

البحث العاشر :

**واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة
التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين**
بحث مستل من رسالة ماجستير في الجامعة الهاشمية للباحث الأول
بإشراف الباحث الثاني.

المصادر :

أ. صفاء احمد محمود الغويري
وزارة التربية والتعليم، الأردن
أ. د. أيمن احمد العمري
قسم أصول التربية والإدارة كلية العلوم التربوية
الجامعة الهاشمية بالأردن

واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين

بحث مستل من رسالة ماجستير في الجامعة الهاشمية للباحث الأول

بإشراف الباحث الثاني.

أ. صفاء احمد محمود الغويري

وزارة التربية والتعليم، الأردن

أ. د. أيمن احمد العمري

قسم أصول التربية والإدارة كلية العلوم التربوية

الجامعة الهاشمية بالأردن

• المستخلص:

هدفت الدراسة للكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من (٤١٥) معلماً ومعلمة. وتم استخدام استبانتيين لجمع البيانات، بعد التأكد من صدقهما وثباتهما؛ الأولى لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين عالية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المرحلة المدرسية لصالح المدارس الأساسية. المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى المعلمين متوسطاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وتوجد فروق تعزى إلى متغير المرحلة المدرسية لصالح المدارس الأساسية. وتبين وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان باتخاذ إجراءات لتعزيز القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، مثل عقد دورات وورش تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى إجراء دراسات مشابهة للدراسة وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الثقة التنظيمية، مديري المدارس الحكومية، محافظة الزرقاء، الأردن.

The Degree of Practice Transformational Leadership of Public School Principals in Zarqa Governorate and its Relation to the Level of Teachers' Organizational Trust

Safa Ahmed Mahmoud AlGuariy & Professor Aieman Ahmad Al-Omari

Abstract

This study aimed to investigate the degree of practice transformational leadership of public school principals in Zarqa Governorate and its relation to the level of teachers' organizational trust from the teachers their point of view. A stratified random sample(415)teachers selected from public schools at Education directorate of Zarqa first. Two questionnaires developed; the first to measure the degree of the practice transformational leadership, and the second related to the level of teachers' organizational trust. The findings revealed that: The degree of practice of transformational leadership of public school principals was high. No significant differences in the degree of practice

transformational leadership of public school principals attributed to teachers' gender, experience and academic qualification, but there were differences attributed to the school stage in favor of basic schools. The overall level of teachers' organizational trust in public schools was medium. No significant differences in the level of teachers' organizational trust attributed to gender, experience and academic qualification. But there are differences due to the school stage in favor of basic schools. There is a strong relationship statistically significant difference between the degree of practice of transformational leadership and the level of teachers' organizational trust. In view of results of the study, the researcher recommended to take action to promote transformational leadership and organizational trust.

Keywords: transformational leadership; organizational trust; public school principal, Zarqa governorate, Jordan.

• مقدمة:

يُعدُّ الإنسان العنصر الأهم في عملية بناء المجتمعات وتطوُّيرها، فهو الذي يولد ويبدع، إذ ينقل المجتمعات البشرية إلى مستويات وآفاق متجددة باستمرار، والمدرسة هي المؤسسة التي عهد إليها المجتمع بمسؤولية إعداد الإنسان للاضطلاع بالمهام والأدوار المتنوعة، وبطريقة فاعلة مرنة تُمكن من التكيف والتفاعل البناء مع المتغيرات المتصاعدة في كل مجال من مجالات الحياة العصرية، وتوفر مجموعة من العناصر والمقومات، ومن أهمها وأبرزها: القيادة، فالمدیر القائد يمثل ظاهرة، وسمة من سمات المدرسة الحديثة، وتظهر أهمية النمط القيادي الذي يتبناه المدير ويمارسه. وتفاوت المدارس فيما بينها في مستوى أدائها وإنجازها تبعاً لمدى فاعلية الأنماط القيادية لمديريها (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤).

و تعتبر القيادة التربوية جوهر العمل الإداري، لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية، لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأهميتها ودورها نابعان من كونها تقوم بدور أساسي، يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافه (الكردى، ٢٠٠٤).

كما عرفها بيش (beach) والمشار إليه في (زياني، ٢٠١٤) على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة. ويرى توفيق (٢٠٠٤) أن القيادة تتضمن ثلاث عمليات رئيسية هي: تشكيل الاتجاه عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغيير، وتنظيم الأفراد وذلك عن طريق تكثيف الاتصال والتفويض مع التابعين، والتحفيز والتشجيع وذلك عن طريق خلق الباعث والتشجيع لدى التابعين.

ويعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات وتعد القيادة التحويلية جزءاً من طروحات القيادة الجديدة. وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف

طويلة الأجل وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية (Northouse, 2001).

هذا ويختص أسلوب القيادة التحويلية حسب افوليو (Avolio) المشار إليه في (محمد، ٢٠١٠) بتحسين أداء المرؤوسين والعمل على تطوير إمكاناتهم الكاملة وأن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية عادة ما يمتلكون مجموعة قوية من القيم والمثل ولديهم القدرة على حث الأتباع على القيام بتصرفات تصب في الصالح العام بدرجة أكبر من مصالحهم الشخصية.

يعد بيرنز (Burns) من أوائل من تناول هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في العام ١٩٧٨ ومن ثم قام باس (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في العام ١٩٨٥ وقد وصف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وهي القيادة التي تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الإتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (عباصرة، ٢٠٠٦). لقد قدم تروفون (Trofyon) المشار إليه في (الصليبي، ٢٠٠٨) توضيحاً للقيادة التحويلية عندما أشار إلى أن القيادة التحويلية تتكون من مستويين: المستوى الأصغر، وتكون فيه عملية التأثير المتبادل من الأفراد وقائدهم، والمستوى الأكبر الذي تتم فيه عملية تغيير وإصلاح المؤسسات والنظم الاجتماعية فيها. وفي ضوء ذلك ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى المرؤوسين وذلك بالتركيز على المثل والقيم العليا.

وتعد القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز (Burns) المشار إليه في (عباصرة، وحجازين، ٢٠٠٦) القيادة الأكثر تعقيداً ولكنها الأكثر قوة، ويضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن، ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضاً إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد.

تتضمن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية أربعة عناصر أساسية هي:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence): هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً علياً، يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم، كما يتميز القادة المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويتحدد أهمية وجود حس قوي للهدف، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، إضافة إلى أنه يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق

تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للمقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمرين مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع.

ثانياً: الحفز الإلهامي (Inspirational catalysis): يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤)

ثالثاً: الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration): وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (الغزالي، ٢٠١٠).

رابعاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يقوم القادة بتشجيع المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار في طبيعة استراتيجية تطوير المؤسسة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب النقص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المؤسسة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول؛ ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المشكلات (زياني، ٢٠١٤).

يعود الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فاني (Sergioivanni) التي امتدت من ١٩٨٤ - ١٩٩٠ وقد وصف هالنقر (Hallinger) التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري Managerial إلى المعلم Instructional ثم إلى المحول Transformational. ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي Instructional Leadership كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية

لتحصيل وتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز (Berns) بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته بالتأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين وهذه العملية هامة جداً وخاصة في المدارس الثانوية وقد أثبتت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم (عياصرة، ٢٠٠٦) .

ويمكن تحديد مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة التحويلين بالمدرسة لتفعيل دورهم القيادي وهي على النحو التالي (الغامدي، ٢٠١٣): زيارة كل فصل يومياً، وتشجيع المعلمين على زيارة بعضهم في الفصول. مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام. مساعدة المعلمين على العمل بشكل أذكى بالبحث عن تفسيرات مختلفة للمشكلات التي يواجهونها، وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل، وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقاً. استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة، وإعطاء كل فرد مسؤوليات، وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسؤولية.

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها أو يقدمونها على أهدافهم الشخصية، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، على الرغم من حداثة اهتمام الباحثين ببحث الثقة التنظيمية إلا أنهم قد اختلفوا في وضع المفاهيم المعبرة عن محتواها كونها من المفاهيم المتعددة الأبعاد، وأيضاً لأنها من المفاهيم السلوكية والنفسية للفرد التي يجد الباحثون صعوبة في تحديد مفهومها بدقة (هاشم، العابدي، ٢٠١٠) .

وذكر السعودي (٢٠٠٥) بأن الثقة هي إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة . وقد عرف بارنز وجيفن (Barnes & Giffin) المشار إليهما في حشكي (٢٠٠٩) الثقة بأنها اعتماد شخص على شخص آخر وتحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد. تعود نشأة الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن العشرين، كأحد الفروع المهمة في علم النفس، حيث أوضح اريكسون (Erikson) بأن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن

هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (نجم، كريم، ٢٠١٤).

• مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحثان في الميدان التربوي وتنوع الأنماط القيادية لمديري المدارس، والتغيرات والأحداث التي تطرأ يومياً داخل المدارس، وجد الباحثان أنه أصبح من الضروري تطوير أداء مدير المدرسة كقائد تحويلي، وأن يتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المدرسة. وبما أن الثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد، وهي أيضاً عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، إذ ليس هناك مؤسسة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال (العنزي والساعدي، ٢٠٠٤). مما أسهم في ظهور فكرة هذه الدراسة وهي محاولة تقصي واقع ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. ومما دعم الحاجة لإجراء الدراسة في الميدان التربوي، نتائج بعض الدراسات العلمية الميدانية التي أظهرت وجود مشكلة تتعلق ببعض المؤسسات التعليمية، مثل دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) التي أوضحت أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الخاصة لم تكن بدرجة عالية ودراسة البكار (٢٠١٢) التي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية في مدارس محافظة عمان كان متوسطاً.

• أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◀ ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة الزرقاء؟
- ◀ هل يختلف واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة المدرسية؟
- ◀ ما مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟
- ◀ هل يختلف مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة المدرسية؟
- ◀ هل توجد علاقة بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

• هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين. واختلاف

واقع ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية باختلاف متغيرات المعلمين حسب الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
« يؤمل أن تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً مناسباً للقيادة التحويلية وطبيعتها، وعلاقتها مع متغير الثقة التنظيمية قد يفيد الباحثين في هذا المجال.
« تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة، وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير أداء المعلمين، وتكمن الأهمية في الكشف عن وجود اقتران استخدام القيادة التحويلية مع نمو الثقة التنظيمية لدى المعلم جراء استخدام هذا النمط وبالتالي ينعكس إيجاباً على العملية التربوية وعلى الطالب بشكل مباشر.

« كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبرز صفات تحويلية حديثة في القيادة التحويلية وأن يتم نشرها بين مديري المدارس.
« هذه الدراسة ملائمة مع توجهات وزارة التربية والتعليم الحالية نحو التطوير التربوي، وقد تفيد مختلف الأطراف التربوية المعنية.
« الربط بين موضوع القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لم يدرس في أي بحوث سابقة (في حدود علم الباحثان) الأمر الذي يظهر أهمية هذه الدراسة.

• مصطلحات الدراسة:

« القيادة : قوة التأثير في نشاط فرد او مجموعة بغية تحقيق الهدف (المعجم الوسيط)
« التحويلية: من حوّل وتعني التبديل والتغيير. (المعجم الوسيط)
« القيادة التحويلية: عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (الشريف، ٢٠١٥)، وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مستوى القيادة التحويلية.
« الثقة التنظيمية: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يغير بالمصالح المشتركة (نجم وكريم، ٢٠١٤). وتقاس الثقة التنظيمية إجرائياً بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس الثقة التنظيمية.

• محددات الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي :

« الحدود الموضوعية: اقتصرَت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين واقع ممارسة القيادة التحويلية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية والثانوية الحكومية.

◀ الحدود الزمانية: طبقت أداتا الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٥/٢٠١٦.
◀ الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى في الأردن.

• الدراسات السابقة:

هدفت دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤) إلى معرفة واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. من خلال تطوير أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً. ووجود علاقة ذات دلالة موجبة بين واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم.

هدفت دراسة الصقير (٢٠١٤) إلى تعرف واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة، وعلاقتها بالثقة التنظيمية. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٨٨) مديراً ومعلمًا ووكيلاً واشتملت عينة الدراسة على ٣٠٪ من معلمي تلك المدارس وبلغ عدد العينة (٢٤١)، وتم استخدام استبانة مكونة من (٥٢) عبارة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء، في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم كانت بدرجة كبيرة، وأن درجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم كانت كبيرة بصفة عامة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة في درجة توفر الثقة التنظيمية لصالح المديرين والوكلاء، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين كل من واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية.

وبحثت دراسة نوح (٢٠١٣) الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية للبنات بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهن (٥٨) مديرة، بالإضافة إلى عينة طبقية عشوائية من معلمات تلك المدارس بلغ عددهن (٥٥٦) معلمة، والتوصل إلى النتائج التالية: أن واقع ممارسة الثقة التنظيمية كانت عالية. وأن واقع ممارسة سلوك المواطنة

التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية. وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس. وعدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة معلمات المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح معلمات المدارس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة معلمات المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة). وانه توجد علاقة ارتباطية دالة بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية عامة (الدرجة الكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة عواد (٢٠١٢) إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الحكومية الثانوية للقيادة التحويلية، والمناخ التنظيمي فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين في مديريات شمال الضفة الغربية، بالإضافة إلى بيان تعرف الاختلاف في وجهات النظر تبعاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، التخصص. في آراء المديرين حول واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مديريات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من ٦٥٢ مديراً، وتم اخذ عينة بطريقة طبقية عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك واقع عال جداً للقيادة التحويلية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين.

وبحثت دراسة سقناك (Sagnak, 2010) معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم ٧٦٤ في ٥٠ مدرسة في نيجدي في الولايات المتحدة الأمريكية. اعتمدت الاستبانة والمقابلة، كأسلوب لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً، حيث أن للقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة (مدرسين، طلبة، مديرين). كما أظهرت التحاليل الناتجة عن هذه الدراسة أن للقيادة التحويلية القدرة على تفسير الانحدار بالمناخ الأخلاقي الذي يبلغ ٤٠ ٪، بل وأيضاً لديها القدرة على إصلاح هذا الانحدار إذا ما طبقت بالطرق السليمة، وذلك لما للقيادة التحويلية من القدرة على تطوير أخلاقيات الفرد، وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

كما سعت دراسة الشريفي والتنع (٢٠١٠) إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية

من وجهة نظر معلمهم ، وقد تكونت عينة البحث من (٦٩٠) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية، من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي. وقد توصلت النتائج إلى أن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام، كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

أجرى واهنين (Wahneen, 2010) دراسة هدفت إلى تعرف الإشراف الإداري للمدير على المعلمين فيما يتعلق باستحقاق الثقة، وقد تم بناء استبانة من عشر فقرات لتقدير الدور الإشرافي للمدير . وكان عدد المعلمين المشاركين في هذه الدراسة (٢٥٨) معلماً وقد أشارت النتائج إلى أن الإشراف الإداري هو مؤشر على عامل الثقة بالمدير. وأكدت هذه الدراسة أهمية الإشراف الإداري التعليمي بوصفه ظاهرة صحية وأن التركيز على دور الإشراف التعليمي للمدير يؤدي إلى تحسين العملية التربوية.

• التعقيب على الدراسات السابقة :

ركزت دراسة (سميرات ومقابلة، ٢٠١٤) على العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين نحو عملهم. وتناولت دراسة (عواد، ٢٠١٢) القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. كما بحثت دراسة (signake , 2010) العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي. وتناولت دراسة (الشريفي والتنج، ٢٠١٠) واقع ممارسة القيادة التحويلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبحثت دراسات أخرى موضوع الثقة التنظيمية فقد ركزت دراسات (الصقير، ٢٠١٤) على العلاقة بين الثقة التنظيمية والصلاحيات الإدارية. أما (نوح، ٢٠٠١) فقد تناولت دراسته موضوع الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. اما واهنين (Wahneen, 2010) فقد بحث في الإشراف الإداري للمدير وعلاقته بالثقة التنظيمية. وأما هذه الدراسة فركزت على القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية، حيث لم يعثر الباحثان، في حدود علمهما، على أي دراسة تربط بين متغير القيادة التحويلية والثقة التنظيمية. بالإضافة إلى إجرائها على معلمي المرحلتين الأساسيتين والثانويتين في مديرية تربية وتعليم الزرقاء الأولى بمحافظة الزرقاء.

• مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية للمرحلتين الأساسيتين والثانويتين في مديرية التربية والتعليم الأولى في محافظة الزرقاء للعام الدراسي (٢٠١٦/٢٠١٥) البالغ عددهم (٤٠٧٨). وتكونت عينة الدراسة من (٤١٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد تم توزيع (٥٠٩) استبانة، استرجع منها (٤١٥) استبانة، ليصبح عدد أفراد عينة

الدراسة التي خضعت للتحليل هو (٤١٥) وكانت نسبتها من المجتمع الكلي ١٠٪ تقريباً. ويوضح الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة المدرسية

الرقم	المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكر	164	39.5
		انثى	251	60.5
		المجموع	415	100.0
٢	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	41	9.9
		بكالوريوس	326	78.6
		ماجستير	43	10.4
		دكتورة	5	1.2
		المجموع	415	100.0
٣	سنوات الخبرة	اقل من خمس سنوات	98	23.6
		٥ - اقل من ١٠ سنوات	163	39.3
		١٠ سنوات فأكثر	154	37.1
		المجموع	415	100.0
٤	المرحلة المدرسية	أساسية	176	42.4
		ثانوية	239	57.6
		المجموع	415	100.0

• أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ، قام الباحثان بتطوير استبانتين واحدة لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية في مدارس محافظة الزرقاء، مستفيدة من دراسات كل من خلف (٢٠١٠) وكلاهما استخدم مقياس (MLQ) Bass & Avolio، وتكونت الاستبانة من أربع مجالات، واحتوت على (٣٧) فقرة موزعة على المجالات على النحو التالي: المجال الأول، وهو الجاذبية (التأثير المثالي)، الذي احتوى على (١٠) فقرات، والمجال الثاني، وهو الحفز الإلهامي، الذي احتوى على (١٢) فقرة، والمجال الثالث، هو الإعتبار الفردي، الذي احتوى على (٩) فقرات، والمجال الرابع، هو الاستثارة الفكرية، الذي احتوى على (٦) فقرات. وأما الاستبانة الثانية فكانت لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، واستفاد الباحثان من دراستي (الشريفي والناضر، ٢٠١٣) و (المرشد، ٢٠١٤). وتكونت الاستبانة من ثلاثة مجالات: واحتوت على (١٨) فقرة موزعة على المجالات على النحو التالي: المجال الأول، وهو الثقة بالسياسات الإدارية، الذي احتوى على (٦) فقرات، والمجال الثاني، وهو الثقة بزملاء العمل، الذي احتوى على (٥) فقرات، والمجال الثالث، هو الثقة في المدير، الذي احتوى على (٧) فقرات.

وتضمنت كل من الاستبانتين المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً لمتغيراتها وهي: (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة المدرسية). وتم استخدام تدرج مقياس ليكرت الخماسي كالآتي: أوافق بشدة (٥)، أوافق (٤)، محايد (٣)، لا أوافق (٢)، لا أوافق أبداً (١).

وقد تم اعتماد التدرج التالي للحكم على المتوسطات الحسابية للفقرات: (١) - ٢.٢٣ منخفضة)، (٢.٣٤ - ٣.٦٧ متوسطة)، (٣.٦٨ - ٥ مرتفعة).

• صدق أداتي الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الأولى لقياس واقع ممارسة القيادة التحويلية، تم عرضها على ثلاثة عشر محكماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في العلوم التربوية في الجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية، وجامعة الزرقاء الأهلية، للحكم على دقة كل عبارة، وانتمائها لمجالها، ومناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ووضوحها، وأهميتها، وسلالتها اللغوية، وعدم تكرارها. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم إجراء عدد من التعديلات اللغوية والطباعية وتم إضافة ثلاث فقرات، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة ٣٧ فقرة بعد أن كان ٣٤ فقرة.

وللتأكد من صدق الأداة الثانية التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية، قام الباحثان بتوزيعها أيضاً على المحكمين انفسهم، وفي ضوء ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التعديلات.

• ثبات أداتي الدراسة :

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة تم استخدام الاتساق الداخلي لفقرات المقياسين، تم تقييم تماسك المقياسين بحساب كرونباخ الفا، كما يبين ذلك الجدول (٢).

جدول (٢): معامل ثبات الإتساق الداخلي لاستبانة واقع ممارسة القيادة التحويلية، واستبانة قياس مستوى الثقة التنظيمية (كروباخ الفا):

رقم المجال	المجال	معامل الثبات (كروباخ الفا)
١	الاجاذبية (التأثير المثالي)	٠.٩٢
٢	الحفز الإلهامي	٠.٩٤
٣	الاعتبار الفردي	٠.٩٣
٤	الاستثارة الفكرية	٠.٩١
القيادة التحويلية		٠.٩٨
١	السياسات الإدارية	٠.٩١
٢	الثقة بزملاء العمل	٠.٥٤
٣	الثقة في المدير	٠.٧١
مستوى الثقة التنظيمية		٠.٨٨

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداتين بصورة عامة بمعامل ثبات مناسب، على قدرتهما على تحقيق أغراض الدراسة، إذ يتضح من الجدول (٢) أن معامل الثبات لاستبانة قياس واقع ممارسة القيادة التحويلية بلغ (٠.٩٨)، في حين بلغ لاستبانة قياس مستوى الثقة التنظيمية (٠.٨٨).

• الأساليب الإحصائية لهذه الدراسة

تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في عملية تحليل بيانات الدراسة، واعتماد استخدام الإحصاء الوصفي لوصف آراء عينة الدراسة حول عبارات أداتي الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

• نتائج الدراسة

• أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة الزرقاء ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية ومجالاتها ، وذلك كما هو مبين في الجدول (٣).

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لواقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية ومجالاتها مرتبة تنازلياً

رقم المجال	ترتيب المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	١	الجاذبية (التأثير المثالي)	3.98	0.79	كبيرة
٣	٢	الاعتبار الفردي	3.85	0.84	كبيرة
٢	٣	الحفز الإلهامي	3.79	0.145	كبيرة
٤	٤	الاستثارة الفكرية	3.76	0.91	كبيرة
		القيادة التحويلية	3.84	0.78	كبيرة

يتضح من الجدول (٣) أن واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للقيادة التحويلية كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٤) وبانحراف معياري (٠.٧٨)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣.٧٦ - ٣.٩٨). حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٩) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (٠.١٤٥) وبدرجة كبيرة، في حين حل أخيراً مجال الاستثارة الفكرية لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٩١) وبدرجة كبيرة.

• أما بالنسبة لفقرات كل مجال فقد كانت النتائج على النحو التالي:

• المجال الأول: الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة، والجدول (٤) يوضح ذلك. ويتضح من الجدول (٤) أن مستوى الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٧٩)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بين (٣.٧٩ - ٤.٢١)، حيث حصلت الفقرة رقم (١): يحوز المدير على احترام الآخرين، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٤.٢١ وبانحراف

معياري ٠.٩٢ في حين حصلت الفقرة رقم (٩): يحوز المدير على إعجاب الآخرين. على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٣.٧٩ وانحراف معياري ١.٠٤. جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ل فقرات مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة تنازليا.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	1	يحوز المدير على احترام الآخرين	4.21	.92	كبيرة
٢	3	يلتزم بالقيم المثلى في سلوكه	4.14	.84	كبيرة
٣	10	يبتعد عن استغلال نفوذه في تحقيق مكاسب شخصية	4.10	1.04	كبيرة
٤	4	ثقته بنفسه عالية	4.07	1.14	كبيرة
٥	5	يتمتع بمهارات قيادية	3.95	1.09	كبيرة
٦	2	يملك رؤية واضحة للمستقبل	3.93	.91	كبيرة
٧	7	يتخذ القرارات بحزم	3.92	1.04	كبيرة
٨	6	يملك قنوات قوية	3.92	1.04	كبيرة
٩	8	يحوز المدير على ثقة الآخرين	3.81	1.04	كبيرة
١٠	9	يحوز المدير على إعجاب الآخرين	3.79	1.04	كبيرة
		المجموع الكلي لمجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة	3.98	0.79	كبيرة

• المجال الثاني: الحفز الإلهامي لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة تنازليا.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	12	يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل	4.03	1.05	كبيرة
٢	10	يشجع على العمل بروح الفريق الواحد	3.94	1.02	كبيرة
٣	11	يطلم المعلمين على الأهداف الكلية للمدرسة	3.87	0.97	كبيرة
٤	6	أفعاله تعبر بصدق عن أقواله	3.87	1.02	كبيرة
٥	9	يفوض المعلمين بتحقيق الأهداف المرجوة	3.86	1.01	كبيرة
٦	4	يواجه الشدائد بشجاعة	3.84	1.07	كبيرة
٧	7	يسعى إلى تحقيق إنجازات تفوق ما هو متوقع	3.79	0.93	كبيرة
٨	3	له القدرة على التعامل مع المواقف المعقدة	3.75	1.02	كبيرة
٩	5	يحول الرؤى إلى واقع ملموس	3.70	1.02	كبيرة
١٠	8	يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة	3.66	1.05	متوسطة
١١	2	يعد الأخطاء تحارب عملية مفيدة.	3.65	.99	متوسطة
١٢	1	يعترف المدير بأخطائه.	3.50	1.14	متوسطة
		المجموع الكلي للحفز الإلهامي لمدير المدرسة	3.79	١.٥0	كبيرة

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى الحفز الإلهامي لمدير المدرسة كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٩) وانحراف معياري (١.٤٥)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٥٠ - ٤.٠٣)، حيث حصلت الفقرة رقم (١٢): يعبر عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٤.٠٣ وبانحراف معياري ١.٠٥ في حين حصلت الفقرة رقم

(١): يعترف المدير بأخطائه. على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٣.٥٠ وانحراف معياري ١.١٤.

• المجال الثالث: الاعتبار الفردي لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة تنازليا.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	5	يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه.	4.08	.98	كبيرة
٢	9	يؤمن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التطوير.	3.96	1.04	كبيرة
٣	7	يحرص على تحقيق احتياجات المعلمين	3.89	.99	كبيرة
٤	3	يقدر مجهودات الآخرين	3.88	1.02	كبيرة
٥	1	يفرس الحماس والالتزام والثقة لدى معلميه	3.86	1.05	كبيرة
٦	2	يراعى الفروق الفردية بين المعلمين	3.84	.96	كبيرة
٧	8	يحرص على تحقيق ورغبات المعلمين	3.79	1.04	كبيرة
٨	6	يركز على التعليم الذاتي المستمر.	3.79	1.00	كبيرة
٩	4	يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.59	1.20	متوسطة
		المجموع الكلي لمجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة	3.85	0.84	كبيرة

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى الاعتبار الفردي لمدير المدرسة كبير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٨٤)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٥٩ - ٤.٠٨)، حيث حصلت الفقرة رقم (٤): يستمتع جيدا لمن يتحدث إليه. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٤.٠٨ وبانحراف معياري ٠.٩٨ في حين حصلت الفقرة رقم (٤): يشجع على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٣.٥٩ وانحراف معياري ١.٢٠.

• المجال الرابع: الاستشارة الفكرية لمدير المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستشارة الفكرية لمدير المدرسة، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الإستشارة الفكرية لمدير المدرسة تنازليا.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	5	يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	4.00	.917	كبيرة
٢	6	يشعر مع معلميه	3.90	1.123	كبيرة
٣	4	يثق في قدرات معلميه .	3.84	1.053	كبيرة
٤	2	يشجع على التفاوض بالمستقبل.	3.75	1.043	كبيرة
٥	3	يستشير معلميه للإبداء .	3.74	1.122	كبيرة
٦	1	يسمح للمعلمين بالمخاطرة في اتخاذ القرارات	3.31	1.129	كبيرة
		المجموع الكلي لمجال الاستشارة الفكرية لمدير المدرسة	3.76	0.91	كبيرة

يتضح من الجدول (٧) أن مستوى الإستثارة الفكرية لمدير المدرسة كبيرة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٧٦) وانحراف معياري (٠.٩١)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٣١ - ٤.٠٠)، حيث حصلت الفقرة رقم (٥): يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٤.٠٠ وبانحراف معياري ٠.٩١٧ في حين حصلت الفقرة رقم (١): يسمح للمعلمين بالمخاطرة في اتخاذ القرارات على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٣.٣١ وانحراف معياري ١.٢٩.

• **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يختلف واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة المدرسية؟**

للإجابة عن هذا السؤال (فيما يتعلق بمتغير الجنس) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو مبين في الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعا لمتغير الجنس

المجال	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة	ذكر	164	4.03	0.79	٤١٣	٠.٨٨٤	٠.٣٧٧
	أنثى	251	3.96	0.79			
الاستشارة الفكرية لمدير المدرسة	ذكر	164	3.83	0.80	٤١٣	٠.٨٦٢	٠.٣٨٩
	أنثى	251	3.76	0.82			
الاعتبار الفردي لمدير المدرسة	ذكر	164	3.95	0.79	٤١٣	١.٧٩٥	٠.٠٧٣
	أنثى	251	3.79	0.88			
الحفز الإلهامي لمدير المدرسة	ذكر	164	3.78	0.85	٤١٣	٠.٤٦٣	٠.٦٤٤
	أنثى	251	3.74	0.94			
القيادة التحويلية	ذكر	164	3.90	0.75	٤١٣	١.٠٦٣	٠.٢٨٨
	أنثى	251	3.81	0.80			

♦: عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠.٠٥$)

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (٨)، إلى عدم وجود فروقا دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (٠.٨٨٤) وبمستوى دلالة (٠.٣٧٧). وكذلك عدم وجود فروقا دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq ٠.٠٥$) في جميع مجالات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعا لمتغير الجنس، استنادا إلى قيم ت المحسوبة، وبمستوى دلالة أكبر من ٠.٠٥ لجميعها.

• أما فيما يتعلق بمتغير (الخبرة):

للإجابة على السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات المعلمين فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات المتغيرات	المجال
0.89	3.98	98	أقل من ٥ سنوات	الجابذية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة
0.78	3.97	163	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.74	3.99	154	١٠ سنوات فأكثر	
0.79	3.98	415	المجموع	
0.88	3.80	98	أقل من ٥ سنوات	الإستشارة الفكرية لمدير المدرسة
0.82	3.72	163	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.76	3.86	154	١٠ سنوات فأكثر	
0.81	3.79	415	المجموع	
0.88	3.86	98	أقل من ٥ سنوات	الإعتبار الفردي لمدير المدرسة
0.89	3.79	163	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.77	3.92	154	١٠ سنوات فأكثر	
0.84	3.85	415	المجموع	
0.98	3.76	98	أقل من ٥ سنوات	الحفز الإلهامي لمدير المدرسة
0.91	3.65	163	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.84	3.87	154	١٠ سنوات فأكثر	
0.91	3.76	415	المجموع	
0.86	3.85	98	أقل من ٥ سنوات	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
0.78	3.78	163	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	
0.73	3.91	154	١٠ سنوات فأكثر	
0.78	3.84	415	المجموع	

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الخبرة، وللتحقق من جوهرية هذه الفروق سألغة الذكر، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة وذلك كما في الجدول (١٠).

تشير نتائج الجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (١.٠٣٧)، وبمستوى دلالة (٠.٣٥٦). وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع مجالات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيم F المحسوبة وبمستوى دلالة أكبر من ٠.٠٥ لجميعها.

جدول (١٠): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الاجابية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة	بين المجموعات	.027	2	.014	.022	.978
	داخل المجموعات	258.354	412	.627		
	المجموع	258.382	414			
الإستشارة الفكرية لمدير المدرسة	بين المجموعات	1.604	2	.802	1.221	.296
	داخل المجموعات	270.571	412	.657		
	المجموع	272.174	414			
الاعتبار الفردي لمدير المدرسة	بين المجموعات	1.307	2	.653	.915	.401
	داخل المجموعات	294.155	412	.714		
	المجموع	295.461	414			
الحفز الإلهامي لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.749	2	1.875	2.302	.101
	داخل المجموعات	335.455	412	.814		
	المجموع	339.205	414			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	بين المجموعات	1.269	2	.635	1.037	.356
	داخل المجموعات	252.201	412	.612		
	المجموع	253.470	414			

• أما فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي):

للإجابة على السؤال الثاني فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات المعلمين فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مستويات المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاجابية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة	ديبلوم كلية مجتمع	41	3.86	0.83
	بكالوريوس	326	4.02	0.77
	ماجستير	43	3.89	0.86
	دكتوراه	5	3.28	0.82
	المجموع	415	3.98	0.79
الاستشارة الفكرية لمدير المدرسة	ديبلوم كلية مجتمع	41	3.67	0.79
	بكالوريوس	326	3.82	0.80
	ماجستير	43	3.70	0.88
	دكتوراه	5	3.38	0.86
	المجموع	415	3.79	0.81
الاعتبار الفردي لمدير المدرسة	ديبلوم كلية مجتمع	41	3.65	0.76
	بكالوريوس	326	3.89	0.84
	ماجستير	43	3.78	0.91
	دكتوراه	5	3.47	0.89
	المجموع	415	3.85	0.84
الحفز الإلهامي لمدير المدرسة	ديبلوم كلية مجتمع	41	3.62	0.87
	بكالوريوس	326	3.78	0.90
	ماجستير	43	3.76	0.98
	دكتوراه	5	3.10	1.00
	المجموع	415	3.76	0.91
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	ديبلوم كلية مجتمع	41	3.70	0.77
	بكالوريوس	326	3.88	0.77
	ماجستير	43	3.78	0.86
	دكتوراه	5	3.31	0.87
	المجموع	415	3.84	0.782

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين فيما يتعلق بواقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية سألنا الذكر، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما في الجدول (١٢).

جدول (١٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لواقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجادبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.989	3	1.330	2.148	.094
	داخل المجموعات	254.393	411	.619		
	المجموع	258.382	414			
الاستثارة الفكرية لمدير المدرسة	بين المجموعات	2.070	3	.690	1.050	.370
	داخل المجموعات	270.104	411	.657		
	المجموع	272.174	414			
الاعتبار الفردي لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.185	3	1.062	1.493	.216
	داخل المجموعات	292.277	411	.711		
	المجموع	295.461	414			
الحفز الإلهامي لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.149	3	1.050	1.284	.279
	داخل المجموعات	336.056	411	.818		
	المجموع	339.205	414			
الدرجة الكلية للقيادة التحويلية	بين المجموعات	2.871	3	.957	1.570	.196
	داخل المجموعات	250.599	411	.610		
	المجموع	253.470	414			

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ فيواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١.٥٧٠)، وبمستوى دلالة (٠.١٩٦). وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع مجالات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم ف المحسوبة وبمستوى دلالة أكبر من ٠.٠٥ لجميعها.

• أما فيما يتعلق بمتغير (المرحلة المدرسية):

للإجابة عن هذا السؤال (فيما يتعلق بمتغير المرحلة المدرسية) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير المرحلة المدرسية، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٣).

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية

المجال	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة	أساسية	176	4.24	0.61	٤١٣	٦.٢٢١	٠.٠٠٠
	ثانوية	239	3.79	0.85			
لاستثارة الفكرية لمدير المدرسة	أساسية	176	4.03	0.71	٤١٣	٥.٦١٦	٠.٠٠٠
	ثانوية	239	3.61	0.83			
الاعتبار الفردي لمدير المدرسة	أساسية	176	4.06	0.74	٤١٣	٤.٥٤٢	٠.٠٠٠
	ثانوية	239	3.70	0.88			
الحفز الإلهامي لمدير المدرسة	أساسية	176	3.94	0.78	٤١٣	٣.٨٦٢	٠.٠٠٠
	ثانوية	239	3.62	0.96			
القيادة التحويلية	أساسية	176	4.07	0.65	٤١٣	٥.٣٩٠	٠.٠٠٠
	ثانوية	239	3.68	0.83			

♦: عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (١٣)، إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (٥.٣٩٠) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ولصالح المرحلة الأساسية. وكذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية، استناداً إلى قيم ت المحسوبة، وبمستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ لجميعها، ولصالح المرحلة الأساسية.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٤).

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء مرتبة تنازلياً

ترتيب المجال	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	٢	الثقة بزملاء العمل	3.66	0.66	متوسطة
٢	١	سياسات إدارية	3.60	0.88	متوسطة
٣	٣	الثقة في المدير	3.49	0.58	متوسطة
مستوى الثقة التنظيمية					
			3.58	0.54	متوسطة

يتضح من الجدول (١٤) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٨) وانحراف معياري (٠.٥٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣.٤٩ - ٣.٦٦). حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الثقة بزملاء العمل بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٦) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية مجال السياسات

الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبدرجة متوسطة، في حين حل أخيراً مجال الثقة في المدير بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبدرجة متوسطة.

- أما بالنسبة لفقرات كل مجال فقد كانت النتائج على النحو التالي:
- المجال الأول: السياسات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال السياسات الإدارية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول (١٥) يوضح ذلك.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال السياسات الإدارية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تنازلياً.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	1	تمارس إدارة المدرسة سياسات إدارية واضحة	3.87	.97	كبيرة
٢	6	توفر إدارة المدرسة فرصاً تدريبية ملائمة للمعلمين	3.70	1.06	كبيرة
٣	5	تضع إدارة المدرسة الشخص المناسب في المكان المناسب	3.59	1.08	متوسطة
٤	3	تتمتع إدارة المدرسة الحوافز (المكافآت) بعدالة	3.52	1.04	متوسطة
٥	2	تتمتع إدارة المدرسة الحوافز (المكافآت) على أسس موضوعية	3.51	1.04	متوسطة
٦	4	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات	3.44	1.11	متوسطة
المجموع الكلي لمجال السياسات الإدارية			3.60	.88	متوسطة

يتضح من الجدول (١٥) أن مستوى السياسات الإدارية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٨)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٤٤ - ٣.٨٧)، حيث حصلت الفقرة رقم (١): تمارس إدارة المدرسة سياسات إدارية واضحة، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٣.٨٧ وبانحراف معياري ٠.٩٧ في حين حصلت الفقرة رقم (٤): تشارك إدارة المدرسة المعلمين في صنع القرارات على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٣.٤٤ وانحراف معياري ١.١١.

- المجال الثاني: الثقة بزملاء العمل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة بزملاء العمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول (١٦) يوضح ذلك.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الثقة بزملاء العمل لدى المعلمين تنازلياً

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	1	يؤدي معلمو المدرسة أعمالهم بشكل جيد	4.15	.82	كبيرة
٢	3	يعتمد معلمو المدرسة على بعضهم حتى في المواقف الصعبة	3.84	1.03	كبيرة
٣	2	يثق معلمو المدرسة ببعضهم	3.78	1.00	كبيرة
٤	4	يصدق ما يخبرك به معلمو المدرسة	3.72	.95	كبيرة
٥	5	يحتذر معلمو المدرسة من بعضهم	2.80	1.15	كبيرة
المجموع الكلي لمجال الثقة بزملاء العمل			3.66	.66	كبيرة

يتضح من الجدول (١٦) أن مستوى الثقة بزملاء العمل لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٦)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢.٨٠ - ٤.١٥)، حيث حصلت الفقرة رقم (١): يؤدي معلمو المدرسة أعمالهم بشكل جيد على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٤.١٥ وبانحراف معياري ٠.٨٢ في حين حصلت الفقرة رقم (٥): يحذر معلمو المدرسة من بعضهم على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٢.٨٠ وانحراف معياري ١.١٥.

• المجال الثالث: الثقة في المدير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الثقة في المدير لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والجدول (١٧) يوضح ذلك.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات مجال الثقة في المدير لدى المعلمين تنازلياً.

ترتيب الفقرة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	3	يعد مدير المدرسة كفؤ في عمله	3.90	1.00	كبيرة
٢	1	يثق معلمو المدرسة في المدير	3.80	1.00	كبيرة
٣	5	يعمل مدير المدرسة لما فيه مصلحة المعلمين	3.76	0.98	كبيرة
٤	2	يعتمد معلمو المدرسة على المدير	3.54	1.08	متوسطة
٥	4	لا يميز مدير المدرسة اهتماماً للمعلمين	3.28	1.25	متوسطة
٦	7	معلمو المدرسة ينتابهم الشك بمعظم الأعمال التي يقوم بها المدير	3.13	1.20	متوسطة
٧	6	يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين	3.03	1.21	متوسطة
المجموع الكلي لمجال الثقة في المدير			3.49	.58	متوسطة

يتضح من الجدول (١٧) أن مستوى الثقة في المدير لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٨)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣.٠٣ - ٣.٩٠)، حيث حصلت الفقرة رقم (٣): يُعد مدير المدرسة كفؤ في عمله على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته ٣.٩٠ وبانحراف معياري ١.٠٠ في حين حصلت الفقرة رقم (٦): يحجب المدير حقيقة ما يجري داخل المدرسة عن المعلمين على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته ٣.٠٣ وانحراف معياري ١.٢١.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة المدرسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال (فيما يتعلق بمتغير الجنس) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٨).

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس

المجال	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
السياسات الإدارية	ذكر	164	3.55	0.91	٤١٣	١.٠١٩-	٠.٣٠٩
	أنثى	251	3.64	0.86			
الثقة بزملاء العمل	ذكر	164	3.72	0.66	٤١٣	١.٥٣٦	٠.١٢٥
	أنثى	251	3.62	0.66			
الثقة في المدير	ذكر	164	3.46	0.54	٤١٣	٠.٨٨٧-	٠.٣٧٦
	أنثى	251	3.51	0.61			
مستوى الثقة التنظيمية ككل	ذكر	164	3.58	0.55	٤١٣	٠.٢٤٨-	٠.٨٠٥
	أنثى	251	3.59	0.54			

♦: عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (١٨)، إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (٠.٢٤٨ -) وبمستوى دلالة (٠.٨٠٥). وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم ت المحسوبة لها، وبمستوى دلالة أكثر من ٠.٠٥ لجميعها.

• أما فيما يتعلق بمتغير (الخبرة):

للإجابة على السؤال الرابع فيما يتعلق بمتغير الخبرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الخبرة، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٩).

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مستويات المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات الإدارية	أقل من ٥ سنوات	98	3.66	0.87
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	163	3.53	0.87
	١٠ سنوات فأكثر	154	3.64	0.89
	المجموع	415	3.60	0.88
الثقة بزملاء العمل	أقل من ٥ سنوات	98	3.73	0.69
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	163	3.60	0.66
	١٠ سنوات فأكثر	154	3.67	0.64
	المجموع	415	3.66	0.66
الثقة في المدير	أقل من ٥ سنوات	98	3.51	0.63
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	163	3.44	0.57
	١٠ سنوات فأكثر	154	3.54	0.57
	المجموع	415	3.49	0.58
الثقة التنظيمية ككل	أقل من ٥ سنوات	98	3.63	0.56
	من ٥- أقل من ١٠ سنوات	163	3.53	0.54
	١٠ سنوات فأكثر	154	3.62	0.53
	المجموع	415	3.58	0.54

يلاحظ من الجدول (١٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الخبرة، وللتحقق من جوهرية هذه الفروق سألغة الذكر، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة وذلك كما في الجدول (٢٠).

جدول (٢٠): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	بين المجموعات	1.356	2	.678	.882	.415
	داخل المجموعات	316.793	412	.769		
	المجموع	318.149	414			
الثقة بزملاء العمل	بين المجموعات	1.075	2	.538	1.246	.289
	داخل المجموعات	177.793	412	.432		
	المجموع	178.869	414			
الثقة في المدير	بين المجموعات	.709	2	.354	1.039	.355
	داخل المجموعات	140.526	412	.341		
	المجموع	141.235	414			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	.953	2	.476	1.628	.198
	داخل المجموعات	120.599	412	.293		
	المجموع	121.552	414			

تشير نتائج الجدول (٢٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١.٦٢٨)، وبمستوى دلالة (٠.١٩٨). وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع مجالات الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيم ف المحسوبة وبمستوى دلالة أكثر من ٠.٠٥ لجميعها.

• أما فيما يتعلق بمتغير (المؤهل العلمي):

للإجابة على السؤال الرابع فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢١).

يلاحظ من الجدول (٢١) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وللتحقق من جوهرية هذه الفروق سألغة الذكر، تم إجراء تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وذلك كما في الجدول (٢٢).

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مستويات المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السياسات الإدارية	دبلوم كلية مجتمع	41	3.65	0.62
	بكالوريوس	326	3.60	0.89
	ماجستير	43	3.63	0.95
	دكتوراه	5	3.10	1.02
	مجموع	415	3.60	0.88
الثقة بزملاء العمل	دبلوم كلية مجتمع	41	3.62	0.65
	بكالوريوس	326	3.68	0.66
	ماجستير	43	3.55	0.69
	دكتوراه	5	3.64	0.43
	مجموع	415	3.66	0.66
الثقة في المدير	دبلوم كلية مجتمع	41	3.40	0.62
	بكالوريوس	326	3.49	0.57
	ماجستير	43	3.66	0.63
	دكتوراه	5	3.26	0.40
	مجموع	415	3.49	0.58
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	دبلوم كلية مجتمع	41	3.56	0.40
	بكالوريوس	326	3.59	0.55
	ماجستير	43	3.61	0.57
	دكتوراه	5	3.33	0.54
	مجموع	415	3.58	0.54

جدول (٢٢): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السياسات الإدارية	بين المجموعات	1.377	3	.459	0.596	0.618
	داخل المجموعات	316.772	411	.771		
	المجموع	318.149	414			
الثقة بزملاء العمل	بين المجموعات	0.682	3	.227	0.524	.666
	داخل المجموعات	178.187	411	.434		
	المجموع	178.869	414			
الثقة في المدير	بين المجموعات	1.838	3	.613	1.807	0.145
	داخل المجموعات	139.397	411	.339		
	المجموع	141.235	414			
الدرجة الكلية للثقة التنظيمية	بين المجموعات	0.391	3	.130	0.442	0.723
	داخل المجموعات	121.161	411	.295		
	المجموع	121.552	414			

تشير نتائج الجدول (٢٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.442) ، وبمستوى دلالة (0.723) . وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في جميع مجالات الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم ف المحسوبة وبمستوى دلالة أكثر من 0.05 لجميعها.

• أما فيما يتعلق بمتغير (المرحلة المدرسية):

للإجابة عن هذا السؤال (فيما يتعلق بمتغير المرحلة المدرسية) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تعزى لمتغير المرحلة المدرسية، وذلك كما هو مبين في الجدول (٢٣).

جدول (٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية

المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
السياسات الإدارية	176	3.74	413	2.686	0.008
الثقة بزملاء العمل	239	3.51	413	1.656	0.098
الثقة في المدير	176	3.72	413	3.059	0.000
مستوى الثقة التنظيمية ككل	239	3.61	413	3.565	0.000

♦: عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

تشير نتائج اختبار (ت) حسب الجدول (٢٣)، إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية، استناداً إلى قيمة المحسوبة إذ بلغت (٣.٥٦٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) ولصالح المرحلة الأساسية. وكذلك وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالي السياسات الإدارية والثقة في المدير تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية، استناداً إلى قيم المحسوبة، وبمستوى دلالة أقل من ٠.٠٥ لهما، ولصالح المرحلة الأساسية. في حين لم تظهر فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجال الثقة بزملاء العمل تبعاً لمتغير المرحلة المدرسية، استناداً إلى قيم المحسوبة، وبمستوى دلالة أكبر من ٠.٠٥.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل الارتباط بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢٤).

يبين الجدول (٢٤) أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحويلية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية ومجالاته لدى المعلمين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط أكثر من ٠.٦٤ لجميعها، ما عدا معاملات الارتباط بين مجال الثقة

بزملاء العمل والثقة التنظيمية ومجالاتها، حيث كانت العلاقة ضعيفة أقل من ٠.٣٠.

جدول (٢٤): معاملات ارتباط بيرسون بين واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين

المستوى	الجاذبية (التأثير المثالي)	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	الحفز الإلهامي	القيادة التحويلية
السياسات الإدارية	.646	.702	.724	.710	.746
الثقة بزملاء العمل	.277	.255	.229	.209	.259
الثقة في المدير	.694	.716	.738	.767	.782
الثقة التنظيمية ككل	.710	.739	.748	.743	.787

♦: عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)

• مناقشة النتائج

• أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التحويلية في محافظة الزرقاء؟

نظراً لأهمية ممارسة القيادة التحويلية وأثارها الايجابية على المعلمين والطلاب والمدرسة كان يأمل الباحثان بان تكون درجة ممارستها عالية ، وجاءت النتائج ملبية لطموح الباحثان .حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للقيادة التحويلية في المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المعلمين على فقرات الاستبانة (٣.٨٤). وأظهرت النتائج أيضاً أن واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء تشابهت في مجالاتها، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الجاذبية (التأثير المثالي) لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية مجال الاعتبار الفردي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وبدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الحفز الإلهامي لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٧٩) . في حين حل أخيراً مجال الاستثارة الفكرية لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (٣.٧٦) وبدرجة كبيرة أيضاً .

ويمكن تفسير ذلك بان المديرين باتوا محل إعجاب المعلمين وتقديرهم وثقتهم ربما لأنهم ابتعدوا عن استغلال نفوذهم في تحقيق مكاسب شخصية أو لالتزامهم بالقيم المثلى في سلوكهم. ولعل التحاق المديرين بالبرامج والدورات التأهيلية لتطوير أدائهم في ضوء نمط القيادة التحويلية والمعايير العالمية لمدير المدرسة العصرية، وفي ظل المتغيرات العالمية ، يشكل مبرراً مقبولاً لتمييز المديرين في ممارسة القيادة التحويلية عموماً وممارسة مجال الجاذبية (التأثير المثالي) بشكل خاص .

أما حصول مجال الاستثارة على المتوسط الحسابي الأدنى بين بقية المجالات، على الرغم من ارتفاع درجة ممارسته فيظهر قصوراً محدوداً لدى المديرين في بعض الأمور وبخاصة تلك العائدة الى السماح للمعلمين بالمخاطرة في اتخاذ القرارات، وشعور المديرين مع معلميه، كما يتطلب ذلك من المدرء أيضاً إعادة

اختبار بعض مسلماتهم حول عملهم وإعادة التفكير في كيفية تشجيع معلمهم على التفاؤل بالمستقبل، واستشارتهم للإبداع، ولا شك أن لهذا القصور اثر سلبي على تنمية المعلمين والمعلمات وتحسين ممارستهم التدريسية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الشريفي والتنج (٢٠١٠) التي أظهرت بان واقع ممارسة القيادة التحويلية كانت كبيرة.

• **ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو هل يختلف واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة المدرسية)؟**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة القيادة التحويلية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، تعزى إلى متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). وقد يعود السبب إلى أن المعلمين، بغض النظر عن جنسهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، يخضعون لأنماط إدارية وممارسات تربوية، وإجراءات مدرسية، وسياسات تعليمية متشابهة، مما يوجد لديهم حكماً متشابهاً على مدى توفر السمات القيادية في مدارسهم ومنها القيادة التحويلية. وأظهرت النتائج، من جهة أخرى، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات القيادة التحويلية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المدارس الأساسية. وربما يكون السبب وراء ذلك حسب خبرة الباحثان المتواضعة أن عدد المعلمين داخل المدارس الأساسية في الغالب أقل مقارنة مع عدد المعلمين في المدارس الثانوية وأن قلة عدد المعلمين في المدارس الأساسية تمكن المديرين من تطبيق مجالات القيادة التحويلية بمرونة وسهولة إذا ما قورنت بالمدارس الثانوية التي تضم أعداداً كبيرة من المعلمين وبالتالي هناك ضغط كبير على المديرين في المدارس الثانوية، بالإضافة إلى الصعوبات والمشاكل المترتبة على ذلك، أضف إلى ذلك طبيعة الفئة العمرية للطلاب التي يتعامل معها مدير المدرسة الأساسية، وأنه لا شك أن التعامل مع هذه الفئة العمرية أبسط إذا ما قورن بالتعامل مع فئة طلاب المدارس الحكومية.

• **ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وهو: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء؟**

أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٨) حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الثقة بزملاء العمل بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وانحراف معياري (٠.٦٦) وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية مجال السياسات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٨) وبدرجة متوسطة، في حين حل أخيراً مجال الثقة في المدير بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٨) وبدرجة متوسطة. ونظراً لأهمية الثقة التنظيمية إذا ما طبقت داخل المدرسة ؛ كان الباحثان يأملان بان يكون مستوى الثقة التنظيمية مرتفعاً . وقد تعني هذه النتيجة أن المعلمين يؤدون واجباتهم في هذه المدرسة بشكل جيد، بالإضافة الى إنهم منفتحون على بعضهم ، وبالتالي يمتنعون عن إحداث

خلافات مع مديريهم ومع زملائهم المعلمين بشأن القرارات التي يتخذها مدير المدرسة، وقد حظي مجال الثقة بالزملاء على المتوسط الحسابي الأعلى، ويعزى ذلك إلى وجود عنصر اتصال فعال بين المعلمين، بالإضافة إلى أن هناك اعتماد من المعلمين على بعضهم، ربما يعود ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات في محافظة الزرقاء يعيشون في أجواء من الطمأنينة التي تسود المجتمع الأردني، بالتالي يقل شكهم ببعضهم في هذه المدارس ويزداد تعاونهم وإخلاصهم لعملهم. أما حصول مجال الثقة في المدير على المتوسط الحسابي الأدنى بين بقية المجالات بالرغم من أن مستواه كان متوسطاً؛ ربما يشير ذلك إلى وجود قصور عند المديرين في التواصل والتعامل مع المعلمين.

• رابعا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يختلف مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة المدرسية) ؟

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وفقا لمتغير (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراك المعلمين والمعلمات لهذا المفهوم، هذا فيما يتعلق بمتغير الجنس؛ وبالنسبة لمتغير الخبرة فقد أشارت النتائج إلى أن مستوى الثقة في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء لا يختلف تبعاً لهذا المتغير، وربما يعود السبب إلى وجود فهم مشترك بين جميع المعلمين لمفهوم الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أن خبرة المعلمين والمعلمات مهما طالت أو قصرت لا تؤثر في إدراكاتهم وتصوراتهم للثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أشارت النتائج إلى أن متغير المؤهل العلمي ليس متغيراً مؤثراً في إحداث اختلاف بين المعلمين في تصوراتهم للثقة التنظيمية، ويعزى ذلك إلى الدورات التدريبية المتتالية التي تعدها وزارة التربية والتعليم لتعميق مفهوم الثقة لدى المعلمين. وأظهرت النتائج، من جهة أخرى، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين تُعزى لمتغير المرحلة المدرسية لصالح المدارس الأساسية. وربما يكون السبب وراء ذلك هو أن عدد الطلاب في المدارس الأساسية في الغالب أقل مقارنة مع عدد طلاب المدارس الثانوية، بالإضافة إلى أن عدد المعلمين أيضاً أقل، وبالتالي فإن الضغط والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير المدرسة الحكومية الأساسية أقل، وهذا يؤدي إلى أن يكون المدير كفوّاً في عمله ويعير اهتماماً لكل معلم لأن عددهم أقل وبالتالي من الطبيعي أن تزداد ثقتهم به.

• النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ونصه: هل توجد علاقة بين واقع ممارسة القيادة التحولية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟ أسفرت النتائج أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التحولية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، والثقة التنظيمية ومجالاتها لدى المعلمين، حيث بلغت قيم معامل الارتباط أكثر من

٠.٦٤ لجميعها، وهذا يشير إلى أن الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية والمتعلقة بالقيادة التحويلية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الثقة التنظيمية عند المعلمين. وهذا يعد أمراً متوقّعا وطبيعياً، لأنه من المستحيل أن يتبع المعلمون من لا يثقون به، أو من يشكون بأنه سيتعدى على حقوقهم، وكرامتهم .

• التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي: عقد دورات وورش تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية والثقة التنظيمية، وكيفية توظيفهما داخل المدارس. لزيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين بمحافظة الزرقاء، التي أظهرت النتائج أنها متوسطة يوصي الباحثان بما يلي: تعميق العلاقات بين المعلمين، وتنمية روح المبادرة لديهم. وأن تكون السياسات الإدارية أكثر وضوحاً. ومنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية. وأن تشرك إدارة المدرسة وتفضل دور المعلمين في صنع القرارات. وأن تضع إدارة المدرسة الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك بحسب حاجة الصفوف المدرسية من المعلمين وعلى اختلاف تخصصاتهم. ومحاربة الواسطة، والمحسوبية، والمحابة. وزيادة كفاءة المديرين وتأهيلهم في المدارس الحكومية من خلال عقد الدورات التدريبية، للتواصل الفعال. لسد الثغرات والفجوات البحثية المتعلقة بموضوع هذه الرسالة، يوصي الباحثان بإجراء دراسات وصفية مشابهة للدراسة، وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ربطها بمتغيرات أخرى مثل: الرضى الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والاحترق النفسي، والعدالة التنظيمية، والصمت التنظيمي، والأمن الوظيفي، والصحة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والاغتراب، والإبداع الإداري، والسلطوية الإدارية. ودعوة الباحثين للاستفادة من هذه الدراسة في دراسات مستقبلية لاحقة.

• قائمة المصادر والمراجع:

- البكار، أماني يوسف طالب. (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٤). الشخصية القيادية فكرا وفعلا. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- حشكي، علي محمود علي. (٢٠٠٩). تطوير معايير معاصرة في ضوء العلاقة بين سمات الشخصية ومستوى الثقة التنظيمية لاختيار مديري المدارس الثانوية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- خلف، حسني سعيد. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالت ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زياني، ايمان. (٢٠١٤). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - بسكر. رسالت ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- السعودي، موسى احمد. (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في

- الوزارات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢(١).
- سميرات، سمر، مقابلة، عاطف (٢٠١٤). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤١(١).
- الشريف، سعود بن سعد (٢٠١٥). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الشريفي، عباس، والتنج، منال (٢٠١٠). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم. مستقبل التربية العربية، ١١(٤٥).
- الشريفي، عباس عبد المهدي، الناظر، ملك صلاح (٢٠١٣). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٤(١).
- الصقير، عبد المحسن بن محمد بن عبد الله (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الصليبي، محمود عيد (٢٠٠٨). الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٤). الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، (٥).
- عواد، ريم (٢٠١٢). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عياصرة، علي احمد (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الادارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي احمد، وحجازين، هشام عدنان (٢٠٠٦). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر.
- الغامدي، مجعان بن خلف مجعان (٢٠١٣). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢). اثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الكردي، احمد (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتاب.
- محمد، محمد سعد (٢٠١٠). أساليب القيادة وصنع القرار. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- المرشد، منى عبد الهادي (٢٠١٤). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- نجم، نجيب عبدالمجيد، كريم، خولة صدر الدين (٢٠١٤). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك

- المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينه من العاملين في مديرية بلدية كركوك. مجلة آداب الفراهيدي، ١٩.
- نوح، هوازن محمد عبد الوهاب (٢٠١٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- هاشم، صبحية قاسم، العابدي، علي رزاق (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة "دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية في الكوفة". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(١)، ٤١-٦٠.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72(4), 441-462.
- Northhouse, P. G. Leadership.(2001) **Theory and Practice**. LA: Sage publications, Inc.
- Sagnak, M. (2010). The Relationship between Transformational School Leadership and Ethical Climate. **Educational Sciences: Theory and Practice**, 10(2), 1135-1152.
- Wahneen, R. (2010). **The effect of instructional supervision on principal trust**. Doctoral Dissertation, The University of Oklahoma.

