

القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة القيم التنظيمية في مدارسهم

ابتسام صالح الدهشان

تاريخ قبول البحث 2019/3/9

تاريخ استلام البحث 2018/12/18

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة القيم التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة هذه الدراسة من (375) معلما ومعلمة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل، والثانية لقياس درجة ممارسة القيم التنظيمية، وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل، ودرجة ممارسة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانتا متوسطتين، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل ودرجة ممارسة القيم التنظيمية وأبعادهما. **الكلمات المفتاحية:** القيادة متعددة العوامل، القيم التنظيمية، المدارس الأساسية الخاصة.

Multifactor Leadership of Basic School Principals in Amman and its Relation to the Organizational Values Applied in their Schools

Ibtisam Saleh Al-Dahshan

Abstract:

The study aimed at investigating the multifactor leadership of the principals of private basic schools in Amman and its relation to the organizational values applied in their schools from teachers' point of view. The study sample consisted of (375) male and female teachers. Two tools were used to collect data: the first to measure the multifactor leadership and the second to measure the degree of availability of organizational values. Validity and reliability of the tools have been assured. To accomplish the goal of the study, the descriptive coelational methodology has been used. The results of the study showed that the degree of the multifactor leadership practice of the principals of private basic schools in Amman from teachers' point of view was moderate as well as the availability of organizational values. The results also showed a positive significant correlational relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the total score of the multifactor leadership and the total score of the organizational values.

Keywords: multifactor leaderships, organizational values, Private.

المقدمة

تعد القيادة الركيزة الأساسية في أي منظومة من منظومات العمل، ونتيجة لثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، والتي أدت إلى التطوير السريع الذي تشهده الإدارة المعاصرة إلى زيادة الاهتمام بالقيادة التربوية لما لها من أثر كبير في نجاح العملية التعليمية إذ بدون وجود قيادات تربوية واعية ومسؤولة قد يصبح من الصعب على المؤسسات التعليمية تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية وتحسين مخرجاتها.

والقيادة التربوية عملية جماعية، فالقيادة ترتبط بالرضا النفسي للجماعة، و"بين أبو طاحون (Abu Tahoun,2012) أن من أبرز عناصر القيادة هو المقدر على التأثير في الآخرين، والقيادة بذلك تعد عملية إنسانية تتضمن التفاعل بين القائد والعاملين ضمن موقف معين، بحيث يسهم القائد في التأثير في سلوك العاملين بشكل يؤدي في المحصلة لتحقيق الأهداف المرجوة للنظام أو المؤسسة.

هناك ثلاثة أنماط قيادية شاع استخدامها في العقد الأخير من هذا القرن، وأول تلك الأنماط القيادة التحويلية: إذ يبذل القائد قصارى جهده لتحويل العاملين بالمنظمة إلى قادة مقتدرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في صنع القرارات وهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة التي يعملون فيها ليتعاون الجميع في صنع القرارات وتحقيق الأهداف (Hassoun,2016).

أما النمط الثاني فهو نمط القيادة التبادلية: الذي يقوم على تبادل المنفعة أو ما يسمى بالمقايضة، بين القائد والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، فكل طرف سواء أكان القائد أم العامل يدرك نقاط القوة ونقاط الضعف للطرف الآخر لذلك تكون الأهداف لدى الطرفين مترابطة ومتداخلة، ولأن العلاقة قائمة على المنفعة المتبادلة فهي علاقة قصيرة المدى وغير ثابتة إلى حدٍ ما (Alayasrah,2008).

أما النمط الثالث فهو نمط القيادة المتساهلة: فأن أبرز ما يتسم به هذا النوع من القيادة هو عدم تدخل القائد بما يدور في المنظمة أي يترك الحبل على الغارب ولا يعطي أي توجيهات ألا إذا طلب منه ذلك وتتسم بانخفاض مستوى الأداء (Almomani,2008).

هذا وتعد القيم التنظيمية عملية اجتماعية إنسانية فهي خاصة بالمجتمع الإنساني وتستمد أهميتها من طبيعة وجود هذا المجتمع فهما مترابطان فلا وجود للقيم دون مجتمع، وهي الجانب غير الملموس وجوهر الثقافة التنظيمية وتحتل الرتبة الأولى في التأثير بالسلوك التنظيمي للعاملين في

المنظمة، وهي الأساس لفهم اتجاهات العاملين وميولهم وتسهم في رسم الأهداف والسياسات داخل المنظمة. (Bakkay,2016).

والقيم التنظيمية هي الأساس الذي تقوم عليه المنظمة للحفاظ على هويتها، وهي المحرك لأنشطة العاملين وسلوكهم، هذا وتوفر القيم التنظيمية الخطوط العريضة لتوجيه السلوك داخل المنظمة، وتشكل المعتقدات التي يتحلّى بها العاملون في المنظمة التي تسعى بدورها إلى انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والارتقاء إلى المستوى المطلوب بالمنظمة (Mahmoud,2011).

في ضوء ما تقدم؛ فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف درجة ممارسة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة المتساهلة لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة بالعاصمة عمان وعلاقتها بدرجة توافر القيم التنظيمية. هذا وأجرى فوفت (Vaught,2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط السلوك القيادي التحويلي والتبادلي وعلاقتها بالالتحاق بالمدارس المسيحية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل. وقد أجريت الدراسة على (52) مدرسة مسيحية من أوهايو وشمال شرق فلوريدا وجنوب شرق أوريغن وكشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نسبة الالتحاق والأساليب القيادية أو العوامل السلوكية.

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

وأجرت الخصاصنة (Khasawneh,2012) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل، ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتعرف العلاقة بين كلا المتغيرين. اشتملت عينة الدراسة على (331) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) بعد ترجمتها للعربية وإيجاد صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون القيادة

متعددة العوامل بدرجة متوسطة. أن النمط القيادي التبادلي جاء في الرتبة الأولى، تلاه النمط القيادي التحويلي، وجاء بعده أخيراً النمط القيادي المتساهل.

وأجرت الجمعي (Al-Jamie,2014) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. وقد تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة ولجمع البيانات استخدمت الاستبانة ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات. وجاء نمط القيادة التبادلية بالرتبة الأولى. وفي الرتبة الثانية جاء نمط القيادة التحويلية. وجاء نمط القيادة المتساهلة بالرتبة الأخيرة. ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة: التحويلية والتبادلية والمتساهلة ومستوى رضا المعلمات عن عملهن.

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

وأجرى الريان (Alrayyan,2016) دراسة هدفت إلى تعرف درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس الخاصة الأردنية التي تدرس برامج أجنبية ودولية في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارسة المديرين لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (365) معلماً ومعلمة واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، ومن النتائج أن ممارسة نمط القيادة التحويلية جاء مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة الذكاء الثقافي لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لنمط القيادة التحويلية.

وهدف دراسة يلمازوبلاسي (Yilmaz&Balci، 2007) إلى معرفة وجهات نظر مديري المدارس الابتدائية والمعلمين عن القيم الفردية والتنظيمية في المدارس الابتدائية في تركيا وجمعت البيانات باستخدام "مقياس القيمة" للمسؤولين في المدارس الابتدائية والمعلمين وطلب منهم تصنيف وترتيب القيم الفردية والتنظيمية وتكونت عينة الدراسة من (712) معلماً و (407) مديراً وأشارت

النتائج إلى أوجه التشابه بين وجهات النظر الأولية بين مديري المدارس والمعلمين على حد سواء بالنسبة للقيم الفردية والتنظيمية فكل من مديري المدارس والمعلمين كانت الرتبة العليا لقيمة "العدالة" كقيمة فردية و"احترام الشعب" كقيمة تنظيمية. وبالنسبة للمسؤولين فالمال احتل أدنى رتبة من جدول الأعمال الفردية وكان "التدين" القيمة التنظيمية الدنيا كما أن "التدين" بوصفها قيمة فردية وتنظيمية على حد سواء قد حلت في الرتبة الأدنى في قائمة المعلمين.

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

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

أما دراسة صابر (Saber,2014) فقد هدفت إلى دراسة القيم التنظيمية وعلاقتها بتمكين الموارد البشرية دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة. وتكونت العينة من (30) من الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن نجاح التمكين كاستراتيجية يعتمد على القيم التنظيمية السائدة في المنظمات. وتعد القيم التنظيمية وسيلة لزيادة مستوى التمكين. وأن التغيير في الأساليب الإدارية يبدأ من التركيز على القيم التنظيمية. كما توصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة والتمكين عند مستوى الدلالة حسب اتجاهات الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وهدفت دراسة جبارين (Jabarin,2014) التعرف إلى درجة ممارسة القادة التحويليين للقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الفلسطينية من وجهة نظر معلمهم تكونت عينة الدراسة من (199) معلماً من المدارس الثانوية في قضاء أم فحم في الداخل الفلسطيني (48) واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وكانت من بين النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية في كل أبعاد القيادة التحويلية مع جميع محاور القيم التنظيمية. وكذلك يمارس المديرون القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة بينما تسود محاور القيم التنظيمية (الإنسانية الاستقرار) بدرجة متوسطة.

مشكلة الدراسة:

يمارس مديرو المدارس الأساسية الخاصة، بوصفهم قادة تربويين دوراً ريادياً مؤثراً، يتطلب قدراً كبيراً من الحنكة والتأثير الفاعل في العاملين، إذ أن مدير المدرسة يتبوأ الموقع المؤثر في أطراف العملية التربوية، فبمقدوره أن يحدث التوافق والانسجام بين الأطراف كافة لتسير العملية التربوية في جو من التعاون والمشاركة الإيجابية والمودة والألفة والفاعلية بما يمتلكه من قيم تنظيمية توجه سلوكه داخل المنظمة والقيم التنظيمية من العناصر الأساسية لمكونات شخصية القيادة التربوية، إذ تشكل إطاراً مرجعياً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. أن ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة للقيم التنظيمية يرتبط بما يتمتع به القائد من أنماط قيادية سواء تبادلية أم تحويلية أم متساهلة.

وتتبع مشكلة الدراسة من شعور الباحثة بالمشكلة من خلال عملها في إحدى المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وملاحظة وجود تباين في أداء المديرين لأنماط القيادة، وارتباطها بما يمتلكون من قيم تنظيمية مما ولد لديها رغبة بالكشف عن مدى ارتباط القيم التنظيمية وما يمارسه القادة من أنماط قيادية سواء تبادلية أم تحويلية أم متساهلة (القيادة متعددة العوامل).

وعليه فأن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال الآتي:

- ما العلاقة بين درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان بدرجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة الحالية الى بيان العلاقة بين درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان بدرجة ممارسة القيم التنظيمية، ولتحقيق هدفها تسعى للأجابة عن الاسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة ممارسة القيم التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان ودرجة ممارسة القيم التنظيمية؟

أهمية الدراسة النظرية:

يؤمل أن ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص عن موضوع القيادة متعددة العوامل والقيم التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة. كما وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تقدم إطارا نظريا عن متغيرات الدراسة. يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقا لأبحاث ودراسات أخرى بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات صلة وأداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما لجمع البيانات.

أهمية الدراسة التطبيقية:

يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من خلال تعرف درجة العلاقة بين القيادة متعددة العوامل ودرجة ممارسة القيم التنظيمية للارتقاء بالعمل التربوي في مدارسهم، وتوجيه القائمين على السياسة التربوية والتعليمية إلى أهمية القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بدرجة ممارسة القيم التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية الخاصة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

مصطلحات البحث الإجرائية:

القيادة متعددة العوامل: يقصد بها القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والقيادة المتساهلة، وفيما يأتي تعريفات لهذه الأنماط من القيادة:

القيادة التحويلية: عُرفت بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والعاملون إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Northouse,2015).

القيادة التبادلية: يعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والعاملين فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية (Alayasrah,2008).

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

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

حدود الدراسة:

- الحدود بشرية: المعلمون والمعلمات في المدارس الأساسية الخاصة.
 - الحدود المكانية: محافظة العاصمة الأردنية عمان.
 - الحدود زمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام 2017/ 2018
- منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الاساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2016-2017) والبالغ عددهم (20371) معلماً ومعلمة وفق احصائيات وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (375) معلماً ومعلمة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجسي ومورجن (Krejci & Morgan,1970).

اداتا الدراسة:

قامت الباحثة بترجمة استبانة (MLQ-X5) للقيادة متعددة العوامل التي أعدها وأفوليو وباس (Avolio & Bass,2004)

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

تم التأكد من صدق أداة الدراسة الأولى استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X)، باستخدام صدق المحتوى، إذ قامت الباحثة بترجمة الأداة إلى اللغة العربية وتكييفها وفقاً للبيئة الأردنية وعرضها على (10) من الخبراء والمختصين التربويين في الإدارة التربوية، في الجامعات الأردنية. وقامت الباحثة بالأخذ بملاحظاتهم وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة وبما يتناسب والمقياس الأصلي والبيئة الأردنية معاً وقد عدت موافقة الخبراء على صدق المضمون لكل فقرة من فقرات المقياس وبنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق كل فقرة واستقرت استبانة القيادة متعددة العوامل بصورتها النهائية على ما هي عليه دون حذف أي فقرة من فقراتها المكونة من (36) فقرة.

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

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين عن طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، مكونة من (25) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم مرة أخرى وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كما تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا للاتساق الداخلي والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1) معاملات ثبات استبانة القيادة متعددة العوامل بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق**الداخلي**

الرقم	النمط القيادي	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	القيادة التحويلية	0.82	0.86
2	القيادة التبادلية	0.80	0.85
3	القيادة المتساهلة	0.79	0.89
	الدرجة الكلية	0.84	

الأداة الثانية: استبانة القيم التنظيمية

قامت الباحثة بتطوير استبانة القيم التنظيمية بالاعتماد على الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ومنها دراسة (Aljaafreh,2010)، ودراسة (Jabarin,2014).

صدق أداة الدراسة الثانية: "استبانة القيم التنظيمية"

تم التأكد من صدق الأداة بإيجاد الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بعرض الاستبانة بصيغتها الأولى على إثني عشر محكما من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية، وذلك للحكم على مدى صلاحية الفقرات، وهل هي بحاجة إلى تعديل، وما التعديل المقترح لها (إن وجد)، إذ تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين فأكثر، وتم إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الفقرات وأصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (29) فقرة، بعد حذف ست فقرات.

ثبات أداة الدراسة الثانية: "استبانة القيم التنظيمية"

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية "القيم التنظيمية في المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، باستخدام طريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (25) معلما ومعلمة من خارج عينة الدراسة إذ طبقت الاستبانة على أفرادها وبعد مرور أسبوعين جرى إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم وتم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وكانت الدرجة الكلية لمعامل ارتباط بيرسون (0.87).

المعالجة الإحصائية

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب والدرجة.
2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجداول الإحصائية لتعرف الدلالة المعنوية لقيمة معامل الارتباط بين درجات القيادة متعددة العوامل وبين القيم التنظيمية.
3. تم تحديد درجة ممارسة أنماط القيادة في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان ودرجة ممارسة القيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بتطبيق المعادلة الآتية:

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

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 - 2.33)

ويكون المستوى المتوسط من (2.34 - 3.67)

والمستوى المرتفع من (3.68 - 5).

إجراءات الدراسة

بعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها المتمثلة في المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وإعداد أدوات الدراسة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتيين على أفراد العينة. قامت الباحثة بجمع البيانات وتحليلها إحصائياً، ثم عرض النتائج ومناقشتها وتقديم التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي نصه: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات استبانة القيادة متعددة العوامل لمديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (2) يبين ذلك.

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لفقرات استبانة القيادة متعددة

العوامل لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة من وجهة نظر المعلمين رتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
القيادة التحويلية					
34	يؤكد أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المدرسة.	4.33	0.87	1	مرتفعة
6	يتحدث المدير عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية.	4.28	0.83	2	مرتفعة
13	يتحدث بحماس عما يجب تحقيقه.	4.24	0.86	3	مرتفعة
14	يؤكد على الإحساس القوي بالغرض مما يعكس إدارة قيادية صلبة	4.22	0.89	4	مرتفعة
18	يعمل من أجل مصلحة الجماعة متجاوزاً مصلحته الشخصية.	4.21	0.93	5	مرتفعة
9	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل.	4.13	1.08	7	مرتفعة
29	يعتبرني شخصاً لديه احتياجات، ومقدرات، وطموحات مختلفة عن الآخرين.	4.09	1.00	8	مرتفعة
15	يقضي وقتاً في التعليم والتدريب.	3.97	1.02	10	مرتفعة
2	يعيد المدير فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من ملاءمتها لأي مقياس	3.69	0.98	14	مرتفعة
10	يغرس الكبرياء في نفسي لأنني مرتبط به بكونه مديري.	3.67	1.09	15	متوسطة
26	يقدم رؤية مقنعة عن مستقبل المدرسة.	3.66	1.01	16	متوسطة
8	يسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.	3.65	1.21	18	متوسطة
23	يأخذ في الاعتبار الآثار الأخلاقية المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها	3.52	1.05	22	متوسطة
21	يتصرف بطرق تعزز احترام المعلمين له.	3.40	1.08	26	متوسطة
19	يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في الجماعة	3.34	1.11	27	متوسطة
25	يظهر إحساساً بالقوة والثقة.	3.26	1.05	29	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات.	3.06	1.11	32	متوسطة
31	يساعدني في تطوير نقاط ضعفي.	3.06	1.20	31	متوسطة
36	يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق.	2.87	1.18	33	متوسطة
30	يمنحني فرصة النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.	2.73	1.18	34	متوسطة
الدرجة الكلية		3.64	0.65		متوسطة
نمط القيادة التبادلية					
16	يوضح ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد عند تحقيق أهداف الأداء.	4.17	0.96	6	مرتفعة
11	يتابع المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء ويناقشه.	4.03	1.03	9	مرتفعة
12	ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء.	3.94	0.91	11	مرتفعة
1	تقدم الإدارة مساعدة لي مقابل جهودي	3.72	0.97	13	مرتفعة
3	يتدخل المدير عندما تتفاقم المشكلات فقط.	3.66	1.00	17	متوسطة
24	يتابع جميع الأخطاء.	3.58	1.07	19	متوسطة
17	يظهر اعتقاداً ثابتاً "بعدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً".	3.57	1.01	20	متوسطة
4	يركز جل اهتمامه على الأخطاء لتصويبها وفق المعايير المتبعة.	3.54	1.00	21	متوسطة
27	يوجه انتباهي حين وقوع الإخفاقات بهدف تلبية المعايير المطلوبة للعمل الصحيح.	3.50	1.04	23	متوسطة
20	يبين أن المشكلات يجب أن تكون مزمنة قبل اتخاذ أي إجراء.	3.43	1.13	25	متوسطة
22	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء، والشكاوى والإخفاقات.	3.31	1.13	28	متوسطة
35	يُعبّر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات.	3.15	1.22	30	متوسطة
الدرجة الكلية		3.63	0.69		متوسطة
نمط القيادة المتساهلة					
28	يتجنب اتخاذ القرارات.	3.93	1.07	12	مرتفعة
5	يتجنب التدخل عندما تطرأ أمور إيجابية مهمة.	3.46	1.04	24	متوسطة
33	يؤخر الإجابة عن الأسئلة الملحة.	2.63	1.25	35	متوسطة
7	يغيب عند الحاجة إليه أوقات الأزمات والمشكلات	2.62	1.25	36	متوسطة
الدرجة الكلية		3.59	0.75		متوسطة

القيادة التحويلية:

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.65)، وهذا وجاءت الأبعاد بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن المدير يمتلك بعض خصائص القائد التحويلي، لكن ليس بالمستوى الذي يرضي تطلعات المعلمين، وقد يعود سبب ذلك إلى ضعف مقدرتهم على دفع المعلم، أو زيادة وعيه بأهمية النتائج المتحققة، أو عدم التمكن من تعريفه بالأساليب المناسبة لتحقيقها، الأمر الذي يمنع المعلم من تجاوز مصالحه الشخصية وعدم السعي لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المدرسة. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي نصت على " يؤكد أهمية امتلاك حس جماعي برسالة المدرسة."

بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.87) وقد يعزى ذلك أن المدير يؤمن بالعمل الجماعي، وأن العمل الفردي لا يصل بالمدرسة الى تحقيق أهدافها لذلك يظهر بسلوكه العمل الجماعي.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (36) التي نصت على " يظهر الثقة بأن الأهداف ستتحقق." بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة. قد تعزى هذه النتيجة أن ليس للمدير رؤية واضحة ومقنعة عن مستقبل المدرسة، وليس متفائلاً بما يكفي بصدد الاحداث المستقبلية.

القيادة التبادلية:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان لنمط القيادة التبادلية كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.69) وجاءت المتوسطات الحسابية للأبعاد في الدرجة المتوسطة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن المكافأة مقرونة بإنجاز العمل وخصوصاً أن المدارس خاصة والفكر السائد أنها تتبع نظام المكافآت، وقد يعود السبب لاعتقاد المدير أن المعلمين في المدرسة ما زالوا يحفزون من خلال الثواب والعقاب.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي نصت على " يوضح ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد عند تحقيق أهداف الأداء." بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يضع معايير مسبقة لتحقيق الأهداف مما يجعل العاملين على دراية ومعرفة بما سيحققونه، ويضع نظام للمكافآت وللعقوبات، لذا يكون العامل بمعرفة مسبقة بما عليه أن يعمل. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (35) التي نصت على " يُعبر عن رضاه عندما تتحقق التوقعات..." بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.22)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين في المدارس الخاصة لا يبدون رضاهم عندما تحقق الأهداف حتى لا تتم مكافاتهم عليها، أو أن تحقيق التوقعات تحصيل حاصل بالنسبة لهم.

القيادة المتساهلة:

أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفقرات نمط "القيادة التساهلية" عمان من وجهة نظر معلمي هذه المدارس كانت متوسطة. إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.75) وقد يعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس الأساسية الخاصة أن نمط القيادة المتساهلة لم يعد الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة العمل، ولكنه قد يتبع أحياناً، وقد يعزى السبب أن المدارس الخاصة

تتبع أسلوب المكافأة والعقاب فالمدير كصاحب مدرسة خاصة لا يترك الأمور على الغارب في أغلب الأوقات، بل يتجه إلى أسلوب الثواب والعقاب، وقد يستخدم النمط المتساهل أحيانا إذا كان المدير موظفاً كباقي المعلمين ولم يكن صاحب المدرسة ودافعيته للعمل قليلة ربما بسبب قلة الراتب أو عدم الانتماء للمدرسة، أو ربما لأنه لا يرى هناك ضرورة للتدخل في شؤون المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المدير المتساهل في بعض الأحيان لا يرغب في تحمل المسؤولية، فيترك المعلمين يديرون شؤونهم بأنفسهم ويتحملون مسؤولية أعمالهم، ويقف موقف المحايد والمتفرج، ولا يتدخل في نشاطات المعلمين، إلا إذا طلب منه ذلك، وربما جاءت هذه النتيجة بسبب ضعف اندفاعه للعمل، نتيجة الضغوط التي يعانيها، أو إهماله لبعض الأعمال والمهام أو كثرة الأعباء الإدارية المكلف بها والتي تحول دون قيامه بإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي نصت على " يتجنب التدخل عندما تطرأ أمور ايجابية مهمة." بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.04)، قد تعزى هذه النتيجة أنه يرى أن لا حاجة للتدخل لان الامور ايجابية وتسير على ما يرام. وقد تكون لثقة القائد بالمعلمين. وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (7) التي نصت على "يغيب عند الحاجة إليه أوقات الأزمات والمشكلات." بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.25) قد تعزى هذه النتيجة إلى شعور القائد بضرورة وجوده عندما تتأزم المشكلات وأن غيابه يزيد من تفاقم المشكلات.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الخصاونة (Khasawneh,2012)، ودراسة الجمعي (Aljamie,2014). إذ جاءت المتوسطات الحسابية للأنماط الثلاثة بالدرجة المتوسطة وجاءت بالرتبة الأولى (القيادة التحويلية) وبالرتبة الثانية (القيادة التبادلية) وفي الرتبة الاخيرة (القيادة المتساهلة).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: ما درجة ممارسة القيم التنظيمية

لمديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر القيم التنظيمية لمديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لاستبانة القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين رتبة تنازلياً.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع أهدافه الشخصية	4.22	0.91	1	مرتفعة
10	أعطاء فرصة للمعلمين لطرح أفكار جديدة لتطوير العمل	4.10	0.97	2	مرتفعة
13	التعامل مع المعلمين بكل احترام	3.99	1.00	3	مرتفعة
28	غرس ثقة متبادلة بينه وبين المعلمين	3.93	0.86	4	مرتفعة
5	توزيع المهام على المعلمين دون استثناء	3.93	0.98	4	مرتفعة
4	تقويم أداء المعلمين من خلال معايير موضوعية.	3.83	1.09	6	مرتفعة
27	مناقشة المعلمين بالأمور المدرسية بكل صراحة	3.80	0.85	7	مرتفعة
14	إقامة علاقات ودية مع المعلمين	3.76	1.08	8	مرتفعة
26	توجيه النقد للمعلم المقصر في عمله	3.74	0.89	9	مرتفعة
23	القيام بأعماله دون أي توجيه من الآخرين	3.66	0.82	10	متوسطة
24	بذل جهود كبيرة لتطوير مقدرات المعلمين من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة.	3.63	0.85	11	متوسطة
22	تقويم أداء المعلمين بعيداً عن الضغوط الاجتماعية	3.61	0.83	12	متوسطة
6	تجنب اتخاذ قراراته بأسلوب متحيز.	3.59	1.11	13	متوسطة
19	القيام بعمله الإداري باستقلالية.	3.58	1.08	14	متوسطة
16	إقامة أجواء تعاون مع المعلمين أثناء تأديتهم لأعمالهم	3.56	1.02	15	متوسطة
25	مشاركة المعلمين في صناعة القرار	3.54	0.79	16	متوسطة
20	اتخاذ جميع قراراته دون أي تأثير خارجي	3.51	1.07	17	متوسطة
29	تحقيق الأمن الوظيفي للمعلمين	3.34	0.71	18	متوسطة
21	التحرر من بعض التقاليد الاجتماعية التي تؤثر في عمله	3.27	0.65	19	متوسطة
11	التعامل بموضوعية مع عمليات التقويم المختلفة	3.27	0.57	19	متوسطة
1	توزيع الأعمال بين العاملين بدون تمييز	3.25	0.57	21	متوسطة
3	تطبيق القرارات الإدارية المتخذة على جميع المعلمين.	3.23	0.55	22	متوسطة
9	التعامل مع المعلمين بانفتاح	3.20	0.58	23	متوسطة
15	تقوية علاقاته الاجتماعية مع المعلمين من خلال مشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية	3.20	0.72	23	متوسطة
12	تطبيق التشريعات الإدارية بشفاافية	3.17	0.64	25	متوسطة
17	الاهتمام بمشكلات المعلمين لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.16	0.63	26	متوسطة
2	توزيع الحوافز المادية على جميع المعلمين بشكل عادل.	3.15	0.57	27	متوسطة
7	تجنب المحسوبية عند اتخاذ القرارات	3.13	0.52	28	متوسطة
18	مكافأة الأداء المتميز للمعلمين.	3.08	0.62	29	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.55	0.45		متوسطة

تشير النتائج في الجدول (3) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.45)، وقد يعود ذلك الى أن جميع الديانات السماوية تدعو للتخلي بالقيم والأخلاق الحميدة التي

ترفع من شأن العامل أينما كان، فكيف إذا كان معلما وريثا للأنبياء وحامل رسالة سامية، وأيضا عاداتنا ونقاليدنا كعرب ما يميزهم قيمهم وأخلاقهم. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على " تحقيق أهداف المدرسة وإن تعارضت مع أهدافه الشخصية." بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك أن المدارس الخاصة من أولوياتها تحقيق أهدافها وأن تعارضت مع أهداف المدير الشخصية، كونها مؤسسة ربحية تسعى لتحقيق أهدافها لجذب أكبر عدد من الطلبة، وأن المدير موظف كباقي العاملين، فأن الخوف على وظيفته يجعله يقدم أهداف المدرسة الخاصة على أهدافه الشخصية وأن تعارضت، وهذه ظاهرة صحية تحقيق أهداف المدرسة ولو على حساب أهداف المدير الشخصية.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (18) والتي نصت على " مكافأة الأداء المتميز للمعلمين. " بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة لا تكافئ دائما الأداء المتميز بالدرجة التي يسعى لها المعلم وذلك أن العقود بالمدارس الخاصة سنوية قد لا تجدد العقد حتى لا تتحمل أعباء إضافية للمعلمين.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة متعددة العوامل لدى مديري المدارس الأساسية في العاصمة عمان ودرجة توافر القيم التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم ايجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة (القيادة متعددة العوامل) وأبعادها والدرجة الكلية لاستبانة (القيم التنظيمية) والجدول (4) يُبين ذلك:

الجدول (4) قيم معاملات الارتباط (بيرسون) بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة متعددة العوامل والدرجة

الكلية لاستبانة القيم التنظيمية.

الدرجة الكلية للقيم التنظيمية	القيم التنظيمية
	القيادة متعددة العوامل
0.76**	التحولية
0.70**	التبادلية
0.45	المتساهلة
**0.74	الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل

** دالة عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية للقيم التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.74)، كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

بين الدرجة الكلية للقيادة متعددة العوامل والدرجة الكلية للقيم التنظيمية، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.45) و (0.74). وقد يعود ذلك إلى تأثير هذه الأنماط الثلاثة بأبعادها المتعددة إلى درجة توافر القيم التنظيمية وينعكس هذا على أداء المدير وكفاءته بما تتضمنه هذه القيم من شفافية وعدالة وثقة واستقلالية واهتمام بالمعلمين وقيم أخلاقية وإنسانية وبالتالي ينعكس على أداء المعلمين والنهوض بالمدرسة للمستوى المطلوب، وتحقيق الأهداف. وقد يعود السبب إلى توازي حاجات الأفراد والمنظمة التربوية للقيم التنظيمية حاجات المجتمعات لها، لان تكامل المنظمة واستمراريتها يعتمد على المنظومة القيمية لدى المنظمة التربوية وفقدانها يعرض المنظمة والعاملين للارتباك والحيرة والتخبط، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار.

التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة التي تم التوصل إليها فأن الباحثة توصي بالآتي:
- أظهرت النتائج في السؤال الأول أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كان متوسطاً، وبغرض رفع هذه الدرجة إلى المستوى المطلوب وإلى درجة أعلى توصي الباحثة بإعداد برامج تدريبية وعقد مؤتمرات وعقد ندوات وورش عمل ونشر كتيبات ونشرات وأدلة تعنى بتثقيف المديرين الجدد بالأنماط القيادية الثلاثة.
 - أظهرت النتائج في السؤال الثاني أن درجة ممارسة القيم التنظيمية في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان كان متوسطاً، وبغرض رفع هذه الدرجة إلى المستوى المطلوب وإلى درجة أعلى توصي الباحثة بإعداد برامج تدريبية وعقد مؤتمرات وعقد ندوات وورش عمل ونشر كتيبات ونشرات تتعلق بتوضيح مفاهيم القيم التنظيمية وممارساتها، وأثرها في العملية التربوية.
 - أجريت هذه الدراسة على المدارس الأساسية الخاصة توصي الباحثة بإجراء دراسات مماثلة على التعليم الثانوي والتعليم العالي.
 - إجراء دراسات حول الأنماط القيادية وربطها بمتغيرات أخرى.

References:

- Abu Tahoun, L. A. (2012). **Interactive Educational Leadership**. Amman: Amwaj for Printing, Publishing and Distribution.
- Alayasrah, M. (2008). **Educational Supervision and Educational Leadership and their Relation to Psychological Combustion** (Vol. 1). Amman: Dar Al Hamed for Publishing and Distribution.

- Aljaafreh, S. (2010). **Organizational Values of Principals of Public Schools in Karak and their Relation to the Decision Making Procedure.** (Unpublished Master Thesis) Mu'ta University Karak, Jordan.
- Aljamie, H. H. (2014). **Patterns of Transformative, Interactive and Linient Leadership of Primary School Principals in Kuwait and their Relation with Teachers' Satisfaction with their Jobs.** (Unpublished Master Thesis) The Middle East University, Amman, Jordan.
- Almomani, W. (2008). **Effective School Management.** Amman: Dar Al Hamed for Publishing and Distribution.
- Almuqaddam, A. (1994). The relation between individual and organizational values and their interaction with behaviour and orientation: **An Empirical Study. Social Sciences Journal**, 22(1), 46-61.
- Alrayyan, N. (2016). **The Degree of Cultural Intelligence of the Principals of Jordanian Private Schools which Teach International and Foreign Programs in Amman and its Relation with the Degree of which the Principals Practice the Transformational Leadership Pattern from Teachers' Point of View.** (Unpublished Master Thesis) The Middle East University, Amman, Jordan.
- Avolio ,B.J & Bass ,B.M.(2004) **Multifactor leadership questionnaire: Manual and simpler set.** 3rd ed, Redwood City, CA: Mindgarden.
- Baggett, G. M. (2015). **Transformational Leadership and psychological empowerment of teachers, DAI-A76/ 11(E).**
- Bakkay, A. (2016). **Cultural Diversions and its relation to Organizational Values inside the multi-nationalities organization in Algeria.** Halfa County, Algeria: Cuban University.
- Bani Sakhr, M. K. (2017). **The Degree of which Heads of Departments Practice Ethical Leadership and its Relation to the Level of Organizational Integrity at the Jordanian Universities.** Zarqa, (Unpublished Master Thesis) Hashemite University, Zarqa, Amman.
- Chen, Ch.i V& Kao, R. H. (2012). Work Values and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Mediation of Psychological Contract and Professional Commitment: A Case of Students in Taiwan Police College. **Social Indicators Research**, 107 (1), 149-169.
- Freijat, G. (2016). **Educational Leadership and Management.** Amman: Dar Dijlah for Publishing and Distribution.
- Hassoun, M. Y. (2016). **The Effect of Leadership Pattern on the Organizational Citizenship Behaviour: A Comparison between**

- Private and Public Commercial Banks in Syria.** (Unpublished Master Thesis) Damascus University, Damascus, Syria
- Jabarin, A. S. (2014). **Organizational Values and their Relation with the Transformational Leadership in the Palestinian Inside from the Teachers' Point of View.** (Unpublished Master Thesis) Yarmouk University, Irbid, Jordan
- Jordan.Bukshira, S. (2014). **Organizational Values and their Relation with the Empowerment of Human Resources.** (Unpublished Master Thesis) Baskrah University. Algeria.
- Khasawneh, S. M. (2012). **Multi-Factors Leadership and its Relation to the Strategies of Organizational Conflict Management which is Practised by the Principals of Public Secondary Schools in Amman from the Teachers' Point of View.** (Unpublished Master Thesis) The Middle East University, Ammanrejcic, R.V. & Morgan, D.W (1970). Determining sample size for Research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Mahmoud, A. (2011). **Organizational Management.** Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution
- Northouse, Peter.G.(2015). **Introduction, to Leadership, Concepts and Practice, 3rd ed,** SAGE Publications , Inc.
- Saber, Bo kshaira (2014). **Organizational values and its relation with human resources empowerment.**Unpublished Masters Thesis, Baskar University, algerya.
- Vaught, J. (2010). **Transactional and Transformational Leader Behaviorsand Christian School Enrollment.** (Doctoral Dissertational), Columbia International University, USA.
- Wolf, T. (2010). **“Examination of Emotional Intelligence and Transformational Leadership Profiles of Illinois Superintendents”** (Doctoral Dissertational), Northern Illinois University. USA.
- Yilmaz, K. & Balci Ali. (2007). Administrators and Teachers' Views of Individual and Organizational Values in Turkish primary Schools. **Educational Planning**, 18, (1), 99-110.