيل عملية القيادة، وهي (محمد، 2000):

- 1- وجود جماعة من الناس (الأتباع).
  - 2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة مقتدر على التأثير في سلوكهم (القائد).
  - 3- وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه.
  - 4- الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل فيها أعضاء الجماعة.
- والقيادة عملية وليست شخصاً، وهي إحداث وترك أثر، والقائد عضو في جماعة يتبعه أفراد آخريين نتيجة فهمه للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة.

وتعددت تعريفات القيادة بين المهتمين بالجوانب الإدارية تبعا لنوعية الدراسة وبيئة المؤسسة ومهما تعددت المفاهيم فإنه يمكن القول بأن القيادة هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة، وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل وهي (حسين وحسين، 2006): **المرحلة الأولى:** توزيع المهام ويشمل التخطيط والتوجيه والتعليمات. **المرحلة الثانية:** التنفيذ ويشمل التوجيه والرقابة والتفويض وتدعيم أداء المرؤوسين. **المرحلة الثالثة:** التقويم ويشمل الرقابة وتقويم العمل. **المرحلة الرابعة:** التحفيز ويشمل مكافأة العاملين، والمعلومات، والتغذية الراجعة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المرجوة.

إن القيادة هي العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم ببعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر عنصرا فاعلا ومؤثرا في أي مؤسسة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فاعليتها (الحري، 2007).

وإن القيادة ليست مجرد نمط قيادي يستخدمه القادة للتعامل مع الأفراد، ولا هي مجرد طريقة للتصرف مع العاملين، بل إنها قيادة تعمل مع الآخرين ومن خلال الآخرين لانجاز أهداف المؤسسة (دواني، 2013).

### نظريات القيادة.

تعددت نظريات القيادة وتعددت الآراء ووجهات النظر حولها، ومن النظريات التي تفسر

القيادة:

#### 1- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر هذه النظرية من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة، وتبنى هذه النظرية عديد من العلماء، ولكن السير فرانسيس جالتون (Sir Francis Galton) بصفة خاصة كان أكثر تحيزاً لها بل وحاول اثباتها بالبيانات الاحصائية والوراثية، وتفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية، وهذه النظرية تعمل على بناء نظام يعتمد على الفرد ولا يترك مكاناً للجماعة بل ويشجعها على السلبية لأن المطلوب منها هو التجاوب والخضوع والطاعة. ويعتمد نجاح هذه النظرية في هذه الحالة على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحه الشخصية، وإنكاره لذاته وقدرته على الشعور بمشاكل ورغبات الآخرين دون أن يظهرها، وهذا القائد يقترب من الخيال، وهنا القائد يعتمد فب إختيار معاونيه ومستشاريه على عنصر الولاء قبل الكفاءة (هلال، 2005).

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على

هذا، ولقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها (عياصرة، 2006).

وهي من النظريات القديمة و من أوائل من دعوا إليها "جالتون"، وتؤكد هذه النظرية على أن بعض الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (الشرجي، 2016).

وقد تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات من أهمها أن هذه النظرية تتعامل مع الاستثناءات، وليس القواعد، وإن هذه النظرية لا تقدم المنهج الذي يمكن من خلاله أن يتنبأ من سيصبح قائداً عظيماً من الأفراد العاديين، وقد يتمكن القائد من إحداث تغييرات في الجماعة في ظروف معينة، ولكنه يعجز عن إحداث هذه التغييرات في ظروف أخرى (كنعان، 2000).

## 2- نظرية السمات:

تتركز على السمات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، والتي تجعل منه قائداً عليها، وركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد وسماته وخصائصه، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر، وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي (الشرجي، 2016):

- السمات الجسمية كالصحة والطول والعرض.

- السمات المعرفية كالذكاء والثقافة.

- السمات الاجتماعية كفن التعامل وكسب الآخرين وحسن الاتصال.

- السمات الانفعالية كالنضج الانفعالي وضبط النفس.

- السمات الشكلية كجمال المظهر والذوق العام.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم مفاده "أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً"، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود مؤيدي هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجماً وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماساً أكثر بالنشاط الاجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً وأحسن توافقاً من غيرهم، وفي ضوء ذلك تقوم هذه النظرية على افتراضات معينة وهي (حسين وحسين، 2006):

- أن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار الحقيقي لتحديد مدى الصلاحية للقيادة وإمكانية النجاح فيها.
- أن هذه السمات تورث ولا تكتسب.
- أن القيادة يولدون ولا يصنعون أي ليس شرطاً الحصول على مؤهلات وبرامج تدريب.

### 3- النظريات السلوكية:

نتيجة لعدم الاتفاق على السمات وتوافر الأدلة على أن هناك صفات مكتسبة في القيادة بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، لذلك ركز عدد من الأبحاث والدراسات اهتمامها للتعرف إلى سلوك القائد والجماعة وقد أفرزت تلك الدراسات ثلاثة اهتمامات (عياصرة، 2006):

- أ- التركيز على سلوك القائد وكيفية تأثيره وتأثيره بالجماعة العاملين (التابعين للقائد).
- ب- التركيز على المرؤوسين، ودوافعهم وسلوكهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وتعامله معه وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين في تحديد القيادة وهما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
- ج- التركيز على المهمة.

#### 4- النظرية الموقفية:

تقدم هذه النظرية مفهوماً ديناميكياً للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة الشخص القائد ونجاحه. كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوماً ديمقراطياً للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد هم تتوافر فيهم سمات ومقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائداً في بعض المواقف، كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب (عبد الباقي، 2002).

وتتظر هذه النظرية إلى وظائف القيادة والسلوك التي يعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة، وتربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة، وتحكم هذه النظرية عناصر هي (الشرجبي، 2016):

1- سمات القائد.

2- سمات الأتباع.

3- سمات الموقف وطبيعة الحالة.

#### أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد، ومن الوظائف التي قد يقوم بها القائد هي

(Bardwell, L Holden, 2001):

1- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى: وتتضمن الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها

وتسعى لتحقيقها على المدى القصير وعلى المدى البعيد.

2- وضع السياسة: وتتضمن الخطط والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالسياسة التي سيتم تنفيذها.

3- الأيديولوجية: وهنا تنظر إلى القائد كأيديولوجي فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر

لأفكار ومعتقداتهم وقيمهم الأفراد.

4- الخبرة: وهنا تنظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

5- الإدارة والتنفيذ: هو تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة الجماعة وأهدافها ومراقبة تنفيذ

السياسة وتحقيق الأهداف.

6- الحكم والوساطة: وهنا يكون القائد حكيماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات

داخل الجماعة.

7- الثواب والعقاب: إذ يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على

الضبط والربط.

8- أنموذج يحتذى به: وهو أن القائد مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

9- رمز الجماعة: واستمرارها في أداء مهماتها.

10- صورة للأب: ورمز مثالي للتوحد والنقص.

### أنماط القيادة

هناك ثلاثة أنماط شائعة للقيادة هي:

1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): ويقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى واتخاذ

القائد للقرارات بنفسه مستخدماً أساليب الفرض والإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، وفي ظل هذا النمط

القيادي لا نقاش أو تفاهم، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي

عليهم فعله وكيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزلاً عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية (حمادات، 2006).

وفي هذا النمط يضع المدير الأوتوقراطي صورة معينة لمدرسته من الخطط والسياسات التي تحقق الصورة الرسمية المرسومة للمدرسة، ويظهر الود إلى من يوافقه ويتجافى مع من يخالفه من المعلمين، وغالباً ما يُجمع المعلمين حسب رغبته، ويملي عليهم القرارات والتعليمات دون مشاورة ويهتم بالفاعلية في المدرسة، والادارة ويقوم بالرقابة والتفتيش المستمر على المعلمين (الخوجا، 2004).

ويستخدم القائد هنا أسلوب الثواب والعقاب، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول التابعين ورغباتهم وحاجاتهم ويميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي (هاشم، 1980):

أ- النمط الأوتوقراطي المتشدد: إذ يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهراً بالود.

ب- النمط الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشدداً من السابق يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.

ج- النمط الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدداً ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

2- القيادة الديمقراطية: تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية صناعة القرارات، ويتوسع في تفويض

السلطات والصلاحيات لتابعيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة المنظمة. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء المنظمة، وتؤدي القيادة دورها في بلورة ما نتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات التابعين والثقة في أنفسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد المنظمة بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به. وبذلك فهي تعد قيادة انسانية وجماعية تضمن النفاذ الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (البديري، 2005).

وهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع والافتتاح، وأن القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب، وترتكز القيادة الديمقراطية في أداء مهمات العمل على ما يأتي (حسين وحسين، 2006):

توسيع قاعدة الاشتراك باتخاذ القرار، وتفويض السلطة للتابعين، اشتراك المرؤوسين في المهمات القيادية، إقامة علاقات إنسانية مع التابعين.

ويعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة المخولة إليه، وبعد النمط الديمقراطي في القيادة معاكساً للنمط الأوتوقراطي، فهو يعتمد أولاً على تقوية العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم والاعتراف بأهمية دورهم في المنظمة، كما يركز هذا النمط أيضاً على المشاركة في مناقشة المشكلات التي يواجهونها وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم (شاويش، 1993).

**3- القيادة المتساهلة:** ويطلق عليها مسميات عدة منها القيادة المطلقة، أو الترسلية، أو الحرة، أو التسببية، وتقوم القيادة المتساهلة على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطى الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهامته، وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، فالقائد يفقد الدور الحقيقي المنوط به في توجيه الأفراد في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامتهم (حمود، 2010).

وهي قيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وقد تكون فوضوية لكونها تقوم على ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو وكأنها غير موجودة، كما يترك المسؤوليات كاملة لتابعيه، ويعتمد عليهم اعتماداً كلياً في تحقيقها، ويقوم القائد المتساهل عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه ويتميز هذا النوع من القيادة بما يأتي (حسين وحسين، 2006):

انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تنعدم القيادة، واللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين، فتقل إنتاجيتهم، ويترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض، ويعتبر هذا النمط من القيادة غير فعال حيث أنه لا يكسب العاملون خبرات ومهارات جديدة تعمل على الرقي بمستوى أدائهم المهني.

### المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية:

أورد حريري (1423هـ) عدداً من المهارات اللازمة للقيادة التربوية، والتي يمكن حصرها فيما يلي:

يلي:

**1- المهارات الذاتية:** وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس.

2- **المهارات الفنية العادية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق الهدف المرغوب بفاعلية وتكتسب هذه المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.

3- **المهارات الإنسانية الاجتماعية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع تابعيه وتنسيق جهودهم في إيجاد العمل الجماعي بينهم.

4- **المهارات الإدارية التصورية:** وهي قدرة القائد على رؤية المنظمة الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه.

### الدافعية (Motivation)

عرف بيندر (Pinder, 1998) الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته.

ويعد مفهوم الدافعية مفهوماً واسعاً يتضمن آليات داخلية متعددة مثل تفضيل الفرد لنشاط معين على آخر، وحماسه تجاه استجابات معينة دون أخرى، فضلاً عن تضمنه مثابرة الفرد على إتباع نماذج عمل معينة نحو أهدافه (Singh, 2001).

وعرفها الصريفي (2003) بأنها الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويحافظ عليه.

كما عرفت الدافعية بأنها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فسيولوجية أو نفسية وبالتالي يتم تنشيط الدوافع وتعد لتخفيف أو سد الحاجة أو النقص (حريم، 2004).

وعرفها يونج المشار إليه في الشرقاوي (2010) بأنها عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين، بينما عرفها ماسلو المشار إليه في الرفوع (2015) بأن الدافعية هي خصيصة ثابتة ومتغيرة ومركبة وعامة تمارس تأثيراً في كل أحوال الكائن الحي.

### عوامل الدافعية وخصائصها:

وقد سميت بذلك على اعتبار أنها تدفع الفرد إلى زيادة جهوده في تحسين مستوى أدائه وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله، ولذلك يمكن أن يطلق عليها أحياناً "عوامل داخلية"، والتي في حالة توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى شعور بالرضا والقناعة لدى العاملين. ولكن غيابها أو عدم ملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالتبرم. ويمكن حصر عوامل الدافعية هذه في ستة وهي (عياصرة، 2006):

1- الإنجاز (Achievement).

2- التقدير (Recognition).

3- المسؤولية (Responsibility).

4- العمل نفسه (Work Itself)، أي كونه مثيراً أو مملاً أو متنوعاً أو رتيباً.

5- الترقى (Advancement)، أي فرص الترقية وتغيير المكانة.

6- احتمالية النماء (Possibility of Growth).

فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا والقناعة في العمل.

يمكن تلخيص أبرز خصائص الدافعية كما يلي بني يونس (2007) و(Singh(2001):

1- يعبر مفهوم الدافعية عن حالة داخلية معقدة التركيب لعدة أسباب منها عدم إمكانية ملاحظة الدافعية ورؤيتها بشكل مباشر، وحاجات الفرد وتوقعاته المتعددة والمتغيرة باستمرار والتي قد تكون متضاربة أحيانا، ويعمل الأفراد على إشباع حاجاتهم بطرق مختلفة ومتباينة فيما بينهم، إن إشباع الحاجة قد يؤدي إلى زيادة قوتها لا إلى كبحها وإخمادها من الصعب فصل حاجات الفرد عن بعضاً البعض لذلك ينظر إليها على أنها مجموعة من الحاجات، إن سلوك الفرد الهادف لا يشبع حاجاته في كل الحاجات.

2- تعبر الدافعية عن حالة نضال أو مكافحة داخلية يمكن أن يطلق عليها تمنيات أو رغبات أو حواجز تنشط الفرد وتحركه، وتعتبر مسببات داخلية للسلوك وعوامل قوة محركة للفرد سواء كان ذلك بوعي تام منه لهذه العوامل، أم كان ذلك بشكل لا شعوري منه. أي أن هذه العوامل قد تكون مدركة أو غير مدركة من الفرد نفسه.

3- الدافعية قد تكون موروثه كالحاجات الفسيولوجية، وقد تكون مكتسبة كالحاجات الاجتماعية. حيث تنمو حاجات الفرد وتتطور بشكل متوازٍ مع نموه الجسدي والنفسي، وقد يعبر سلوك الفرد ونشاطه عن دوافع موروثه ومكتسبة في الوقت ذاته.

4- الدافعية ظاهرة مميزة للفرد بسبب الفروق الفردية بين حاجات الأفراد ورغباتهم.

5- الدافعية ذات توجه قصدي أي فرد يقوم بالتصرف باختياره

6- للدافعية عدة وجوه ومظاهر مثل كيفية تحركها وتوازنها وكيفية توجيهها وديمومتها وإيقافها.

7- الدافعية عملية متطورة تتقدم لدى الفرد باستمرار لأن حاجاته ورغباته متعددة وكثيرة، كما أن كل حاجة لديه تسبب في تكوين حاجات أخرى عنده.

8- قد تكون دافعية الفرد إيجابية أو سلبية وذلك بالاعتماد على النوعية وكمية المفاتيح الداخلية المتمثلة برغباته واهتماماته والمفاتيح الخارجية لها المتمثلة بالحوجز السلبية والإيجابية المتوفرة في بيئة الفرد.

### تصنيف الدوافع:

يمكن تصنيف الدوافع إلى نوعين هما عدس وقطامي (2006)، وأبو جادو (2000)، والمحاسنة (2000):

1- **الدوافع الأولية (البيولوجية):** وهي الدوافع ذات الأسس البيولوجية مثل الجوع والعطش والراحة والنوم. وفيما يخص علاقة هذه الدوافع بالعوامل الاجتماعية، فعلى الرغم من عدم تأثر الدوافع البيولوجية بصورة مباشرة بالعوامل الاجتماعية إلا أن إشباعها يعتمد على عملية التعلم الاجتماعي.

2- **الدوافع الثانوية ( النفسية أو الاجتماعية):** وهي الدوافع التي ليس لها أسس بيولوجية مثل التملك والاحترام والتفوق والسيطرة. وتتميز هذه الدوافع عن الدوافع البيولوجية إذ أنها تظهر لدى الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين، ومنها دوافع اللاشعور بالكفاءة والجدارة والبحث عن خبرات جديدة. ونظراً لطبيعة الدوافع الثانوية المتمثلة في أنها دوافع مكتسبة يتعلمها الفرد نتيجة للتفاعل القائم بينه وبين البيئة المحيطة به؛ فإن مثل هذا النوع من الدوافع يتأثر تأثيراً كبيراً بالعوامل الاجتماعية.

## وظائف الدافعية:

تسهم الدافعية في تسهيل الفهم لبعض الحقائق المحيرة في السلوك الإنساني. ويمكن القول بشكل عام بأن الدافعية مهمة لتفسير عملية التعزيز وتحديد المعززات وتوجيه السلوك نحو هدف معين، والمساعدة في التغييرات التي تطرأ في عملية ضبط المثير (تحكم المثيرات بالسلوك) والمثابرة على سلوك معين حتى يتم إنجازه (الرفوع، 2015).

وقد ذكر علاونة (2004) أربع وظائف رئيسية للدافعية، وهي:

1- الدافعية تستثير السلوك، فهي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك. وقد بيّن علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط، ويحدث ذلك لأن المستوى المنخفض منها يؤدي في العادة إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.

2- الدافعية تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الإنسان تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم؛ وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم.

3- الدافعية تؤثر في توجيه السلوك نحو المعلومات المهمة التي يتوجب على الفرد الاهتمام بها ومعالجتها، وتدل على الطريقة المناسبة لفعل ذلك.

4- الدافعية تؤدي إلى الحصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه.

## مصادر الدافعية:

يمكن القول أن من أهم مصادر الدافعية حسب استنثارتها ما يأتي (غباري، 2008):

1- **الدافعية الخارجية:** هي التي يكون مصدرها خارجياً كالمعلم، أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور، أو الأقران.

2- **الدافعية الداخلية:** وهي التي يكون مصدرها المتعلم نفسه، حيث يقدم على التعلم مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعياً للحصول على المتعة من جراء التعلم، وكسب المعارف والمهارات التي يحبها ويميل إليها لما لها من أهمية بالنسبة له.

## التطبيقات التربوية للدافعية:

تؤدي الدافعية دوراً مهماً في توجيه المعلمين نحو الأهداف التربوية؛ وبهذا فإن من الضروري البحث عن المقومات التي تعمل على زيادة هذه الدافعية، وقد أظهرت بعض الدراسات مثل دراسة بيشي (Bishay, 1996) ودراسة إليس (Ellis, 1984) وجود علاقة واضحة بين دافعية المعلمين والمكافآت الداخلية مثل احترام الذات والمسؤولية والشعور بالإنجاز والاعتراف والتقدير (عياصرة، 2006).

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

فيما يأتي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة التربوية والدافعية، وذلك وفق ثلاثة محاور منفصلة حسب التسلسل الزمني من الأقدم للأحدث، وكما يأتي:

### الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الأنماط القيادية التربوية:

هدفت دراسة الصائغ ومحمود (1994) التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المراحل الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتكونت العينة من (177) معلماً سعودياً يعملون في المدارس الابتدائية، وبينت الدراسة أن النمط الإداري الديمقراطي أكثر شيوعاً وممارسة من قبل المديرين، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في نوع القيادة التربوية الممارسة يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير بينما هناك كفرق يعزى إلى الخبرة.

وهدفت دراسة ماسارو واوغسطس (Massaro & Augustus,2000) إلى معرفة درجة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم وأثر ذلك في المناخ المدرسي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (330) معلماً تم اختيارهم من (20) مدرسة باستخدام أداة هيرسي وبلانشر (قياس النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على المناخ التنظيمي) وكانت النتائج تدل على عدم وجود تأثير لنمط مدير المدرسة على المناخ المدرسي.

وهدفت دراسة قرقش (2002) إلى تعرف درجة فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ( بنين وبنات) لمنطقتي عمان الأولى والرابعة البالغ عدد أفرادها (107) مدرسة ثانوية حكومية، وأظهرت النتائج أن متوسط الفاعلية كان إيجابياً وذلك يدل على أن سلوك مديري المدارس الثانوية كان إيجابياً تجاه معلمهم وطلبتهم وتجاه أهداف المدرسة.

أما دراسة ستامبف (Stumpf, 2003) فهدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولونيا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغيرات سنوات الخدمة، والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم اختيار (232) فرداً وتم إرسال استبانته لكل شخص عن طريق البريد الإلكتروني، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

وأجرت ويغنير (Wegener,2004) دراسة هدفت إلى تحديد أنماط القيادة وتفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين وتحديد تأثير نمط القيادة على المخرجات التنظيمية، وتم إجراء هذه الدراسة من خلال مسح ميداني للقياديين والموظفين في ثلاث مؤسسات وقد تكونت عينة الدراسة من (200) قائداً وموظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين يؤثر إيجابياً على المخرجات التنظيمية في المؤسسة وفي إدراكهم للأنماط القيادية السائدة في مؤسساتهم، أما المديرين فلم يظهروا إدراكاً لتأثير أنماط القيادة السائدة لديهم في المخرجات التنظيمية، كما أظهرت الدراسة أن الموظفين المفوض لهم الصلاحيات الإدارية يسهمون في زيادة إيجابيات المخرجات التنظيمية للمؤسسة. في الوقت الذي يظهر فيه المديرين أنماطاً لا تدرك مدى تأثير الأنماط القيادية المتبعة من قبلها على جهود المرؤوسين العاملين تحت قيادتهم.

أما دراسة الظفيري (2006) فقد هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين، وكانت عينة الدراسة مكونة من (35) مديراً و (718) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدم مقياس فيفر (pfieffer) للنمط القيادي مكون من (35) فقرة يتضمن السلوكيات الخاصة

بأنماط القيادة، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي.

وهدفت دراسة الفرا والخطيب (2007)، والتي كانت بعنوان "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة" إلى التعرف النمط القيادي السائد (المتسلط، والديمقراطي، والحر)، والتعرف درجة الاختلاف بين الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين. وتكونت العينة من (260) موظفاً يعملون في (23) وزارة حكومية، ودلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على الأنماط القيادية الأخرى كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذين يقع تحت مسؤولياتهم عدد كبير من الموظفين كما دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية.

وهدفت دراسة الغامدي (2010) التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة والتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء المعلمين تجاه النمط السائد عند مديري المدارس تبعاً للمرحلة التعليمية، وتكونت العينة من (545) معلماً منهم (152) معلماً في المرحلة الابتدائية و(232) معلماً في المرحلة المتوسطة و(161) معلماً من المرحلة الثانوية، إذ طور استبانته تكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط (تسلطي وديمقراطي وترسلي)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية على النمط التسلطي والترسلي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الديمقراطي تعزى إلى متغير المرحلة التعليم.

أما دراسة الفهد والهاجري والقحطاني (Alfahad, Alhajri & Alqahtani, 2013) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين للإنجاز في الكويت، واستخدم استبانته كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة مكونة من (320) رئيساً من رؤساء الإدارات التعليمية بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية كان سائداً بين مديري المدارس وكانت الدافعية للإنجاز عند المعلمين إيجابية.

وهدفت دراسة جيعان (2013) إلى التعرف واقع القيادة التربوية في مدارس القدس في ضوء القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة و جنس المدرسة، وتكونت العينة من جميع معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدارس القدس، المدارس الخاصة والمدارس الحكومية ومدارس الوكالة التابعة لوكالة تشغيل اللاجئين الفلسطينية الدولية البالغ عددها (58) مدرسة منها (20) مدرسة حكومية و(33) مدرسة خاصة وخمس مدارس وكالة، وبلغ عدد المعلمين (481) منهم (116) معلماً و(365) معلمة، أما عينة مديري ومديرات المدارس فقد بلغت (58) مديراً وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لمقياس القيادة التربوية في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى مغير جنس المعلمين و متغير سنوات الخبرة والمؤهل العلمي و جنس المدرسة.

**الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت الدافعية نحو العمل:**

هدفت دراسة غالميرير (Gallmeier, 1992) التعرف إلى النمط القيادي لمدير المدرسة على دافعية المعلمين، وكانت العينة مكونة من طلبة الدراسات العليا في جامعة مدينة شيكاغو (الينوي)

البالغ عددها (45) طالب وتم اختيارهم بشكل عشوائي، واستخدم أداة مسح المعنويات التي طورها الإتحاد الأمريكي للمعلمين لاختبار تأثير نمط القيادة على دافعية المعلمين، وأظهرت النتائج أن المعلمين الذين يعملون في ظل القيادة الديمقراطية لم يكونوا بمستوى تحفيزي أعلى بكثير من المعلمين الذين يعملون تحت القيادة الديكتاتورية.

أما دراسة العموش (1995) فهدفت التعرف إلى العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلميهما نحو العمل، وتكونت عينة الدراسة من (155) مديراً ومديرة و(620) معلماً ومعلمة من مدارس محافظة الزرقاء الحكومية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت النتائج تدل على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تعزى للخبرة والجنس ولكن أظهرت الدراسة وجود فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة مؤهل أقل من بكالوريوس.

أما دراسة ريجير وجراهيم (Reger & Graham, 2001) فقد هدفت إلى التعرف إلى مدى دافعية الأخصائيين الاجتماعيين للاستمرار في العمل بعد أن اعتبروا العنف من أهم المظاهر التي أصبح يتعرضون لها وتواجههم في أماكن عملهم في كندا، وما لها من تأثير وأبعاد على الصعدين الشخصي والمهني، ومن النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية، وعلى الرغبة في الاستمرار في العمل، أما عينة الدراسة فتكونت من (171) أخصائياً اجتماعياً، استخدمت في هذه الدراسة أداة لقياس الدافعية للعمل، وأشارت النتائج إلى أن ما نسبته (16,3) من الأخصائيين الاجتماعيين المعنفين يترك لديهم أثر على نفسيتهم ودافعتهم للاستمرار في العمل وأن الأخصائيين الاجتماعيين

الأصغر سناً أكثر دافعية من كبار السن في الاستمرار بمهنة الخدمة الاجتماعية، وأن الأخصائيين الاجتماعيين أصحاب الدخل العالي لديهم دافعية أكثر ممن غيرها للاستمرار في العمل.

وهدفت دراسة بيركنز (Sanchez Perkins,2002) إلى اختبار العلاقة بين تصورات المعلمين للسلوك القيادي لمديري المدارس وبين الدافعية إلى العمل لدى المعلمين في ولاية تكساس، وتكونت العينة من (311) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من (10) مدارس، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين الدوافع الداخلية والخارجية للمعلمين وبين السلوك القيادي المهتم بالعلاقات وكذلك سنوات خبرة المعلم في التعليم وعمره.

وهدفت دراسة الرشيدى (2008) التعرف إلى مستوى الدافعية للعمل لدى كل من الموجهين الفنيين في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وكانت العينة مكونة من (91) موجهاً فنياً وموجهة فنية في وزارة التربية في دولة الكويت تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وتم اختيار (533) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بطريقة عشوائية، وكانت النتائج تدل على أن مستوى الدافعية للعمل لدى الموجهين الفنيين والمعلمين في وزارة التربية في دولة الكويت كانت مرتفعة وفي جميع مجالاتها، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الدافعية للعمل بين الموجهين الفنيين والمعلمين لصالح الموجهين الفنيين.

أما دراسة شعبان (2013) هدفت التعرف إلى الدافعية الداخلية وعلاقتها بالتفكير الإبتكاري لدى عينة من طلبة المرحلة الثانوية العامة في مدارس دمشق الرسمية، وهدفت التعرف إلى الفروق في متوسط أداء أفراد العينة على مقياس الدافعية ومقياس التفكير الإبداعي تبعاً لمتغيرات الجنس والاختصاص الدراسي، وتكونت عينة الدراسة من (1086) طالباً وطالبة من طلبة المرحلة الثانوية في مدارس دمشق، وأظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد

العينة على اختبار لدافعية لمتغير الاختصاص لصالح العلمي، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية في متوسط أداء أفراد العينة على اختبار التفكير الإبتكاري تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

وهدفت دراسة ريزي (Rizi, 2013) إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي عند موظفي مؤسسات التربية الرياضية في أصفهان، وكانت عينة هذه الدراسة مكونة من (125) موظفاً من مؤسسات التربية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الإرتباطي من خلال أداة الإستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين جميع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وأن نمط القيادة التحويلية أو الترسلية كان له أثر ايجابي على الرضا الوظيفي وعناصره.

وهدفت دراسة حمد (2015) التعرف إلى درجة توافر الصفات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية ودرجة دافعية الطلبة نحو التعلم من وجهة نظر مديريهم في العاصمة عمان، وكانت العينة مكونة من (167) مديراً ومديرة في المناطق التعليمية وتم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية، وكانت النتائج تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة توافر الصفات القيادية لدى المعلمين ودافعية الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية، وكما أظهرت النتائج أن درجة توافر الصفات القيادية لدى المعلمين ودرجة توافر الدافعية لدى الطلبة كان متوسطاً.

### ثالثاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فقد تبين تعدد المتغيرات التي تم دراستها من قبل الباحثين، إلا أنها اشتركت بموضوعين أساسيين هما القيادة التربوية والدافعية، فالدراسات التي بحثت في القيادة التربوية درست متغيرات أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، وولاء المعلم، والمناخ المدرسي، والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كدراسة بني رشيد(1991)، ودراسة الصايغ ومحمود

(1994)، ودراسة مارساو واغسطس (Massaro & Augustus,2000)، ودراسة علي (2008)، ودراسة جيعان (2013).

أما الدافعية فقد تمت دراستها بمتغيرات أخرى، مثل: الأبعاد القيادية، والسلوك القيادي، والتفكير الإبتكاري، والصفات القيادية، كدراسة العموش (1995)، ودراسة بيركنز ( Sanchez 2002)، ودراسة شعبان (2015)، ودراسة حمد (2015).

أما أداة الدراسة فقد اتفقت أغلب الدراسات على استخدام الاستبانة كما في الدراسة الحالية، وقد اعتمدت الدراسات العينة العشوائية في اختيارها لأفراد عينة الدراسة.

ولم أجد دراسات سابقة تطرقت لدراسة أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالدافعية نحو العمل في هذا المجتمع وذلك حسب علم الباحثة، باستثناء دراسة الظفيري (2006).

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة الحالية وصياغتها بأسلوب علمي، وكيفية تطوير أداتي الدراسة الحالية، واختيار عينة الدراسة والإجراءات الإحصائية لمعالجة البيانات، ومناقشة النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وإجراءات الدراسة.

#### منهج الدراسة المستخدم:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي في هذه الدراسة، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في عمان البالغ عددهم (20371).

الجدول (1) اعداد المعلمين في محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس (2016-2017)

مديرية التعليم الخاص			مديرية التربية والتعليم
مجموع	اناث	ذكور	
3882	3359	523	قصة عمان
6699	5475	1224	لواء الجامعة
3065	2689	376	لواء القويسمة
444	413	31	لواء سحاب
3384	3137	247	لواء ماركا

2175	1895	280	لواء وادي السير
631	551	80	ناعور
39	24	15	الجيزة
52	52	0	الموقر
20371	17595	2776	المجموع

عينة الدراسة :

سيتم إختيار عينة عنقودية لتحديد خمس مديريات (قصبه عمان، ولواء الجامعة، ولواء القويسمة، ولواء وادي السير، ولواء ماركا) ومن ثم سوف يتم أخذ عينة طبقية عشوائية من خمس مديريات وسيحدد عدد أفرادها في ضوء عدد أفراد المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومرجان (Krijcie & Morgan. 1970). يوضح الجدول (2) توزع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة.

الجدول(2) توزع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	175	420
	أنثى	245	
التخصص	علمي	223	
	إنساني	197	
عدد سنوات الخبرة	1 - أقل من 5 سنوات	175	
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	125	
	10 سنة فأكثر	120	

أداتا الدراسة:

تم استخدام اختبار واستبانة لجمع البيانات، الأول تتعلق بالنمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس الأساسية الخاصة، والتي تم تطويرها وذلك بالرجوع إلى دراسة الروقي (1433هـ). والثانية تتعلق بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل بالرجوع إلى دراسة خلف (2013). بالإضافة إلى آراء

المحكمين والمختصين التربويين. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث صورتها النهائية كما وتتكون من (38) فقره بالإضافة للمعلومات الديموغرافية الأساسية للبحث مقسمة لعدة فقرات، كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول(3) : مجالات و تشكيلة أسئلة الاستبانة

عدد الفقرات	مجالات الاستبانة	التسلسل
	الاستبانة الاولى :النمط القيادي	
6	النمط الديمقراطي	1
6	النمط الأوتوقراطي	2
7	النمط المتساهل	3
	الاستبانة الثانية :الدافعية نحو العمل	
6	المثابرة	1
7	الطموح	2
6	الارادة	3
38	مجموع فقرات الاستبانة	

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي، إذ حدت خمسة مستويات وهي: (5) دائماً، (4) غالباً، (3) أحياناً، (2) نادراً، (1) أبداً، إذا تمثل الدرجة (5) درجة المرتفعة، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية. كما أن الأفرع منتظمة وكافة أسئلة الاستبانة تقع ضمن سلم ليكرت الخماسي للإجابة باستثناء البيانات الأولية فإنها ضمن نوعين من التوزيع ثنائي وثلاثي التوزيع.

#### صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرض الأدوات على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، بهدف الحكم على مدى قياس فقرات الاستبانة للأهداف التي طبقت من أجلها، ومدى صلاحية

الفقرات وهل هي بحاجة إلى تعديل، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم تعديل الفقرات التي تم اقتراح تعديلها أو صياغتها أو حذفها.

#### ثبات أدوات الدراسة:

تم التأكد من ثبات أدوات الدراسة بطريقتين، الأولى استخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) والثانية باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach. Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي. على جميع المجالات والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة، والجدول (4) يبين ثبات الأداة للاستبانيتين.

الجدول (4) معامل ثبات التطبيق بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) ومعامل الثبات الأداة بطريقة (ألفا كرونباخ)

الاداة	مجالات الاستبانة	معامل ارتباط بيرسون	معامل الفاكرونباخ
الأنماط القيادي	النمط الديمقراطي	0.81	0.65
	النمط الأوتوقراطي	0.83	0.64
	النمط المتساهل	0.84	0.73
	الاستبانة ككل	0.83	
الدافعية نحو العمل	المثابرة	0.78	0.75
	الطموح	0.91	0.74
	الارادة	0.91	0.63
	الاستبانة ككل	0.87	

يلاحظ أن معامل ثبات الاستبانة درجة ممارسة الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل باستخدام الإختبار وإعادة الإختبار ومقداره (0.83)، بينما بلغ (0.87) لاستبانة الدافعية نحو

العمل، وهذه القيم تُعد مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وهي قيمة عالية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على متغيرات الوسيطة التالية:

- الجنس (ذكر، أنثى).
- الكلية (علمي، انساني).
- عدد سنوات الخبرة (1 - 5 سنوات فأقل، من 5- أقل من 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).

### المعالجات الإحصائية:

تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- 1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة.
- 2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.
- 3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الإختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي.
- 4- تم استخدام ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأداة.
- 5- تم استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الإتساق الداخلي.

## إجراءات الدراسة:

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وتطوير أدوات الدراسة قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. تطوير أدوات الدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون مجتمع الدراسة جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية الخاصة في عمان واختيار عينة الدراسة.
3. إيجاد صدق الأدوات الدراسة وثباتها.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم.
5. الحصول على كتاب من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية.
6. تطبيق الاستبانة على العينة التي تم تحديدها.
7. تحليل البيانات إحصائياً.
8. عرض النتائج في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.
10. تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج.

## تصحيح الإجابات:

تم استخدام المعادلة الآتية لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للقيادة

التربوية:

تحديد درجة ممارسة بتطبيق المعادلة الآتية:

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

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33).

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67).

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

واعتمدت الباحثة هذه المعيار للحكم على مستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي مثلت استجابات أفراد الدراسة على فقرات الأداة، وذلك بعد تطبيق إجراءات الدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت احصائياً، وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة ممارسة مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد الدراسة على مقياس درجة ممارسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين.

التسلسل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	النمط الديمقراطي	3.93	0.53	1	مرتفعة
2	النمط الأوتوقراطي	3.76	0.56	2	مرتفعة
3	النمط المتساهل	3.69	0.60	3	مرتفعة

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين تراوحت ما بين (3.69 - 3.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط المتساهل.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين لكل فقرة على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

### المجال الأول: النمط الديمقراطي

أشتمل هذا المجال على ست فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط الديمقراطي وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات مجال النمط الديمقراطي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	يُشرك المعلمين في إعداد التعليمات.	4.11	0.77	1	مرتفعة
6	يفوض جزءاً من صلاحياته للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	4.10	0.88	2	مرتفعة

مرتفعة	3	0.78	3.95	يراعي مقدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات.	3
مرتفعة	4	0.89	3.94	يشجع المعلمين والطلبة المبدعين في المدرسة.	5
مرتفعة	5	0.99	3.83	يشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات.	4
متوسطة	6	0.95	3.66	يعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	1
مرتفعة		0.53	3.93	المجال ككل	

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.66-4.11) بدرجة ممارسة مرتفعة لجميع الفقرات ما عدا الفقرة (1) بدرجة ممارسة متوسطة. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت الرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها: "يشرك المعلمين في إعداد التعليمات". بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت الرتبة الثانية الفقرة (6) ونصها: "يفوض جزءاً من صلاحياته للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة". بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها: "يشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات". بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (1) ونصها: "يعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة". بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة ممارسة متوسطة.

## المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي.

إشتمل هذا المجال على ست فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمين. والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط الأوتوقراطي لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط الأوتوقراطي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	يتقيد بحرفية التشريعات الإدارية.	3.98	0.92	1	مرتفعة
12	يقلل من شأن الاقتراحات التي يبدئها العاملون.	3.77	0.83	2	مرتفعة
9	يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	3.69	0.88	3	مرتفعة
11	يضرر من غياب المعلمين.	3.68	1.07	4	مرتفعة
7	يمتاز بمركزية السلطة.	3.58	1.03	5	متوسطة
10	يستمد سلطته من موقعه الإداري.	3.42	1.26	6	متوسطة
المجال ككل		3.76	0.56		مرتفعة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.42 – 3.98) بدرجة ممارسة متوسطة والمرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (8) ونصها: "يتقيد بحرفية التشريعات الإدارية". بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.92) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (12) ونصها: "يقلل من شأن الاقتراحات التي

بيديها العاملون". بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.83) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) ونصها: "يمتاز بمركزية السلطة". بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.03) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (10) ونصها: "يستمد سلطته من موقعه الإداري". بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.26) ودرجة ممارسة متوسطة.

### المجال الثالث: النمط المتساهل.

إشتمل هذا المجال على سبع فقرات تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط المتساهل من وجهة نظر المعلمين. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات مجال النمط المتساهل لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط المتساهل من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	يفوض جميع صلاحياته للعاملين.	4.04	0.92	1	مرتفعة
19	يعتمد على المشرفين التربويين عند تقويم المعلمين.	3.93	0.97	2	مرتفعة
14	يفضل الأساليب التقليدية القديمة في إدارة المهام.	3.90	0.83	3	مرتفعة
15	يحدد المهمة ويسمح للأعضاء أمر تنفيذها دون تدخل.	3.73	0.86	4	مرتفعة
18	يعطي المعلمين الحرية لإتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.	3.64	0.87	5	متوسطة

متوسطة	6	0.80	3.63	16	يُتيح الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم دون تدخل.
متوسطة	7	1.08	3.49	17	يتميز بالود والسهولة في التعامل مع الآخرين.
	مرتفعة	0.60	3.69		المجال ككل

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.49 - 4.04) بدرجة ممارسة متوسطة ومرتفعة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (13) ونصها: "يفوض جميع صلاحياته للعاملين". بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.92) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (19) ونصها: "يعتمد على المشرفين التربويين عند تقويم المعلمين". بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.97) ودرجة ممارسة مرتفعة. بينما جاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (16) ونصها: "يُتيح الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم دون تدخل". بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.80) ودرجة ممارسة متوسطة. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (17) ونصها: "يتميز بالود والسهولة في التعامل مع الآخرين". بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.08) ودرجة ممارسة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة على استبانة مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم.

المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	الطموح	3.76	0.59	1	مرتفع
3	الارادة	3.71	0.57	2	مرتفع
1	المثابرة	3.62	0.66	3	متوسط
الدرجة الكلية		3.70	0.52	مرتفع	

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لموافقة أفراد عينة الدراسة لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، تراوحت ما بين (3.62-3.76)، وبدرجة توافر متوسطة ومرتفعة لجميع المجالات، وجاء ترتيب المجالات من حيث المتوسط الحسابي على النحو الآتي: الطموح ثم الارادة ثم المثابرة. وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.70) وانحراف معياري (0.52)، ويعكس مستوى مرتفعاً للدافعية نحو العمل.

ومن أجل تحديد الفقرات وفق المجالات التي تتدرج تحتها، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم لكل مجال على حده، وتم وضع ترتيب لفقرات كل مجال، وفيما يأتي عرض للنتائج حسب المجالات:

## مجال الاول: المثابرة.

إشتمل هذا المجال على ست فقرات لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لفقرات لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم في مجال المثابرة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يدفعني تقدير الآخرين لي بذل مزيد من الجهد.	3.94	0.79	1	مرتفع
4	أمتلك المقدرة على تحمل مشاق العمل.	3.72	0.79	2	مرتفع
1	أحرص على إكمال العمل المكلف به.	3.71	0.83	3	مرتفع
2	أقوم بإنجاز العمل المطلوب بإتقان.	3.52	0.95	4	متوسط
3	أسعى إلى تحقيق النجاح في عملي.	3.50	1.20	5	متوسط
6	أتميز بالمثابرة في إنجاز الأعمال.	3.36	1.30	6	متوسط
المجال ككل		3.62	0.66	متوسط	

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.36-3.94) بمستوى ممارسة مرتفعة ومتوسطة لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.62) وبمستوى ممارسة متوسطة وانحراف معياري (0.66). وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها: "يدفعني تقدير الآخرين لي بذل مزيد من الجهد". بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.79) ومستوى ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (4) ونصها: "أمتلك المقدرة على تحمل مشاق العمل". بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.79) ومستوى ممارسة

مرتفعة. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) ونصها: "أسعى إلى تحقيق النجاح في عملي".  
بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.20) ومستوى ممارسة متوسط. وجاءت بالرتبة  
الأخيرة الفقرة (6) ونصها: "أتميز بالمثابرة في إنجاز الأعمال". بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف  
معياري (1.30) ومستوى ممارسة مرتفع.

### المجال الثاني: الطموح.

إشتمل هذا المجال على سبع فقرات لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس  
الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في  
المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم في مجال الطموح مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	أسعى لأكون من المعلمين المتميزين في المدرسة.	3.96	0.98	1	مرتفع
8	أبذل جهدي لتحقيق طموحاتي.	3.90	0.93	2	مرتفع
11	أسعى لتحقيق الإبداع في عملي.	3.87	0.84	3	مرتفع
12	أقيم عملي بالنتائج التي أتوصل إليها.	3.85	0.81	4	مرتفع
7	أتطلع لتطوير مستقبلي المهني.	3.69	0.86	5	مرتفع
9	أسعى لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.	3.56	1.13	6	متوسط
10	أضع خطة مستقبلية لأداء عملي.	3.52	1.02	7	متوسط
المجال ككل					مرتفع

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات

المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.52 3.96)

بمستوى ممارسة مرتفع ومتوسط لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.76) ومستوى ممارسة متوسط وانحراف معياري (0.59). وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (13) ونصها: "أسعى لأكون من المعلمين المتميزين في المدرسة". بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.98) ودرجة ممارسة مرتفعة. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (8) ونصها: "أبذل جهدي لتحقيق طموحاتي". بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.93) ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) ونصها: "أسعى لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة". بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.13) ومستوى ممارسة متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (10) ونصها: "أضع خطة مستقبلية لأداء عملي". بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02) ومستوى ممارسة متوسط.

### المجال الثالث: الإرادة.

إشتمل هذا المجال على ست فقرات لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم في مجال الإرادة مرتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	أمتلك الثقة بمقدرتي على تحقيق النجاح.	3.95	1.00	1	مرتفع
17	أبذل كل جهدي في التحضير للحصة الدراسية.	3.90	0.93	2	مرتفع
16	أمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية.	3.78	0.80	3	مرتفع
14	أعتقد أن مكنتي مرموقة في المجتمع.	3.57	0.86	4	متوسط

متوسط	5	1.13	3.56	أسعى إلى تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي.	18
متوسط	6	1.02	3.52	أعمل على تنفيذ الأفكار الخلاقة دون تردد.	19
	مرتفع	0.57	3.71		المجال ككل

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المجال، والمجال ككل، ويلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3.52-3.95) بمستوى ممارسة مرتفع ومتوسط لجميع الفقرات. أما المجال ككل فقد حصل على متوسط حسابي (3.71) وبمستوى ممارسة متوسط وانحراف معياري (0.57). وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة (15) ونصها: "أمتلك الثقة بمقدرتي على تحقيق النجاح". بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.00) ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (17) ونصها: "أبذل كل جهدي في التحضير للحصة الدراسية". بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.93) ومستوى ممارسة مرتفع. وجاءت بالرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) ونصها: "أسعى إلى تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي". بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.13) ومستوى ممارسة متوسط. وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة (19) ونصها: "أعمل على تنفيذ الأفكار الخلاقة دون تردد". بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.03) ومستوى ممارسة متوسط.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان للانماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل؟

تم حساب معامل الارتباط بين درجة ممارسة النمط القيادي ومستوى ممارسة الدافعية نحو

العمل لدى المعلمين، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13) قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة النمط القيادي ومستوى ممارسة الدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان.

الدرجة الكلية لممارسة النمط القيادي	النمط المتساهل	النمط الاوتوقراطي	النمط الديموقراطي	درجة ممارسة النمط القيادي
				ممارسة الدافعية نحو العمل
*0.687	*0.627	*0.602	*0.429	المثابرة
*0.528	*0.485	*0.449	*0.359	الطموح
*0.550	*0.493	*0.462	*0.397	الارادة
*0.677	*0.619	*0.583	*0.455	الدرجة الكلية لممارسة الدافعية نحو العمل

\*دالة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$

يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الدرجة الكلية لدرجة ممارسة النمط القيادي وابعادها والدرجة الكلية لمستوى ممارسة الدافعية نحو العمل وابعادها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.677) عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . كما وجدت علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين أبعاد الدرجة الكلية لدرجة ممارسة النمط القيادي مع مستوى ممارسة الدافعية نحو العمل. وتراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.359) و(0.687) وجميعها دالة احصائية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة

عمان تعزى لمتغيرات الجنس التخصص وسنوات الخبرة؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال وفقاً لمتغيراته وكما يأتي:

#### 4-1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (14) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	النمط الديمقراطي	ذكور	175	3.95	0.46	0.65	0.52
		إناث	245	3.92	0.57		
2	النمط الأوتوقراطي	ذكور	175	3.72	0.51	0.87	0.39
		إناث	245	3.67	0.66		
3	النمط المتساهل	ذكور	175	3.79	0.47	0.86	0.39
		إناث	245	3.74	0.61		
	الأداة ككل	ذكور	175	3.82	0.38	0.98	0.33
		إناث	245	3.77	0.51		

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يبين الجدول (14) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.98) وبمستوى دلالة (0.33) وهي غير دالة إحصائياً.

#### 4-2- متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (15) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	النمط الديمقراطي	علمي	223	3.96	0.58	1.06	0.28
		إنساني	197	3.90	0.46		
2	النمط الأوتوقراطي	علمي	223	3.71	0.65	0.83	0.41
		إنساني	197	3.66	0.54		
3	النمط المتساهل	علمي	223	3.78	0.61	0.78	0.44
		إنساني	197	3.74	0.49		
الأداة ككل		علمي	223	3.82	0.52	1.08	0.28
		إنساني	197	3.77	0.39		

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يبين الجدول (15) فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة ممارسة

مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر

المعلمين، تبعاً لمتغير التخصص، استناداً الى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (1.08) وبمستوى دلالة (0.28) وهي غير دالة احصائياً.

#### 4-3- متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (16) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.55	3.84	175	1 - أقل من 5 سنوات	النمط الديمقراطي
0.52	3.88	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.49	3.89	120	10 سنة فأكثر	
0.53	3.87	420	المجموع	
0.58	3.73	175	1 - أقل من 5 سنوات	النمط الأوتوقراطي
0.61	3.73	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.61	3.57	120	10 سنة فأكثر	
0.60	3.69	420	المجموع	
0.58	3.72	175	1 - أقل من 5 سنوات	النمط المتساهل
0.59	3.79	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.49	3.81	120	10 سنة فأكثر	

0.56	3.76	420	المجموع	
0.46	3.76	175	1 - أقل من 5 سنوات	الاداة ككل
0.50	3.78	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.42	3.79	120	10 سنة فأكثر	
0.46	3.79	420	المجموع	

يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (10 سنة فأكثر) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.79) بالرتبة الاولى، وجاء أصحاب فئة (5 - أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وبالرتبة الاخيرة جاء أصحاب فئة (1 - أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.76).

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (17) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (17) تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الرقم	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	النمط الديمقراطي	بين المجموعات	2.65	2	1.32	4.74	*0.04
		داخل المجموعات	116.75	417	0.28		
		المجموع	119.41	419			

0.58	2.87	1.05	2	2.09	بين المجموعات	النمط الأوتوقراطي	2
		0.36	417	152.23	داخل المجموعات		
			419	154.33	المجموع		
0.33	1.09	0.35	2	0.69	بين المجموعات	النمط المتساهل	3
		0.32	417	131.98	داخل المجموعات		
			419	132.67	المجموع		
0.38	0.98	0.21	2	0.43	بين المجموعات	الأداة ككل	
		0.22	417	91.42	داخل المجموعات		
			419	91.85	المجموع		

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يبين الجدول (17) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة باستثناء مجال النمط الديمقراطي، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.98) عند مستوى دلالة (0.38) وهي غير دالة إحصائية.

أما في مجال النمط الديمقراطي فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط القيادي من وجهة نظر المعلمين، ولمعرفة دلالة الفروق في هذا المجال استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وبيئها الجدول (18) الآتي:

الجدول (18) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجال	عدد سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	1- أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 سنة فأكثر
النمط الديمقراطي	1- أقل من 5 سنوات	3.84		0.07	0.06
	5- أقل من 10 سنوات	3.88			*0.04
	10 سنة فأكثر	3.89			

يلاحظ من الجدول (18) فروقاً ذات دلالة احصائية بين فئة (5 - أقل من 10 سنوات) و (10 سنوات) فأكثر لصالح فئة (10 سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخبرة؟

تمت الاجابة على هذا السؤال حسب متغيراته وعلى النحو الآتي:

#### 5-1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (18) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المثابرة	ذكور	175	3.66	0.55	0.95	0.34
		إناث	245	3.60	0.73		
2	الطموح	ذكور	175	3.73	0.50	-0.88	0.38
		إناث	245	3.79	0.65		
3	الإرادة	ذكور	175	3.68	0.51	-1.13	0.26
		إناث	245	3.74	0.61		
0.70	الأداة ككل	ذكور	175	3.69	0.45	-0.39	0.70
		إناث	245	3.71	0.57		

يبين الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى

دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (-0.39) وبمستوى دلالة (0.70) وهي غير دالة إحصائياً.

## 5-2- متغير التخصص:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير التخصص، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، للعينات المستقلة، ويوضح الجدول (19) نتائج ذلك الاختبار.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير التخصص.

الرقم	مجالات الاستبانة	مستوى المتغير	عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
1	المثابرة	علمي	223	3.64	0.75	0.41	0.68
		إنساني	197	3.61	0.59		
2	الطموح	علمي	223	3.76	0.68	-0.05	0.95
		إنساني	197	3.77	0.48		
3	الارادة	علمي	223	3.70	0.67	-0.45	0.65
		إنساني	197	3.73	0.43		
	الأداة ككل	علمي	223	3.80	0.62	-0.02	0.99
		إنساني	197	3.70	0.39		

يبين الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير التخصص، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (-0.02) وبمستوى دلالة (0.99) وهي غير دالة إحصائياً.

### 5-3- متغير عدد سنوات الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (21) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.68	3.61	175	1 - أقل من 5 سنوات	المثابرة
0.61	3.72	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.68	3.54	120	10 سنة فأكثر	
0.66	3.62	420	المجموع	
0.60	3.81	175	1 - أقل من 5 سنوات	الطموح
0.56	3.76	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.61	3.71	120	10 سنة فأكثر	
0.59	3.76	420	المجموع	
0.55	3.76	175	1 - أقل من 5 سنوات	الارادة
0.61	3.70	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.54	3.65	120	10 سنة فأكثر	
0.57	3.71	420	المجموع	
0.49	3.74	175	1 - أقل من 5 سنوات	الاداة ككل
0.55	3.73	125	5 - أقل من 10 سنوات	
0.55	3.64	120	10 سنة فأكثر	
0.52	3.70	420	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى دافعية

المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر

المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة (1- أقل من 5 سنوات) على

أعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) بالرتبة الاولى، وجاء أصحاب فئة (5 - أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وبالرتبة الاخيرة جاء أصحاب فئة (10 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (3.64).

تم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ويوضح الجدول (22) نتائج ذلك الاختبار.

الجدول (22) تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لايجاد دلالة الفروق في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الرقم	مجالات الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	المتابرة	بين المجموعات	1.96	2	0.98	2.21	0.11
		داخل المجموعات	184.27	417	0.44		
		المجموع	186.23	419			
2	الطموح	بين المجموعات	0.74	2	0.37	1.04	0.35
		داخل المجموعات	148.50	417	0.36		
		المجموع	149.24	419			
3	الارادة	بين المجموعات	0.90	2	0.45	1.37	0.25
		داخل المجموعات	137.06	417	0.33		
		المجموع	137.96	419			
	الأداة ككل	بين المجموعات	0.72	2	0.36	1.29	0.27
		داخل المجموعات	116.90	417	0.28		
		المجموع	117.63	419			

يبين الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، إستناداً الى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (1.29) عند مستوى دلالة (0.27).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، والتوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج الدراسة، وهي كما يأتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة للأنماط القيادية عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت "مرتفعة" على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في المستوى المرتفع جميعها، وجاء في الرتبة الأولى مجال النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.53) ودرجة ممارسة مرتفعة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديري المدارس في مجال النمط الديمقراطي يعملون على إقامة علاقات جيدة مع المعلمين حيث يحرص مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان على سماع مقترحات المعلمين لديهم التي تهتم سير العملية التعليمية التربوية في المدارس مما يزيد في أدائهم الوظيفي، وكذلك يتيح هذا النمط على حصول المعلمين على المعلومات عن طريق المدير لإداء المهام لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى من مجالات الاستبانة. وجاء في الرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال النمط الاوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة ممارسة مرتفعة، فإن الباحثة يفسر هذه النتيجة لجملة من التفسيرات، حيث ان النمط الاوتوقراطي من حيث تأثير عامل

الضغوطات من قبل الادارة على المعلمين على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتأثير عامل الوقت ايضا على عملية اتخاذ القرارات، ودفع المعلمين لرفع مستوى الأداء، ويعمل مديري المدارس الأساسية الخاصة على أن يرغب المعلمين على العمل، ويراقب بشدة. ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة في اتخاذ القرارات.

يعتبر أسلوب سهل بالنسبة للمديرين، فلا حاجة بهم إلى تحليل نفسية ومقدرة رؤوسهم، أو قدراتهم.

وتعتمد القيادة الأوتوقراطية طبقاً لهذا المفهوم، على الحوافز السلبية، مثل التهديد والعقاب في تحريك التابعين نحو العمل. وعموماً يتميز مديرو المدارس الأساسية الخاصة بالخصائص التالية: يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له، وبحكم مركزه في التنظيم الإداري فإنه يتخذ القرارات وحده، ويصدر أوامره لتابعيه ويطلب منهم تنفيذها دون مناقشة أو مراجعة، ويحدد السياسات والأهداف المطلوبة منه في أسرع وقت ممكن من دون استشارة معاونيه يوجه معاونيه بالطريقة التي يجب أن يعملوا بها، وطبقاً لمفهومه ورؤيته لأسلوب الأداء يعزو المنجزات لنفسه حينما تظهر نتائج إيجابية لقراراته، بغض النظر عن الأشخاص المنفذين، وإذا تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية، فإن اللوم يقع على تابعيه، الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون، وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يكون مفيداً، في بعض الأعمال الروتينية، أو لتحقيق أهداف قصيرة المدى، أو عندما تكون ثقافة المرؤوسين محدودة، أو أنهم يفضلون هذا النوع من القيادة لعدم قدرتهم الشخصية على تصريف الأمور بأنفسهم، ومن ثم يكون اعتمادهم على تلقي الأوامر من الآخرين، إلا أنه يترتب عليه عدة نتائج سلبية، مثل سلبية التابعين، واعتمادهم على مدير المدرسة بدرجة كبيرة، وقصر بصيرة المعلمين وافتقارهم للإبتكار والتطوير، وانخفاض الروح

المعنوية بصفة عامة. كما أن هذا النمط لا يساعد في تنمية المهارات الإدارية للمعلمين، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية من مجالات الاستبانة. وجاء في الرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال النمط المتساهل للعمل بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.60) ودرجة ممارسة مرتفعة، تفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مديري المدارس حيث ان الادارة المتساهلة هي نوع آخر من الادارة السيئة لما لها من تأثير بالغ على المعلمين ففي هذا النوع من الادارة تهبط مستويات الأداء إلى أقل معدل لها حيث يتساوى المعلم المجد والمعلم المهمل، وتتعدم الرغبة في التميز ويسود جو من الاحباط العام وفي هذا الجو المليء بالفوضى والاهمال ليجد المبدعون مكاناً وكل ذلك يؤثر بالطبع على عمل المعلمين وبالتالي على التلاميذ الذين هم محور العملية التعليمية، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالث من مجالات الاستبانة.

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

### المجال الاول: النمط الديمقراطي.

تعزو الباحثة أن حصول مجال النمط الديمقراطي على الرتبة الأولى، يعود إلى أن أهمية هذا المجال للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين الناتجة عن النمط الديمقراطي، حيث يعمل مديرو المدارس على تطبيق قواعد النمط الديمقراطي على الصعيد الفردي والصعيد الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في ادارة المدارس، وحيث يستخدم مديرو المدارس النمط الديمقراطي في التحقق من الالتزام لدوام المعلمين في المدرسة على القيام بالواجبات المنوطة اليهم، كما أن النمط الديمقراطي يعمل على تفويض جزء من السلطة بيد المعلمين لضمان تحقيق اهداف

المدرسة وتقليل الوقت والجهد في المدارس، ويعمل مديري المدارس على تطوير أداء المعلمين في المدارس من خلال تطبيق الديمقراطية في العمل المدرسي، وكذلك يوفر النمط الديمقراطي نظام علاقات أقوى بين المعلمين في المدارس الخاصة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع.

### المجال الثاني: النمط الاوتوقراطي.

تعزو الباحثة أن حصول مجال النمط الاوتوقراطي على الرتبة الثانية، يعود إلى أن مديرو المدارس الخاصة يعملون على أساس المركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة في ادارة الامور المدرسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة ، واتباع أسلوب التسلط للوصول إلى قرارات تهتم بأمور الإدارة المدرسية في صناعة القرارات الادارية، ووضع خطط تطويرية وخطط استراتيجية بمشاركة جميع الاطراف المشاركة في العملية التعليمية في المدارس الخاصة، التقليل من روح العمل باسم الجماعة الواحدة والتقليل من شأن الاقتراحات التي يدينها المعلمون، مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع.

### المجال الثالث: النمط المتساهل.

تعزو الباحثة أن حصول مجال النمط المتساهل على الرتبة الثالثة، يعود إلى أن مدير المدارس الأساسية الخاصة يفضلون توضيح أهداف العاملين في المدارس ونشر جميع المعلومات الخاصة بأمور ومهمات المدرسة، ووضع التشريعات المطبقة في المدرسة المتعلقة بأمور الادارة المدرسية ويتيح هذا النمط الحرية المطلقة للمعلمين في التدخل في الأمور المدرسية، ويتميز هذا

النمط بالسهولة واليسر للعاملين في المدارس الأساسية الخاصة، ومتابعة أمور المعلمين من خلال الاطلاع على المهام الموكلة اليهم وكيفية انجازها، وتشجيع على إعطاء الندوات والمؤتمرات والمحاضرات التي تهتم برؤية المدرسة وأهدافها ورسالتها، ومتابعة تنفيذ المسؤوليات التي بدورها تخدم العملية التعليمية للوصول الى تعليم افضل وتبادل المعلومات، وشعور العاملين بالحرية في اتخاذ القرارات الادارية التي يرونها مناسبة. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبمستوى مرتفع.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص: ما مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في**

**المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم؟**

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (9) أن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان "مرتفعاً" على الدرجة الكلية، وجاءت مجالات الاستبانة في المستويين المتوسط والمرتفع، وجاء في الرتبة الاولى مجال الطموح بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.58) وبمستوى مرتفع، وتفسر الباحثة هذه النتيجة حيث أن المعلمين يسعون إلى اتاحة الفرصة للطلبة لأحراز عديد من النجاحات حيث تبعث فيه السرور الناجم عن بلوغ الهدف وتحقيقه، واكثر المعلمين من استخدام المثيرات الحسية الوظيفية في الغرفة الصفية.

جاء في الرتبة الثانية من مجالات الاستبانة مجال الارادة بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى مرتفع، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مدير المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان استخدم أساليب تدريسية تساهم في زيادة دافعية المتعلم للتعلم كأساليب تفيد

التعليم، والتعلم الكشفي الموجه، وتوظيف أجهزة الحاسوب في التعليم، ومساعدته على التعلم من خلال العمل و اللعب المنظم فذلك يثير دافعية المتعلم ويحفزه على التعلم ما دام يشارك يدوياً بالنشاطات التي تؤدي إلى التعلم. ويرتبط هذا الإجراء بمحاولة المعلم التعرف على أسلوب التعلم المفضل لدى تلاميذه توجد في الميدان التربوي مقاييس للتعرف على هذه الأساليب، جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام وشرح طبيعة المهام والنشاطات للمتعلمين وتدريبهم عليها ثم متابعة أداءهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق وتحفيزهم كفريق.

جاء في الرتبة الثالثة من مجالات الاستبانة مجال المثابرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى متوسط، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن المعلمين يسعون إلى خلق جو آمن وبعيد عن القلق النفسي لدى الطلبة وإدخال البهجة والسرور الى قلوبهم، وإدخال بعض التغيرات على الغرفة الصفية، وحيث تكليف الطلبة القيام بأعمال يقدرون عليها وتتطلب التفكير ايضاً.

أما بالنسبة للمجالات فقد تمت مناقشتها كما يأتي:

#### أولاً: مجال الطموح.

تعزو الباحثة أن حصول مجال الطموح على الرتبة الاولى، تبرز أهمية هذا المجال للتعرف على مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم الناتجة عن الطموح، حيث أن المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة يحرصون على التطلع نحو مستقبل مهني مشرق من أجل تحقيق الطموحات، والقيام بإنجاز

المهام الموكلة إليهم بكل اتقان وابداع لتحقيق الاهداف التربوية بكفاءة، وحيث يسعى المعلمون في المدارس الخاصة الى وضع خطط مستقبلية لإداء عملي، ويسعى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة ليكونوا مميزين في المدارس عن غيرهم. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الاولى وبمستوى مرتفع.

### ثانياً: مجال الارادة.

تعزو الباحثة أن حصول مجال الارادة على الرتبة الثانية، إن المعلمين في المدارس الاساسية الخاصة يمتلكون الثقة التامة في تحقيق النجاح وأنهم يمتلكون مكانة مرموقة في المجتمع، ويسعون إلى تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي، والقدرة على تحمل المسؤولية. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثانية وبمستوى مرتفع.

### ثالثاً: مجال المثابرة.

تعزو الباحثة أن حصول مجال المثابرة على الرتبة الثالث، إن المعلمين في المدارس الخاصة يحرصون على إكمال الاعمال المطلوبة منهم وبشكل سريع، والقيام بإنجاز المهام الموكلة اليهم بكل اتقان وابداع، ويسعى المعلمون إلى تحقيق النجاح في العمل. مما جعل هذا المجال يأخذ الرتبة الثالثة وبمستوى متوسط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل؟

أشارت النتائج في الجدول (13) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين درجة ممارسة نمط القيادة ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، حيث كانت قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، كما وجدت علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين جميع مجالات ممارسة النمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل وستدل من هذه النتيجة أن درجة ممارسة النمط القيادي تؤثر بمستوى دافعية المعلمين نحو العمل لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان إذ أن هذه العلاقة الارتباطية الايجابية تشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة نمط القيادي لدى مديري المدارس ارتفعت درجة توافر دافعية المعلمين نحو العمل والعكس صحيح.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخبرة؟

## 1- متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس، في جميع مجالات الاستمارة.

تعزو الباحثة أن هذه نتيجة إلى تشابه الاجابات لأفراد عينة الدراسة، ويفسر ذلك تشابه النوع الاجتماعي حول ممارسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين التي تخدم عملية سير العملية التربوية حول ممارسة الانماط القيادية في المدارس الاساسية الخاصة، وتوفير بيئة تعليمية، والمشاركة بفكر جديد في بناء مجتمع المعرفة، وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (0.98) وبمستوى دلالة (0.33) وهي غير دالة احصائياً.

## 2-متغير التخصص:

أظهرت النتائج في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير التخصص في جميع مجالات الاستبانة.

تعزو الباحثة أن نتيجة عدم وجود فروق بين مديري المدارس فئة علمي و فئة إنساني لدرجة ممارسة مديري المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين أن مديري المدارس لديهم تشابه في جميع ظروف العملية التدريسية في المدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، لذلك لم تتأثر اجابات افراد عينة الدراسة من وجهة نظر المعلمين في

المدارس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم سواء كانت تخصصاتهم إنسانية أم علمية فانهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بغض النظر عن تخصصاتهم، حيث قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (1.08) وبمستوى دلالة (0.28) وهي غير دالة إحصائياً.

### 3- متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (17)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين للأداة ككل، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة أن عدد سنوات الخبرة للمعلمين قلت أم كثرت، ليس لها تأثير في اظهار تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، تعزو الباحثة أن تشابه الظروف البيئية التي تحيط بمديري المدارس، كما أن مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان يمتلكون الخبرة الكافية في الانماط القيادية، ويعملون على تحقيق الاهداف المدرسية، كذلك كونهم قادرين على انجاز المهمات بشكل أسرع وكفاءة، ويعملون على تحقيق الاهداف والقدرة على الابداع والابتكار وتحفيز الطلبة، حيث بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (0.98) عند مستوى دلالة (0.38) وهي غير دالة إحصائية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة في محافظة

العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص وسنوات الخبرة؟

## 1. متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (19)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير الجنس، في جميع مجالات الاستبانة. تعزو الباحثة أن هذه نتيجة إلى تشابه الاجابات لأفراد عينة الدراسة، ويفسر ذلك تشابه النوع الاجتماعي حول مستوى دافعية المعلمين نحو العمل التي يمارسها مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين التي تخدم عملية سير العملية التربوية، وتوفير بيئة تعليمية، والمشاركة بفكر جديد في بناء مجتمع المعرفة، وتنمية القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم والتعلم، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، إذ بلغت (-0.39) وبمستوى دلالة (0.70) وهي غير دالة احصائياً.

## 2. متغير التخصص:

أظهرت النتائج في الجدول (21)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغير التخصص في جميع مجالات الاستبانة.

تعزو الباحثة أن نتيجة عدم وجود فروق بين مديري المدارس فئة علمي وفئة إنساني لمستوى دافعية المعلمين نحو العمل التي يمارسها مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين أن مديري المدارس لديهم تشابه في دافعية المعلمين نحو العمل من أجل تطوير العملية التدريسية في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، لذلك لم تتأثر اجابات افراد عينة الدراسة من وجهة نظر المعلمين في المدارس تبعاً لاختلاف تخصصاتهم سواء كانت تخصصاتهم إنسانية أم علمية فانهم يتعاملون مع الطلبة ويتفاعلون في بيئة تعليمية واحدة بغض النظر عن تخصصاتهم، وتشابه الظروف البيئية التي تحيط بمديري المدارس، والتي يقومون من خلالها بأداء اعمالهم، حيث قيمة (ت) المحسوبة على الدرجة الكلية، بلغت (-0.02) وبمستوى دلالة (0.99) وهي غير دالة احصائياً.

## 3. متغير عدد سنوات الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (22)، لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين للأداة ككل، تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

تعزو الباحثة أن عدد سنوات الخبرة لمديري المدارس قلت أم كثرت، ليس تأثير في اظهار تباين في استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى دافعية المعلمين نحو العمل التي يمارسها مديري

المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتعزو الباحثة أن تشابه الظروف البيئية التي تحيط بمديري المدارس، كما أن معلمي المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان يمتلكون الدافعية الكافية نحو العمل، ويعملون على تحقيق الأهداف المدرسية، كذلك كونهم قادرين على انجاز المهمات بشكل أسرع وبكفاءة، ويعملون على تحقيق الأهداف والقدرة على الابداع والابتكار وتحفيز الطلبة، حيث بلغت قيمة (ف) للأداة ككل (1.29) عند مستوى دلالة (0.27) وهي غير دالة إحصائية.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يأتي:

1. تفعيل الشراكة المجتمعية بين المعلمين والمديرين والمجتمع المحلي لزيادة التواصل وروح التعاون بينهم، واستمرارية العمل بشكل فعال وزيادة أدائهم الوظيفي.
2. عقد دورات مستمرة للمديرين، لتدريبهم على كيفية استخدام الاستراتيجيات المتنوعة لصقل الأنماط القيادية لديهم.
3. استثمار دافعية المعلمين نحو العمل في تحقيق الأنماط القيادية للنظام التربوي.
4. الحصول على تغذية راجعة بشكل مستمر عن ممارسة الأنماط القيادية لتطويرها وتحسينها.
5. إجراء دراسات مماثلة للدراسات على مستوى التعليم الجامعي.

## المراجع

## المراجع العربية

- أبو جادو، صالح محمد علي (2000). علم النفس التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو عايد، محمود (2006). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. اريد: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- أحمد، أحمد إبراهيم (1999). نحو تطوير الإدارة المدرسية. ط3، القاهرة: مكتبة المعارف الحديثة.
- البدري، طارق عبد الحميد (2005). أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التعليمية. ط2، عمان: دار الفكر.
- بنى رشيد، عبد القادر عبد الله (1991). الدور القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين معهم من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، اريد، الأردن.
- بنى خلف، محمود حسن (2013). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش، دراسات العلوم التربوية. 40(2)، 763-781.
- بنى يونس، محمد محمود (2007) سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، عمان : دار الشروق.
- البيلي، محمد عبدالله وقاسم، عبد القادر عبدالله والصمادي، أحمد عبد المجيد(1997). علم النفس التربوي وتطبيقاته، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

جيعان، منى محمد حافظ سالم (2013). واقع القيادة التربوية في مدارس القدس الشرقية في

ضوء القيادة التحولية كما يراها المعلمون والمديرون. (رسالة ماجستير غير منشورة).

جامعة بيرزيت، فلسطين.

الحري، قاسم بن عائل (2007). القيادة التربوية الحديثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

حريري، هاشم بكر (1423هـ). الادارة التربوية. ط2، مكة المكرمة: دون ناشر.

حريم، حسين (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر

والتوزيع.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال.

عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية.

الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

حمادات، محمد حسن محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار حامد للنشر

والتوزيع.

حمد، محمد علي ابراهيم (2015). درجة توافر الصفات القيادية لدى معلمي المدارس الحكومية

الثانوية وعلاقتها بدافعية الطلبة نحو التعلم من وجهة نظر مديريهم في العاصمة عمان.

(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمود، كاظم خضير (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار الصفاء.

خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). الدافعية والانجاز. عمان: دار النشر والتوزيع.

الخوجا، عبد الفتاح محمد (2004). تطوير الادارة المدرسية والقيادة الادارية. عمان: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.

دواني، كمال سليم (2013). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة.

الرشيدي، فهد معتق حمود (2008). الفلسفة التربوية السائدة لدى كل من الموجهين الفنيين والمعلمين في وزارة التربية بدولة الكويت وعلاقتها برضاهم الوظيفي ودافعتهم للعمل. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الرفوع، محمد أحمد (2015). الدافعية نماذج وتطبيقات. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

الروقي، عبد الله بن عايض (1433هـ). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزعبي، دلال محمد زيب (2003). ضغوط العمل وعلاقتها بالدافعية نحو العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزغول، عماد والمحاميد، شاكرا (2010). سيكولوجية التدريس الصفي. عمان: دار المسيرة للنشر.

الزهراني، عبد الله محمد (1429هـ). تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مديري المرحلة

الثانوية بالتعليم العام بمدينة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد

العزیز، جدة، المملكة العربية السعودية.

السامولي، خالد سعد محمد (2013). القيادة التربوية لدى عمداء الكليات في جمهورية مصر

العربية وجمهورية السودان: دراسة ميدانية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة ام

درمان الاسلامية، ام درمان، السودان.

السرحي، محمد شفيق حسان (2016). الأنماط القيادية لدى القيادات الادارية بوزارة التربية

والتعليم وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة

الاسلامية، غزة، فلسطين.

شاويش، مصطفى نجيب (1993). الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات. عمان: دار

الفرقان.

الشرجبي، نبيلة عبد الكريم (2016). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار الأيتام للنشر والتوزيع.

الشرقاوي، أنور محمد (2010). الدافعية والانجاز. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

شعبان، سليم (2013). الدافعية الداخلية وعلاقتها بالتفكير الإبتكاري لدى عينة من طلبة

المرحلة الثانوية العامة في مدارس دمشق الرسمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)

جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

الصايغ، محمد ومحمود، حسين (1994). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الإبتدائية وولاء المعلم لعمله في المراحل الإبتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة

جامعة الملك سعود. 6(2)، 283-312.

الصريصري، دخيل الله حمد وعارف، يوسف (2003). الإدارة المدرسية. أطروحات وخبرات. بيروت: دار ابن حزم.

الصريفى، محمد عبد الفاتح (2003). الادارة الرائدة. عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

طرخان، محمد عبد القادر (2004). درجة إستعداد القيادة التربوية في الأردن لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة حتى عام 2020 وإعداد القيادات التربوية لمواجهةها. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الظفيري، خالد صاهود مزعل (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: دار الجامع الجديدة للنشر.

عدس، عبد الرحمن وقطامي، يوسف (2006). علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق الأساسي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

علاونة، شفيق (2004). الدافعية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

علي، عيسى (2008). بحث مقارن لدرجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق وحمص وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، 24 (1)، 105-152.

عماد الدين، منى (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العموش، حمود رزق (1995). العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلمها نحو العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الغامدي، علي بن محمد (2010). نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصورها المعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11(4)، 107-135.

غباري، ثائر أحمد (2008). الدافعية - النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

غبابن، عمر محمود (2006). القيادة الفعالة والقائد الفعال، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الفراء، ماجد محمد والخطيب، مازن اسماعيل (2007). النمط القيادي السائد لدى المدرء في الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)، 15 (2)، 415-459.

قرقش، عبد الكريم نظام عبد الكريم (2002). فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين والمديرات وفقا لنظرية هيرسي وبلانشرد. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

كنعان، نواف (2000). القيادة الادارية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

المحاسنة، محمد سلامة (2000). الدافعية وأثرها في التعلم، وزارة التربية والتعليم، رسالة المعلم، 40، (1،2).

محمد، عبد الوهاب سمير (2000). إدارة الموارد البشرية، مصر: جامعة القاهرة، منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

مرسي، محمد (2001). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها. القاهرة: عالم الكتب.

المغربي، كامل محمد (1995). السلوك التنظيمي. ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

هاشم، زكي محمود (1980). الجوانب السلوكية في الإدارة. الكويت: وكالة المطبوعات.

هلال، محمد عبد الغني حسن (2005). مهارات قيادة الاخرين. القاهرة: مركز تطوير الاداء والقيمة.

## المراجع الأجنبية:

- Al-Fahad, H., Al-Hajri, S., and Al-Qahtani, A. (2013). The relationship between Principals' leadership styles and teachers achievement motivation. **Proceeding of 3d Asia- Pacific Business Research Conferences**, 25-26 Feb. Kuala Lumpur, Malaysia.
- Bardwell, L & Holden S (2001). **Human resources A contemporary, approach.** 3<sup>rd</sup> ed, New Jersey, Prentice Hall.
- Bishay, A (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. **Journal of undergraduate sciences**. 3. P. 147-164.
- Bush, T (2008). **Leadership and management development in education.** London: SAGE Publications Ltd.
- Ellis, T, I (1984). **Motivating teacher for excellence ERIC clearing house on educational management:**ED 259449.
- Gallmeier, K. (1992). **The effectiveness of principal leadership style on teachers motivation.** DAI-A.

Massaro, Ed.D & Augustus, J (2000). Teacher perception, school climate and principals self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership. **The center for Education**. Winder University. One University Place. Chester. PA19013.

Max Landsberg (2000). **The Tools of Leadership Originally**, published in english by harper collins publisher LTD the tittle.

Pinder,C. C.(1998). **Work motivation in organizational behavior**. New Jersey: Prentice- Hall.

Rigger, C and Graham, G (2011). When social works, are stalked: risks-strategies. and legal protections, **clinical social work journal**, 39 (3), 232-242.

Rizi, R, Azadi, A. Farsani, M. (2013). Relationship between leadership styles and faculty job satisfaction among physical education organizations employees. **europaean journal of sports and exercise science**, 2 (1), 7-11.

Sanchez P, R. (2002). Relationship between teachers perceptions of principals leadership behavior and level of work motivation. **DAI-A 63/02**. P.455.

Singh, N (2001). **Organizational behavior**, concepts, theory and practices. New Delh: Deep & Deep Publications PVT. LTd.

Stumpf, Mitzi Nichole (2001). **The leadership of perceived leadership Styles of north carolina extension directors of job satisfaction of county extension professionats**. DAI-A.

Wegener, Lori, L. (2004). Organizational Leaders and empowered employess: the relationship between leadership styles, perception of styles, and impact on organizational outcomes. **DAI-A**, 65(01),222.

## الملحقات

## ملحق (1)

## أداتي الدراسة بصورتيهما الأوليين

بسم الله الرحمن الرحيم



تحكيم استبانة

المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

سعادة الأستاذ الدكتور الفاضل: ..... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في جامعة الشرق الأوسط بعنوان: "الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل". ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير استبانتين وهما استبانة النمط القيادي، استبانة الدافعية نحو العمل.

ونظرًا لما عرف عنكم من خبرة ومعرفة ودراية في هذا المجال، ولما تتمتعون به من سمعة علمية مرموقة. يرجى قراءة فقرات الاستبانتين ووضع إشارة (√) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة. علمًا بأن الإجابة على الفقرات تكون وفق تدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا).

ويسعد المشرف والباحثة أن يتقدما بالشكر والتقدير على جهودكم العلمية الكبيرة والمخلصة في بيان رأيكم بفقرات الاستبانتين.

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة عبير محمد وجيه طياره

المشرف د. أمجد درادكة

بيانات المحكم:

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل ( الجامعة / الكلية )

التخصص: كلية العلوم التربوية  
العام الجامعي / الفصل الدراسي: قسم الإدارة والمناهج

### إستبانة النمط القيادي

الدكتور / ة ..... المحترم / ة

### البيانات الشخصية

القسم الأول: البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
التخصص	<input type="checkbox"/> علمي	<input type="checkbox"/> إنساني	
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> 1- أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 – أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر

## إستبانة النمط القيادي

يرجى وضع إشارة (٧) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

الرقم	البعء/ الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعء		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>المجال الأول: النمط الديمقراطي:</b>								
1	أعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.							
2	أشارك المعلمين في اتخاذ القرارات.							
3	أراعي قدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات.							
4	أشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات.							
5	أشجع المبدعين في المدرسة من المعلمين والطلبة.							
6	أفوض جزء من صلاحياتي للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.							
<b>المجال الثاني: النمط الأتوقراطي:</b>								
1	أركز السلطة وجميع القرارات في يدي.							
2	أنقيد بحرفية الأنظمة والقرارات.							
3	أهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بالمعلمين.							
4	أستخدم سلطتي من موقعي الإداري.							
5	أنذمر من غياب المعلمين.							
6	أقلل من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملون.							
<b>المجال الثالث: النمط المتساهل:</b>								
1	أفوض جميع مسؤولياتي وصلاحياتي للعاملين							

							أفضل الأساليب التقليدية القديمة في إدارة المهام.	2
							أحدد المهمة وأترك للأعضاء أمر تنفيذها.	3
							أترك الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم.	4
							أتميز بالود والسهولة.	5
							أعطي المعلمين الحرية لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة.	6
							أعتمد على المشرفين التربويين عند تقييم المعلمين.	7

## إستبانة دافعية المعلمين نحو العمل

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها وفق درجات المقياس إلى يسار الصفحة.

الرقم	البعد / الفقرات	وضوح الفقرة		الانتماء للبعد		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
<b>أولاً: المثابرة.</b>								
1	أحرص على إكمال العمل الذي أبدأه.							
2	أقوم بإنجاز العمل المطلوب بإتقان وتفان.							
3	أسعى إلى تحقيق النجاح في عملي.							
5	أمتلك المقدرة على الصبر وتحمل مشاق العمل.							
6	تقدير الآخرين لي يدفعني لبذل المزيد من الجهد.							
7	أتميز بالمثابرة التحدي في إنجاز الأعمال.							
<b>ثانياً: الطموح.</b>								
1	أتطلع لتطوير مستقبلي المهني.							
2	أبذل جهدي لتحقيق طموحاتي.							
3	أسعى لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.							
4	أضع خطة مستقبلية لأداء عملي.							
5	أسعى لتحقيق الإبداع في عملي.							
6	أقيم عملي بالنتائج التي أتوصل إليها.							
7	أسعى لأكون من المعلمين المتميزين في المدرسة.							
<b>ثالثاً: وجود هدف يسعى لتحقيقه.</b>								
1	أعتقد أن مكانتي مرموقة في المجتمع.							
2	أمتلك الثقة بقدراتي على تحقيق النجاح.							

							أمتلك قدرة على تحمل المسؤولية.	3
							أبذل كل جهدي في التحضير للحصة الدراسية.	4
							أسعى إلى تنفيذ الحطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي.	5
							أقوم بتنفيذ الأفكار الخلاقة دون تردد.	6

**ملحق (2)**  
**قائمة بأسماء المحكمين**

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	أ.د. عبد الحافظ سلامة	تكنولوجيا تعليم	جامعة الشرق الاوسط
2.	أ.د. ابتسام جواد مهدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط
3.	أ.د. أحمد فتحي أبو كريم	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
4.	أ.د. عباس عبد مهدي الشريفي	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط
5.	أ.د. محمود عبد الرحمن الحديدي	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط
6.	د. حمزة عبد الفتاح العساف	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الاوسط
7.	د. خالدة عبد الرحمن عودة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الاوسط
8.	د. فادي عبد الرحمن عودة	تكنولوجيا التعليم	جامعة الشرق الاوسط
9.	د. فواز حسن ابراهيم شحاتة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الاوسط
10.	د. منذر قاسم محمد الشبول	إدارة تربوية	جامعة الشرق الاوسط

### ملحق (3)

#### أداتي الدراسة بصورتيهما النهائيّتين

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة الأردنية الهاشمية

وزارة التعليم العالي

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

أخي المعلم/ اختي المعلمة.....المحترم/ة

تحية وتقدير، تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، حيث تهدف الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية التربوية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الخاصة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. وتتضمن الدراسة إستبانتين؛ الأولى تتعلق بالأنماط القيادية وتتكون من (19) فقرة موزعة على ثلاثة أنماط. والثانية تتعلق بدافعية المعلمين نحو العمل وتتكون من (19) فقرة موزعة ثلاثة مجالات.

علماً أنه تم تعريف النمط القيادي على أنه " كل ما يصدر من القائد من توجيهات مؤثرة تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في توجيه الجماعة وهو يؤثر تأثيراً كبيراً في التعاون وتحقيق التفاعل من أجل الأهداف التي يريدون تحقيقها".

وتعريف الدافعية على أنها " مجموعة الظروف الداخلية التي تحرك الفرد لسد نقص أو حاجة معينة سواء كانت بيولوجية أو نفسية أو اجتماعية، لذلك جاء مفهوم الدافع مرتبطاً بمفهوم

الحاجة وتسعى إلى إزالة التوتر والقلق والتي تحدثها الحاجة وبذلك يحدث حالة من التوازن والتكيف وأن وظيفة الدوافع كحالة سيكولوجية داخلية هي إشباع حاجات الفرد والمحافظة على توازنه".

تأمل الباحثة أن تنال الاستبانة إهتمامكم واستجابتكم السريعة مع توشي الدقة والموضوعية في الإجابة، مؤكدة لكم أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة ومقدرة حسن تعاونكم وتجاوبكم

مع خالص احترامي وتقديري

الباحثة

عبير محمد وجيه طيارة

القسم الأول: البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:			
الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
التخصص	<input type="checkbox"/> علمي	<input type="checkbox"/> إنساني	
سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> 1- أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 – أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر

## القسم الثاني: إستبانة النمط القيادي

درجة الممارسة					الفقرات	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
<b>النمط الأول: النمط الديمقراطي</b>						
					يعمل على سيادة روح التعاون بين المعلمين في المدرسة.	1
					يشرك المعلمين في صنع التعليمات.	2
					يراعي مقدرات المعلمين عند توزيع المسؤوليات.	3
					يشجع البحث عن أفكار ورؤى متنوعة لحل المشكلات.	4
					يشجع المعلمين والطلبة المبدعين في المدرسة.	5
					يفوض جزءاً من صلاحياته للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	6
<b>النمط الثاني: النمط الأتوقراطي</b>						
					يمتاز بمركية السلطة.	7
					يتقيد بحرفية التشريعات الإدارية.	8
					يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	9
					يستمد سلطته من موقعه الإداري.	10
					يضجر من غياب المعلمين.	11
					يقلل من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملون.	12
<b>النمط الثالث: النمط المتساهل</b>						
					يفوض جميع صلاحياته للعاملين.	13
					يفضل الأساليب التقليدية القديمة في إدارة المهامات.	14
					يحدد المهمة ويسمح للأعضاء أمر تنفيذها دون تدخل.	15
					يتيح الحرية للمعلمين في حل المشكلات المدرسية التي تواجههم دون تدخل.	16
					يتميز بالود والسهولة في التعامل مع الآخرين.	17
					يعطي المعلمين الحرية لإتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.	18
					يعتمد على المشرفين التربويين عند تقويم المعلمين.	19

## القسم الثالث: إستبانة الدافعية نحو العمل

درجة التوافر					الرقم	الفقرات
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
<b>المجال الأول: المثابرة</b>						
					1	أحرص على إكمال العمل المكلف به.
					2	أقوم بإنجاز العمل المطلوب بإتقان.
					3	أسعى إلى تحقيق النجاح في عملي.
					4	أمتلك المقدرة على تحمل مشاق العمل.
					5	يدفعني تقدير الآخرين لي بذل مزيد من الجهد.
					6	أتميز بالمثابرة في إنجاز الأعمال.
<b>المجال الثاني: الطموح</b>						
					7	أنتطلع لتطوير مستقبلي المهني.
					8	أبذل جهدي لتحقيق طموحاتي.
					9	أسعى لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة.
					10	أضع خطة مستقبلية لأداء عملي.
					11	أسعى لتحقيق الإبداع في عملي.
					12	أقيم عملي بالنتائج التي أتوصل إليها.
					13	أسعى لأكون من المعلمين المتميزين في المدرسة.
<b>المجال الثالث: الإرادة</b>						
					14	أعتقد أن مكانتي مرموقة في المجتمع.
					15	أمتلك الثقة بمقدرتي على تحقيق النجاح.
					16	أمتلك المقدرة على تحمل المسؤولية.
					17	أبذل كل جهدي في التحضير للحصة الدراسية.
					18	أسعى إلى تنفيذ الخطة المدرسية بانتظام خلال العام الدراسي.
					19	أعمل على تنفيذ الأفكار الخلاقة دون تردد.

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

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

رئيس مجلس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/23/931

التاريخ: 2018/01/31

## معالي وزير التربية والتعليم الأكرم

تحية طيبة وبعد،،

يسعدني أن أبعث لمعاليتكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً إعلامكم بأن الطالبة عبير "محمد وجيه" طيارة تقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

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

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة  
31-1-2018  
أ.د. محمد محمود الحيلة

جامعة الشرق الأوسط  
مكتب رئيس الجامعة  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
President Office  
Amman - Jordan

المملكة الأردنية الهاشمية  
ديوان وزارة التربية والتعليم  
الرقم: .....

إلى مدير إدارة: .....

التوقيع: .....

## ملحق (5)

## كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم



الرقم ٨١٣٧/١٠/٣

التاريخ ٣ جمادى الثاني ١٤٣٩

الموافق ٢٠١٨/٠٢/١٨

السيد مدير إدارة التعليم الخاص  
السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/ محافظة العاصمة  
السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة

## الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة عبير محمد وجيه طباره تقوم بإجراء دراسة عنونها "الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من المعلمين في المدارس التابعة لإدارتكم/مديريتكم.

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

واقبلوا الاحترام

/وزير التربية والتعليم

د. صلاح الخلاليلة  
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي



سنة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
سنة/ مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة  
سنة/ رئيس قسم البحث التربوي  
سنة/ الملف ١٠/٣  
المرفقات: (٣) صفحات

الملئحة الأردنية للامانة

هاتف: ٢٠٠٧١٤٠٠، فاكس: ٢٠٠٧١٤٠١، عمان ١١١١٨ لاروت الفراع الإلكترونية: www.mne.gov.jo

## ملحق (6)

أعداد المعلمين في محافظة العاصمة عمان حسب المديرية والجنس (2016-2017)

مديرية التعليم الخاص			مديرية التربية والتعليم
مجموع	اناث	ذكور	
3882	3359	523	قصة عمان
6699	5475	1224	لواء الجامعة
3065	2689	376	لواء القويسمة
444	413	31	لواء سحاب
3384	3137	247	لواء ماركا
2175	1895	280	لواء وادي السير
631	551	80	ناعور
39	24	15	الجيزة
52	52	0	الموقر
20371	17595	2776	المجموع