



القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية
 الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

**The Modern Administrative Leadership and its Relationship to the
Organizational Justice of Basic Governmental Schools Principals' from
Teachers' Point of View in the Capital of Amman**

إعداد

فاتن فايز علي الفهد

إشراف

الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار/2016

تفويض

أنا فاتن فايز علي الفهد أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الأسم: فاتن فايز علي الفهد

التوقيع: 

التاريخ: 2016/5/14

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"

وأجيزت بتاريخ 14 / 5 / 2016م

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور عبد الجبار الببالي مشرفاً

الأستاذ الدكتور عباس الشريفي رئيساً

الأستاذ الدكتور أيمن احمد العمرى عضواً من خارج الجامعة_جامعة الهاشمية

الشكر والتقدير

الحمدُ للهُ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَبَعْدَ:

فلا يسعني إلا أن أعترف بجزيل الشكر والامتنان والعرفان لكل ذي فضلٍ على بعد الله، وإنني أنقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور عبد الجبار البياتي الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، واشترك معي في متابعتها من البداية حتى النهاية. وقد قدم لي من وقته الثمين وعلمه الغزير وخبرته الفنية الشيء الكثير، مما ساعدني في التغلب على كثير من الصعوبات، فله مني كل الشكر والثناء والتقدير والعرفان.

كما أنقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة الأفضل والمكونة من الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي، والأستاذ الدكتور أيمن العمري فلهم كل الشكر والتقدير لتفضليهم بمناقشة هذه الرسالة وإبداء الملاحظات العلمية القيمة والتي من شأنها إثراء هذا الجهد وإخراجه بالشكل الذي يليق به، ولا يفوتي أن أنقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم المساعدة لإنجاز هذه الرسالة، مدير التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، ومديري المدارس، والمعلمين، ولجنة المحكمين، والأصدقاء، والزملاء، والزميلات، فجزاهم الله عنا كل خير.

وفي الختام أسأل المولى عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الإهداء

إلى البسمة التي لمست غيوم السماء وأسقطت بعشقها مطر الحنان

فوق تلال المحبة والصفاء ... أمي الحنونة

إلى روح جدي الطاهرة

إلى ابني وقرة عيني ، عبدالله ، خالد ، مصعب ، أحمد

إلى زهرة حياتي ابنتي تقى

إلى كل أصدقائي وزملائي الأعزاء

إلى كل طالب علم

وإلى جميع من يستحق الإهداء، وشاركتني فرحة الإنجاز

أهدي هذا الجهد المتواضع

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	نقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
حـ	قائمة الجداول
كـ	قائمة الملحقات
لـ	الملخص باللغة العربية
نـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
10	هدف الدراسة وأسئلتها
11	أهمية الدراسة
12	مصطلحات الدراسة
14	حدود الدراسة ومحدهاتها
15	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
16	الأدب النظري
31	الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	منهجية الدراسة
47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداتنا الدراسة
50	صدق الأداة الأولى
51	ثبات الأداة الأولى
52	صدق الأداة الثانية
53	ثبات الأداة الثانية
54	تصحيح استبانة الأنماط القيادية والعدالة التنظيمية

رقم الصفحة	الموضوع
55	المعالجات الإحصائية
56	إجراءات الدراسة
58	متغيرات الدراسة
59	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
60	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول
81	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني
88	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث
90	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع
93	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس
98	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
99	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الأول
115	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الثاني
121	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الثالث
122	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الرابع
124	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الخامس
127	التوصيات
129	المراجع العربية
139	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	توزيع مجتمع الدراسة حسب الألوية والجنس	1
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الألوية والجنس	2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	3
51	قيم معامل الثبات للأنماط القيادية وأبعادها والدرجة الكلية باستخدام طريقة الاختبار - وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا	4
54	قيم معامل الثبات لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	5
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً	6
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد نمط القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً	7
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد التأثير المثالي (سمات) مرتبة تنازلياً	8
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الاعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً	9
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً	10
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد التأثير المثالي (سلوك) مرتبة تنازلياً	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الاستثناء العقلية مرتبة تنازلياً	12
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإبعاد القيادة الموزعة مرتبة تنازلياً	13
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد المسؤولية المشتركة مرتبة تنازلياً	14

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الإلهام بالرؤية مرتبة تنازلياً	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الممارسات القيادية مرتبة تنازلياً	16
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإبعاد القيادة التبادلية مرتبة تنازلياً	17
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد المكافأة المشروطة مرتبة تنازلياً	18
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الإدارة بالاستثناء (إيجابية) مرتبة تنازلياً	19
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الإدارة بالاستثناء (سلبية) مرتبة تنازلياً	20
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجالات العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً	21
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً	22
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً	23
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة التقويمية مرتبة تنازلياً	24
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً	25
89	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين العدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان	26
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على	27

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان	
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان حسب متغير الخبرة	28
92	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان	29
93	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة على القيادة التحويلية	30
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان	31
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان حسب متغير الخبرة	32
96	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان	33
97	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة على العدالة التفاعلية	34

قائمة الملحقات

الرقم	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة بصورتها الأولية	144
2	الاستبانة المتعلقة بالعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس بصورتها الأولية	151
3	قائمة بأسماء المحكمين	155
4	أداتا الدراسة بصورتيهما النهائية	156
5	كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	165
6	كتاب تسهيل مهمة لمديريات محافظة العاصمة عمان من وزارة التربية والتعليم	166
7	كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء المؤقت	167
8	كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء سحاب	168

القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد

فاتن فايز علي الفهد

إشراف

الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة التحويلية، التبادلية، والموزعة) وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة منهم (134) معلماً، و(207) معلمات، وقد تم استخدام أداتين لجمع المعلومات هما: الأولى استبانة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة، والثانية استبانة العدالة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من بينها:

1. أن مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية لأنماط القيادة الإدارية الحديثة الثلاثة من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً.

2. أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً.

3. وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة مجتمعة، وبين مستوى العدالة التنظيمية.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان لأنماط القيادة الإدارية بجميع أنماطها تعزى

لمتغيرات الجنس والخبرة باستثناء القيادة التحويلية التي كانت لصالح ذوي الخبرة من سنة الى أقل من 5 سنوات.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان للعدالة التنظيمية بجميع مجالاتها تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة باستثناء المجال المتعلقة بالعدالة التفاعلية التي كانت لصالح ذوي الخبرة من سنة الى أقل من 5 سنوات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية الحديثة، العدالة التنظيمية، مديري المدارس الحكومية الأساسية.

The Modern Administrative Leadership and its Relationship to the Organizational Justice of Basic Governmental Schools Principals' from Teachers' Point of View in the Capital Amman

Prepared by

Faten Fayeza Ali Al-Fahd

Supervised by :

Abd - Aljabar Albayati

Abstract

The study aimed at exploring the modern administrative leadership styles and their relationship to the organizational justice of governmental basic school principals in the capital Amman from the teachers point of view. The study sample consisted of (341) teachers (134) male and (207) female. To collect the required data, two instruments were used: The modern administrative leadership styles' questionnaire and a questionnaire of the organizational justice. The results of the study showed the following:

- 1- The level of using modern administrative of governmental basic school principles was high from the point of view of teachers.
- 2- The level of using organizational justice of governmental basic school principles was high from the point of view of teachers.
- 3- There is a positive significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the leadership styles and the level of the organizational justice.
- 4- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) for governmental basic school principals level in using leadership styles due to the gender, experience variables except the transformational leadership in favor of 1-less than five years experience.
- 5- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) to the level of using organizational justice of the governmental basic school principals due to

gender and experience variables except the domain which is related to the effective justice in favor of 1- 5 years.

Key items: The modern administrative leadership, organizational justice, Basic school principals , .

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

إن التحولات السريعة والهائلة التي يشهدها العالم في القرن الحادي والعشرين في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية ولدت مزيداً من الضغوط وأفرزت كثيراً من التحديات التي ظهرت أمام القادة التربويين، والتي يجب مواجهتها ومحاولة التغلب عليها باستخدام مختلف الأنماط القيادية الإدارية الحديثة التي عرفها القادة التربويون، والتي ظهرت نتيجة التطور الهائل في وسائل الاتصال الحديثة.

وتعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، والقيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح الإدارة التربوية لما فيها من تأثير مباشر في العملية التعليمية، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004).

ويعد النمط القيادي العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما لمدير المدرسة من دور مهم في التأثير في سلوك المعلمين والطلبة في البيئة التربوية السائدة، ونظراً لأهمية الإدارة التربوية فقد اهتم الباحثين بدراسة الأساليب الإدارية، إذ أثبتت الدراسات التربوية والنفسية دور الأساليب والأنماط الإدارية في نجاح العملية التعليمية وتطورها. ذلك أن الإدارة سلوك يؤثر في

جميع الأفراد داخل المؤسسة التربوية و يجعلهم يتأثرن بالقائد عن قناعة لما يتمتع به من المقدرة على التصرف والتوجيه والإرشاد وحسن الإدارة (شحادة، 2008).

وتكتسب القيادة التربوية أهميتها من كونها المرتكز الأساس لنجاح أي نظام تربوي، والوسيلة الفاعلة لجعل التعليم أكثر استعداداً لتلبية احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساعدة في زيادة إنتاجية التعليم وزيادة الانتفاع بالكفاءات، والإسهام في رفع الروح المعنوية بين العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة، والتأسيس للإدارة المدرسية التي تكتسب أهميتها من دورها البارز في تنفيذ السياسة التربوية والتعليمية، وتحسين استثمار الموارد البشرية، وتنظيم جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة (الفار، 2013).

إن القيادة الحكيمية الوعية أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئتهم مقدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. وعندما تصبح المدرسة دون قيادة فعالة فإنها تواجه العديد من المشكلات، ليس فقط على مستوى تحقيق الأهداف فحسب، بل على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها، فالقيادة أصبحت عنصراً مهماً لنجاح المدرسة، وتبذر أهميتها في مقدرتها على تحريك الكفاءات البشرية في المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية (الحرابشة، 2012).

وتعتمد القيادة في تسيير أعمالها على أنماط عديدة، إذ أن كل قائد تربوي يتبع النمط الذي يحدد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ولا يعني هذا أن القائد يقوم بتشكيل النمط الذي يرحب فيه وفقاً لأهداف شخصية أو معايير معينة، ولكن النمط القيادي يتشكل وفقاً لفلسفه القائد وشخصيته في التعامل مع الآخرين وفي تسيير دفة العمل، ووفقاً لإيمانه بالعلاقات الإنسانية

والتقويض والمشاركة، وقد يجمع القائد بين نمطين أو أكثر في أسلوبه في العمل وذلك تبعاً لما يتطلبه الموقف (الحريري، 2008).

ومن الأنماط القيادية الإدارية الحديثة القيادة التحويلية، القيادة الموزعة، والقيادة التبادلية، إذ اشارت الأشهب (2001) إلى أن القيادة التحويلية تعد نمائماً من أنماط القيادة الإدارية التي جاءت محصلة للجهود الحثيثة المستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة، فهي من أهم أنماط القيادة، وقد جاءت لتجتمع بين مميزات أنماط القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أن القيادة التحويلية من أنساب الممارسات القيادية وأكثرها ملاءمة واستجابة لمعطيات العصر، وأقدرها على مواجهة تحدياته.

وتبرز أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية، وأنماطها الإدارية على مستوى عالية من الأهمية، إذ تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتنسج بـشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسة، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم، وكذلك المتعلمين في المؤسسة فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالانتماء وتبعث فيهم الدافعية الازمة لتحقيق الأداء المتميز (سميرات ومقابلة، 2014).

ومن بين الأنماط القيادية الحديثة ما يعرف بالقيادة الموزعة (Distributed Leadership Approach) والذي ينطوي على قدر كبير من الثقة المتبادلة، والدعم والاستقصاء والتعاون بين مختلف العاملين بالمدرسة، إذ أن التوسع في أدوار القيادة في المدارس تتجاوز تلك التي في القيادة الرسمية أو الوظائف الإدارية (اليعقوبية والعاني والغنوصي، 2015).

والقيادة الموزعة تعني أن يمارس المعلمون وجميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم ورتبتهم عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية. وهي تعتمد على مشاركة المعلم في القيادة والانتقال من الهرمية الفوقية إلى القيادة الجماعية والأفقية، بحيث تتوزع الصلاحيات في ظل شرط المسائلة الدائمة (الشهراني، 2010).

وكما تعد القيادة التبادلية من الأنماط القيادية الإدارية الحديثة، اذ رأى رجب (2006) المشار إليه في صالح والمبيضين (2013) أن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف إلى رغبات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهام معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل.

وهذا يشجع القائد على تطبيق القيادة التبادلية فإنه إما يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبّي توقعات مرؤوسيه، وذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة ومحدودة من مرؤوسيه مثل الولاء وبذل الجهد القصوى وغير ذلك، وبال مقابل يقبل التابعون سلوك هذا القائد وفقاً لتوقعاتهم للحصول على المكافآت واجتناب العقاب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تمثل التبادل بين القائد وتابعه" (السکارنه، 2009).

ويمكن أن يكون لهذه الأنماط القيادية علاقة وتأثير بمتغيرات أخرى، ومن بين هذه المتغيرات العدالة التنظيمية التي تعنى بالطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (زaid، 2006). وقد ظهر

مفهوم العدالة التنظيمية في التسعينيات من هذا القرن بشكل واضح، وأصبح مثار اهتمام الدراسات الإدارية عند استخدامها لهذا المفهوم كأساس لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي للعاملين.

و يعد موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية (البشاشه، 2008).

و تتعلق أهمية العدالة التنظيمية في الإدارة التربوية لكونها من أهم المتغيرات الإدارية المتعلقة برأس المال البشري، وأسلوب توزيع المهام والاستحقاقات المتمثلة بالثواب والعقاب على الأداء والإنجاز، والتي تؤثر في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المدرسة (ال سعود و سلطان، 2009).

و ترجع فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدامز (Adams) (الذى كان يعمل باحثاً نفسياً في شركة جنرال إكتريك في كروتونفيل بنيويورك، اذ أشارت تلك النظرية إلى مسلمة مؤادها أن العاملين يقارنون معدل مخرجاتهم الوظيفية (الدخل الوظيفي مثلًا) ومدخلاتهم الوظيفية (الجهد الوظيفي) إلى معدل مخرجات ومدخلات غيرهم من الأقران في العمل، واستناداً إلى هذه النظرية، يفترض أن إحساس الفرد بعدم المساواة ينتج في الحالات التي يحصل فيها الفرد على أجر أقل مما يستحق، ويصاب فيها بإحساس من الضجر والضيق، أما الحالات التي يعتريها النسيان فلا يحدث الإحساس بعدم المساواة، بل يشعر بالعدالة والموضوعية (الجندى والبنا، 2007).

ويمكن تقييم مستوى أعلى من التقة بين المرؤوس ورئيسه عن طريق التعامل بعدلة مع المرؤوسين بصرف النظر عن مركزهم الوظيفي، أو خصائصهم الشخصية، وتتميز المعاملة بالمساواة في الأجر والاستحقاقات والمزايا والترقيات وحل المشكلات (Lyman, 2003).

وقد لقيت العدالة التنظيمية اهتماماً كبيراً في الأدب الإداري ، وذلك لأن العديد من أنماط السلوك التنظيمية المهمة يجب أن تكون مرتبطة مباشرة بتصورات مستخدمي العدالة، إذ يعتقد الموظفون أن استخدام العدالة التنظيمية معهم ومعاملتهم بإنصاف يقدم موقفاً إيجابياً تجاه العمل .(Demir,2015)

وتسمى عدالة مدير المدرسة في دفع المعلمين لبذل ما بوسعهم من جهد لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن المعاملة العادلة دون تفرقة لأي سبب تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية بشكل كبير في تلك المدرسة. أي أن إدراك المعلمين في المدارس للعدالة التنظيمية بكل جوانبها من خلال تعامل مديرهم معهم ومن خلال وضع وتنفيذ الاجراءات وفي إثناء توزيع الموارد والمهامات وتخصيص المميزات وأيضاً في عملية التقييم الوظيفي، له العديد من الآثار الإيجابية على هؤلاء العاملين، وبالتالي على الاجواء في هذه المدارس وعلى جودة العمل بها (باجودة، 2010).

ومن خلال ما سبق ذكره اتضح أهمية استخدام الأنماط القيادية الادارية الحديثة في المؤسسات وخصوصاً التربوية، وضرورة توافر العدالة التنظيمية لكي تسهم في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة التعليمية، اذ تعد المرحلة الأساسية من أهم المراحل الدراسية التي تتأثر بنمط القيادة وبالعدالة التنظيمية لكونها تهتم بمرحلة مبكرة من حياة الطالب كما أنها تنقله إلى مرحلة أعلى هي المرحلة الثانوية، ويعد المعلمون أفضل من يستطيع تقييم نمط القيادة التي يتبعها المدير وتمسكه بالعدالة التنظيمية، لكونهم أقرب الناس الذين يعملون معه، ولذا فإن هذه

الدراسة هي محاولة لاستقصاء أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

نتيجة للتطور السريع والهائل الذي حصل في القرن الحادي والعشرين، والتغيير المستمر في جميع المجالات ظهرت الحاجة لمعرفة الدور الذي يقوم فيه القادة التربويون لمواكبه متطلبات هذا التغيير، وللإنقلاب على النماذج الإدارية الاعتيادية والاتجاه نحو تطبيق المفاهيم وأنماط الإدارية الحديثة للتواافق مع العالم الخارجي بحيث يؤدي إلى تحسين واقع الحياة المدرسية لدى مديري المدارس بما يحقق مصلحة الطلبة ويعزز مقدراتهم الإبداعية متأثرين بقياداتهم التربوية التي تسعى إلى التغيير نحو الأفضل.

واستناداً لما أشارت إليه الدراسات السابقة بضرورة تناول الأنماط الإدارية الحديثة وربطها مع متغيرات أخرى كدراسة العازمي (2006) التي أوصت بإجراء مزيد من البحوث والدراسات للتعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وبعض الأنماط الإدارية الحديثة، ودراسة عيسى (2008) التي أوصت بإجراء دراسة عن القيادة التحويلية على المرحلة الأساسية العليا والدنيا ومقارنتها مع دراستها، ودراسة البكار (2012) التي أوصت بإجراء دراسة عن العلاقة بين العدالة التنظيمية ومتغيرات أخرى؛ ودراسة خليفة (2013) التي اقترحت إجراء دراسة لربط القيادة الموزعة بمتغيرات أخرى، ودراسة الزعبي (2013) التي أوصت بإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى مع القيادة التحويلية، ودراسة الرفاعي (2013) التي أوصت بإجراء دراسة ارتباطية تتناول العلاقة بين القيادتين التحويلية والتبادلية ومتغيرات أخرى في مراحل تعليمية أخرى، ودراسة أبو حسب الله (2014) التي اقترحت إجراء دراسة لربط القيادة الموزعة بمتغيرات

أخرى، ودراسة أبو زر (2015) التي أوصت بإجراء دراسة عن القيادة الموزعة وعلاقتها بالنماط القيادي السائد، وإجراء دراسة بين القيادة الموزعة والقيادة التحويلية وربط القيادة الموزعة بمتغيرات أخرى.

ونظراً لإحساس الباحثة بأهمية التغيير لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهنا في القرن الواحد والعشرين. جاءت هذه الدراسة لتناول أنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الموزعة)، وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين للوصول إلى الأنماذج الأفضل.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال محاولة الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية لأنماط القيادة الإدارية الحديثة

الأكثر شيوعاً من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

2. ما مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر

المعلمين في العاصمة عمان؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى

مارسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية

الأساسية للعدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة

عمان؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد

العينة في مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية لأنماط القيادة الحديثة من

وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد

العينة في مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة

نظر المعلمين في العاصمة عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في الجوانب الآتية:

- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع مما يجعل هذه الدراسة من الدراسات الأولى-حسب علم الباحثة- في الأردن التي تتناول أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وأنها ستقرز أدباً نظرياً جديداً يغنى المكتبة العربية بعامة والأردنية خاصة.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس من خلال تشجيعهم على استخدام أنماط القيادة الإدارية الحديثة (الموزعة، التبادلية، والتحويلية) في مدارس العاصمة عمان وعممها على مديري المدارس في المملكة في حالة تحول الدراسة إلى علاقة موجبة مع العدالة التنظيمية.
- يتوقع أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال عقد ورش ودورات تدريبية لمديري المدارس على أنماط القيادة الإدارية الحديثة وتطبيقاتها بفاعلية في المدارس.
- يتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية في معرفة أكثر أنماط القيادة الإدارية الحديثة شيوعاً لدى مديري مدارس العاصمة عمان وعلاقتها بالعدالة التنظيمية.
- يتوقع أن تساعد الدراسة بما سترده من نتائج وتوصيات، في طرح دراسات وبحوث ذات علاقة.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وعلى النحو

الآتي:

القيادة الإدارية الحديثة: وهي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، وهذه الطريقة تتأثر بتكوينات الوضع القيادي وهي (القائد، المرؤوسون والوضع ذاته) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه (العمري، 2009).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الأنماط التي يستخدمها مدير المدارس الحكومية الأساسية في التعامل مع المعلمين والإداريين في العاصمة عمان، وتقاس بالمستوى الذي يتم الحصول عليها من استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات استبانة الأنماط الحديثة للقيادة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

القيادة التحويلية: وهي "المقدرة على التأثير في المرؤوسين، وتحthem على الدفع بما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوطبة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة فالقيادة تتبع من الجماعة وتستمد سلطاتها منها، وبالتالي؛ فالجماعة تتقبل القائد اقتناعاً منها بشخصيته ول حاجتها إلى نوع معين من المعرفة والخبرة التي يمتلكها" (البدري، 2001: 110).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها مدير المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن استبانة نمط القيادة التحويلية.

القيادة الموزعة: وتعرف بأنها: مقدرة مدير المدرسة على ترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ومنهم النقاة التامة ومشاركتهم في صنع القرارات وتشجيعهم على ابداء الرأي بما يخدم الجماعة ويفيدها (القططاني، 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها مدير المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن استبانة نمط القيادة الموزعة.

القيادة التبادلية: وهي "سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح" (Avolio & Yammarino, 2002: 10).

وتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها مدير المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين عن استبانة نمط القيادة التبادلية.

العدالة التنظيمية: "هي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة و موضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة" (أبوندا، 2007: 11).

وتعرف إجرائياً بالدرجة التي حصل عليها مدير المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بالعدالة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة ومحدداتها :

اشتملت حدود هذه الدراسة على:

- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الأساسية الحكومية ومعلماتها.
- **حدود زمانية:** اقتصر تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي

.2016 -2015

- **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية الأساسية التابعة للعاصمة عمان في الأردن.

- **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على أنماط القيادة الإدارية الحديثة، التحويلية، والموزعة، والتبدلية.

محددات الدراسة

إن محددات الدراسة هي:

1. درجة صدق أفراد عينة الدراسة في الإجابة عن أداتي الدراسة التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض.

2. مدى دقة استجابة عينة أفراد العينة على الاستبيانتين اللتين أعدتها الباحثة لهذا الغرض.
3. أن النتائج التي تم التوصل إليها لا يمكن تعميمها إلا على المجتمع الذي سُحب منه العينة والمجتمعات الأخرى المشابهة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والذي شمل الأنماط القيادية الإدارية الحديثة والعدالة التنظيمية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية الإدارية الحديثة من حيث مفهومها وأهدافها وأهميتها ونظرياتها. كما تضمن العدالة التنظيمية من حيث مفهومها وأهدافها، وفيما يأتي عرض ذلك.

1- الأنماط القيادية الإدارية الحديثة.

تعد القيادة الإدارية من أهم الموضوعات التي عنيت بها الدراسات الإدارية الحديثة وفرضتها حركة التطوير الإنساني، وأضحت تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، وتتمحور حولها دراسات علم النفس، ودراسات علماء الاجتماع على حد سواء، فشغلت الجنس البشري منذ فجر التاريخ فهي تمثل إحدى وظائف المديرين الذين يتعاملون يومياً مع المشكلات المتعلقة بالسلطة وتفويضها والمسؤولية والرقابة والإنجاز، حتى أضحت القادة حظاً لا يقرون حراكاً على اختيار أحسن أنماط القيادة ملائمةً لما يواجهونه، باعتبار أن الفشل في كثير من الأعمال يعزى إلى عدم فاعلية القيادة (أبو بكر، 2007).

والقيادة الإدارية مثلاً هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية، فهي عملية تربوية تستهدف من ناحية تربية العاملين والمتصلين بها، وتسعى من ناحية ثانية إلى تحقيق الأهداف التربوية

للمجتمع والمنظمة التعليمية التي توجد فيها ، وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة ونوعيتها ومقدرتها على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والاقتصادية المتوقع منها تحقيقها، فالقادة الإداريون هم الذين يسيرون العمل في المنظمة ويعملون على دفع أفرادها وحفزهم على العمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد وينسقون جهودهم ويوقفون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة التي يقوم بها القادة الإداريون والتي لا غنى عنها لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (البدري، 2001).

مفهوم القيادة الإدارية الحديثة

أختلف الباحثون في المجال الإداري في تعريف القيادة، ولم يصلوا إلى تعريف موحد لها، وقد عرف الباحثون القيادة عدة تعاريف وهي كما يأتي:

عرف الأغبري (2000: 83) القيادة بأنها "قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على التأثير في سلوك مرؤوسيه الإداريين والمعلمين، والطلاب والمستخدمين وأولياء الأمور، وتحفيزهم، وكسب ثقتهم نحو تحقيق أهداف المدرسة".

وعرفها العجمي (2010: 29) بأنها: " مجموعة تصرفات معينة تتتوفر في شخص ما، ويقصد من ورائها حتى الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل".

وتعزف القيادة بأنها "المقدرة التي يمتلكها أحدهم للتأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم، بحيث يكون الإنسان قادرًا على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك ليقوم بمهمنه كقائد" (محمود، 2011).

وكما تعرف بأنها " مقدرة الفرد على التأثير في شخص أو حتى جماعة وتوجيههم وإرشادهم نحو تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأقصى درجه من الكفاءة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة" (دودين، 2012: 267).

في حين عرف عليوة (2001: 45) القيادة الإدارية بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستهلاة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين، واستهلاكهم للتعاون لتحقيق الهدف".

ومما سبق تعرف الباحثة القيادة إجرائياً بأنها مجموعة الأنماط التي يستخدمها مدورو المدارس الحكومية الأساسية في التعامل مع المعلمين والإداريين في العاصمة عمان.

أهمية الأنماط القيادية الإدارية الحديثة

إن نجاح المؤسسات في أدائها لأدوارها يعتمد إلى حد كبير على وجود العديد من العوامل أهمها القيادة الفاعلة، التي يمكن من خلالها تحقيق المؤسسات لأهدافها بكفاءة وفاعلية فالقيادي

الفاعل ينتهج سلوك متوجع لإشباع حاجة العاملين معه لبذل ما في وسعهم من أعمال وتقديم أفكار إبداعية وتعزيز الدافعية والثقة لديهم (العريمي، والعريمي، 2012).

وتجدر الاشارة إلى إن المدارس المعاصرة تحتاج إلى قادة يمتلكون رؤية يشركون المعلمين في وضعها وتنفيذها، إذ دعمت الإبحاث الإدارية التربوية الفكرة القائلة بأن المدارس الفاعلة لديها قادة يمتلكون رؤية خاصة بالمدرسة، ويعملون على رفع مستوى الوعي لدى المعلمين بها واتجاه أهمية، وقيمة النتائج المتوقعة وطرق تحقيقها كما أنهم يحفزون المعلمين على الترفع عن المصالح الشخصية من أجل تحقيق رسالة المدرسة ورؤيتها (Barnett & McComick, 2003).

ولكي يحقق القادة رسالة المدرسة ورؤيتها لا بد من امتلاكهم الأساليب والأنمط القيادية الحديثة، إذ ترى الشريدة (2004) بأن النمط القيادي يؤثر في سلوك العاملين، ويوفر المناخ الملائم بالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهامته، وحفز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادرًا على تحقيق أهداف المؤسسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب.

ومن الجدير ذكره أن القيادة هي علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، وأنه ما من شك في أن نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعها موضع التنفيذ لا يمكن أن يكون إلا بتوجيهات القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداء بالأسرة وانتهاء بالدولة. وتعد القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها (كنعان، 2014).

و القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، والقائد الإداري هو الذي يقود المنظمة ويحقق فيها التنسيق بين وحداتها وأعضائها. والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية، وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بشكل عام تعني المقدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيهه وتأثيره عليهم لتحقيق الهدف (خلف، 2010).

و ينتهي القادة سلوكاً متواعاً لإشباع حاجات المعلمين، ليبذلو ما بوسعهم إلى تخطي الحدود الدنيا لمتطلبات الأعمال وتقديم أفكار إبداعية وتقديم الدعم والحفز لمن يعمل معهم، ومن أكثر النماذج القيادية التي دعت إلى مثل تلك السلوكيات أنموذج القيادة التحويلية، والذي حاز في العقود الماضيين على اهتمامٍ واسعٍ من قبل الباحثين والدارسين مقارنة بالنماذج القيادية الأخرى، فالقائد التحويلي يدفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم الأنماذج الذي يحتذى به، وتحديد أهداف مشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستشارات الفكرية (Northouse, 2004).

مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز (Burns) في كتابه "القيادة"، والذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة

تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمري، 2004).

ولقد تعددت تعريفات القيادة التحويلية، ومنها:

تعريف عيسى (2008: 8) للقيادة التحويلية التي عرفتها بأنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين ومهماتهم وأدوارهم ، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والمدرسة"

في حين عرف حريم (2010: 233) القيادة التحويلية بأنها "المقدرة على الهم المرؤوسين بأن يتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، وقدرون على التأثير الجوهرى والكبير على مرؤوسיהם ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بحاجات التطوير للمرؤوسين، وقدرون على الهم واستئثار الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهداف الجماعة"

وعرفت بأنها مقدرة مدير المدرسة في الارتقاء بمستوى العاملين والطلاب في المدرسة وخلق البيئة الملائمة للتطوير والعمل على تنمية المقدرات.(عواد ،2012)

في حين عرفتها الباحثة بأنها مقدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المرجوه في المدرسة، والعمل على توفير بيئة ملائمة لعمل المرؤوسين واستئثارتهم لبذل الجهد المضاعف بما يضمن تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها والأهداف المرجوة.

عناصر القيادة التحويلية

أشار نورثهاوس (Northuse, 2012) إلى أربعة عناصر للقيادة التحويلية، وهي:

1. التأثير المثالي (الجاذبية): إذ يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب التابعين واحترامهم. وي يتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، فالتأثير القائم على القدوة والمثال، اذ يمتلك القائد التحويلي مقدرات التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح انموذجاً يحتذى به، أي انه يضع الرؤية، ويعرس الاعتزاد بالنفس واحترام الآخرين وتقتهم واعجابهم به.
2. الدافع الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات القائد التي تثير في التابعين حب التحدى .فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدى، 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، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
3. الاستئثارة الذهنية (الفكرية): فهي تصف المدير الذي يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم، فيعمل القائد على استئثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.
4. الاعتبار الفردي: وهي تصف المدير الذي يعمل مدرباً واستشارياً للتابعين، فالمدير الذي يأخذ الفروق الفردية باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعد المؤسسة ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه

ونموه فيعمل مدرباً وناصحاً وصديقاً ومحاجاً ويهم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين ولإنجازاته من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء فيتعامل مع كل فرد بصفة مستقلة فيسهم في حل مشكلاته، بالإصغاء إلى من يتحدث إليه، ويقوم بتقويض بعض مهماته لتنمية المقدرات وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة.

القيادة الموزعة

تعد القيادة الموزعة دون شك أحدث فكرة حديثة في مجال القيادة التربوية، وهذا ينبع من حقيقة أنها قادرة على استيعاب مجموعة واسعة من التفسيرات والمواافق. مما يجعلها جاذبة لصانعي السياسات والباحثين والممارسين للقيادة على حد سواء (Harris, 2007).

مفهوم القيادة الموزعة

تعرف القيادة الموزعة بأنها شكل من أشكال القيادة الجماعية التي تعتمد على أنشطة وجهود العديد من الأفراد في المدرسة والذين يعملون على حشد المعلمين وتوجيههم في عمليات قيادة المدرسة (Harris, 2004). في حين رأى مايرووترز (Mayrowetz, 2008: 425) أن القيادة الموزعة "هي نظرية ناشئة تركز على المقدرات الفردية والمهارات".

وكما عرفت رنده خليفة (2013) القيادة الموزعة بأنها مدخل إجرائي يقوم على منح مديرى مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية

لعلمائهم، وذلك من خلال المشاركة في صنع القرار وإتخاذه، والتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المدرسة، وتحسين أدائها .

في حين عرفت العقوبية والعاني والغنوسي (2015: 82) القيادة الموزعة بأنها "مدخل قيادي إجرائي يقوم على توزيع عدد من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية على المعلمين والإداريين، وذلك من خلال تقويض السلطة والمشاركة في صنع القرار واتخاذة، وممارسة الأنشطة المدرسية، وتعزيز الشراكة المجتمعية، بهدف تطوير الأداء المدرسي".

ومن خلال ما سبق تعرف الباحثة القيادة الموزعة إجرائياً بأنها العالمة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية للعاصمة عمان من خلال إجابتهم عن فقرات الاستبانة المتضمنة نمط القيادة الموزعة وأبعادها المتعلقة بالمارسات القيادية، والمسؤولية المشتركة، والإلهام بالرؤية .

القيادة التبادلية

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداؤهم له بشكل جيد ولقترة مناسبة (صبري، 2011).

وأشار تومي (Tomey, 2009) المشار إليه في الرفاعي (2013) إلى أن نمط القيادة التبادلية يتمتع بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره، فهو نمط هرمي تنافسي، يركز على

إنجاز المهام، فضلاً عن ممارسته للموقف التبادلي، إذ يتم تحديد حاجات العاملين، ثم تقدم المكافآت لإشباع تلك الحاجات، كما أن هذا النمط يركز على الفعاليات والعمليات اليومية.

وعرف أبو تينة والروسان (2008: 269) القيادة التبادلية بأنها "نمط من القيادة يأخذ فيه المدير المبادرة في صنع اتصال مباشر مع المعلمين بهدف تبادل أشياء ذات قيمة". وعرفتها الرفاعي (2013) بأنها النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة مع المعلمين في المدرسة الثانوية في دولة الكويت والقائم على أساس تبادل المنافع بين المدير والمعلمين. وعرفتها الباحثة بأنها القيادة التي تقوم على المنفعة المتبادلة والمشتركة بين المدير والمرؤسين، وتكون هذه المنفعة مبنية على أساس المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (إيجابية)، أو الإداره بالإستثناء (سلبية).

أبعاد القيادة التبادلية:

حدد باس وافيليو وجونغ وبيرسون (Bass, Avolio, Jung, and Berson, 2003) أبعاد القيادة التبادلية كما يأتي:

1. المكافآت المشروطة: إذ يركز هذه البعد على أن يقوم القائد بإبلاغ مسؤوليه بالأعمال والواجبات المطلوبة منهم، ومنهم مقابل تلك الأعمال المكافآت المادية والمعنوية التي يرغبون فيها مقابل القيام بتلك الأعمال التي كلفوا بها على أكمل وجه.

2. الإداره بالاستثناء إيجابية: وهي التي تتيح للقائد بمتابعته أداء الأعمال الموكلة لمرؤسيه بعد أن يضع لهم الثوابت والقيم التنظيمية لتجنب الوقوع في الأخطاء، وإتخاذ الإجراءات

اللزمه لتصحیحها.

3. الإدراة بالاستثناء سلبية: وهي التي لا يتدخل القائد في أعمال مروؤسيه إلا في حالة حدوث انحرافات أو أخطاء أو مخالفات.

العدالة التنظيمية

تعد العدالة قيمة إنسانية عليا، ومطلباً مجتمعاً عاماً، وغاية سامية، والتزاماً أخلاقياً وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات وعملت على تعزيزها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات (الطبولي، كريم والubar، 2015).

ولقد كان اهتمام الباحثين الاولى ينصب على دراسة العدالة في التفاعلات الاجتماعية المختلفة، ولم يركزوا على مسألة العدالة في المنظمات على وجه التحديد. كما أن قضية العدالة التنظيمية هي مصدر قلق رئيس لجميع الأفراد تقريباً في بيئة العمل (Heidari & Saeedi, 2012).

وتعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمطاً اجتماعياً، يؤدي غيابه إلى مخاطر جسمية تهدّد المؤسسة والفرد معاً، إذ أن إدراك العاملين لعدم توفر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، هذا فضلاً عن سلوك الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو قادتها. والعدالة ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين وجهودهم (أبو تايه، 2012).

مفهوم العدالة التنظيمية

لقد تعددت تعاريفات العدالة التنظيمية ، ومنها:

تعريف سال ومور (Saal & Moore, 1993: 106) للعدالة التنظيمية بأنها: القيمة المترتبة من جراء إدراك الموظف للنراةة والموضوعية للإجراءات والخرجات الحاصلة في المنظمة".

وتعرف العدالة التنظيمية أيضاً بأنها "الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني" (Karrikar & Williams, 2007: 114).

وعرف الحراثة (2012: 52 ب) العدالة التنظيمية بأنها " درجة إدراك الموظف لحالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي يعامل بها من قبل مديره من خلال مقارنة ما قدمه من جهود في مجال عمله، وما يتربى على تلك الجهود من نتائج ومردودات بجهود نظرائه من الموظفين".

وعرفت العدالة التنظيمية بأنها " إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات، والتفاعل مع المنظمة في ظل معايير معينة واستخدام هذه المعايير لمعرفة العدالة في ممارسة السلوكيات تجاههم" (Yilmaz And Alinkurt, 2012: 13).

أهمية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية إحدى الخصائص المهمة التي يجب أن تتصف بها منظمات القرن الحادي والعشرين من أجل تحقيق الميزة التنافسية و الفاعلية التنظيمية (Wang & Nayir, 2009).

وتكتسب العدالة التنظيمية أهميتها من حيث طبيعة مخرجاتها التنظيمية، إذ يرى الكثير من الباحثين بأن العدالة التنظيمية هي من أكبر المحددات للرضا الوظيفي، إذ تعد العدالة التوزيعية محدداً للرضا عن الراتب، والعدالة الإجرائية للرضا عن الاجراءات، والتفاعلية رضا عن العلاقات (Patrick, 2012).

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيرياً مع الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، إذ يتم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين مقدراته الوظيفية، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل؛ لتكون نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظمة، وتعطي العامل المقدرة على إنجاز المهام الموكولة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقق له درجة عالية من الرضا الوظيفي، وتعطيه المقدرة على التكيف مع بيئه العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترتبة على الأداء من حيث الكفاءة والانتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعالية الكلية للمنظمة (العميان والسعودي، 2009).

أنواع العدالة التنظيمية

أشارت معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية إلى وجود ثلاثة أنواع رئيسة من العدالة التنظيمية هي:

1. العدالة التوزيعية (**Distributive Justice**): وهي عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، وبالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها

الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجر أو المزايا العينية. ويتحقق إحساس العاملين

بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتاسب مع ما

بذل من جهد مقارناً مع جهود زملائه (زайд، 2006).

وأشار السكر (2012) إلى أن مفهوم العدالة التوزيعية يعد من المفاهيم المهمة في الإدارة

بسبب دوره الذي يؤديه في تعزيز ثقة الموظفين في منظمتهم، وتأثيره في عملية تحقيق المنظمات

لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وتأثيره أيضاً في رضا الموظفين، وبالتالي ملاحظة كفاءة

المنظمة في إنجاز مهامها ونشاطاتها، فالمنظمة الإدارية المعاصرة حتى تحافظ على إطار الكفاءة

المطلوب عليها إمتلاك المقدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد الطبيعية

والسلوكية حتى تضمن لذاتها تفاعلاً إيجابياً فاعلاً يضمن لها البقاء والاستمرارية.

2. العدالة الإجرائية (**Procedural Justice**): هي قضايا العدالة المتعلقة بالطرق والآليات

والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج. وهي المحدد الأساسي لإدراك العاملين

للعدالة التنظيمية، أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون ونوع قرار توزيع

المخرجات. وهي تعكس مدى إدراك العاملين بأن الإجراءات المتتبعة بواسطة المنظمة في

تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة، كما تعكس التصور الذهني لعدالة الإجراءات

المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد. ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتبيح

للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه (زaid ،

.(2006

3. العدالة التفاعلية (**Interactional Justice**): هي مستوى تعامل المدير مع موظفيه

بااحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدلة

عليهم والسامح لهم بمناقشتها وإخضاعهم إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترفيع،

والإهتمام بهم وبشئونهم ومناقشتهم في نتائج القرارات التي يمكن أن تؤثر فيهم وفي وظائفهم

(السکر، 2013: 411).

ومن خلال استعراض الأدب النظري فقد استفادت الباحثة في تكوين فكرة عن أنماط القيادة

الإدارية الحديثة المتمثلة بالقيادة التحويلية، والتبدالية، والموزعة. هذا فضلاً عن العدالة التنظيمية.

من خلال الأطلاع على مفهوم كل موضوع وأهميته وعرض بعض المعلومات عن كل موضوع.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية من خلال الإطلاع على الدوريات التربوية المحكمة وقواعد البيانات العالمية، إذ لم تجد أية دراسةتناولت أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد تم عرض الدراسات ذات الصلة الأقرب إلى موضوع دراستها، وفيما يأتي عرض لتلك الدراسات مرتبة تنازلياً وفقاً لسلسلتها الزمنية من الأقدم إلى الأحدث، ومصنفة في نوعين هما:

1. الدراسات السابقة ذات الصلة بأنماط القيادة الإدارية الحديثة

أجرى بولتيكس (Politis,2004) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بـ (الكاريزما، تقدير الذات، الاعتبارية الفردية، والتحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية الممثلة بالمكافأة الموقفية ، الإدارة بالاستثناء)، وعلاقتها بعوامل اكتساب المعرفة. وقد تم استخدام الاستبانة على عينة تكونت من (118) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد القادة التحويلية، وكما أشارت النتائج بأن الكاريزما والتحفيز الفكري له ارتباط مباشر مع عوامل اكتساب المعرفة. ووجود علاقة سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة المنشورة.

وهدفت دراسة جوردن (Gordon,2005) إلى الكشف عن أثر أبعاد القيادة الموزعة في تقوية أداء المدرسة . لغرض جمع البيانات، تم استخدام مقياس القيادة الموزعة (Distributed Leadership Readiness Scale) . تكونت عينة الدراسة من خمس مدارس حكومية ابتدائية ومتقدمة وثانوية، إذ بلغ عدد المشاركين في الدراسة (1391) مشارك من إداريين ومعلمين

ومشرفين. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لأبعاد القيادة الموزعة في الأداء المدرسي.

كما بينت الدراسة بأنّ بعد التكافي للمدرسة كان له الدور الفاعل في أداء المدرسة.

وهدفت دراسة عيسى (2008) إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديرى مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وتكونت عينة الدراسة من (110) مديرٍ ومديرة، واستخدم لجمع البيانات استبانة تألفت من (71) فقرة. وأشارت النتائج إلى أن نسبة ممارسة القيادة التحويلية لتطوير أداء مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة أقل من (60%) ، وكما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\leq \alpha 0.05$) في تقديرات المديرين الواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

وأجرى مالوي (Malloy, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن أشكال القيادة الموزعة وعلاقتها بكل من التفاؤل الأكاديمي وتحصيل الطلبة. لغرض جمع البيانات، وتم استخدام اختبار جودة التعليم في اونتاريو، واختبار الحالة الاجتماعية والاقتصادية. وتكونت عينة الدراسة من (2122) معلماً في (113) مدرسة في مدينة اونتاريو. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة واضحة بين القيادة الموزعة والتفاؤل الأكاديمي، ولكن التفاؤل الأكاديمي ليس له علاقة بالتحصيل الأكاديمي وكما دلت نتائج الدراسة بأن الضغط الأكاديمي له أثر واضح في تحصيل الطلبة .

وأجرى عجوة (2012) دراسة في السعودية هدفت إلى تحديد درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية للبنين والبنات، وتكونت عينة الدراسة من (492) معلماً ومعلمة منهم (269) معلماً، و (223) معلمة. وقد استخدمت أداة الاستبانة التي طورها (Davis) في العام 2009. وأشارت النتائج إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية للبنين والبنات حول توافر أبعاد القيادة الموزعة في هذه المدارس.

وأجرت الزعبي (2013) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (375) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم الطبقية العشوائية النسبية، اذ تم استخدام أداتين وهما: استبانة أبعاد القيادة التحويلية، واستبانة التماثل التنظيمي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرى المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان كانت متوسطة، وكما أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين ممارسة مديرى المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس العاصمة عمان وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

وأجرت سميرات ومقابلة (2014) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تكونت عينة الدراسة من (324) معلمًا ومعلمة. منهم (148) معلمًا، و(176) معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهما كانت بدرجة متوسطة. وكما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهما تبعاً لخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر معلميهما تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية، والجنس.

وقام أبو حسب الله (2014) بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها للروح المعنوية لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات التي تألفت من (40) فقرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متواسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرى المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، ومتغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة.

وهدفت دراسة مرسي (2014) التي أجريت في مصر إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بكل من عدم الأمان الوظيفي والانسجام النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط تأثير القيادة التبادلية في عدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل أم لا. تكونت عينة الدراسة من (420) فرداً منهم (230) معيدياً، و(190) مدرساً مساعداً، إذ استخدم لجمع البيانات قائمة الاستقصاء والتي تحتوي على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة لقياس مدركات العاملين نحو القيادة التبادلية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معيونياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معيونياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

وأجرت الجعشي (2014) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضاء المعلمات عن عملهن. تكونت عينة الدراسة من (368) معلمة تم اختيارهن بطريقة العينة الطبقية العشوائية النسبية، وقد استخدمت لجمع البيانات أداة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5x)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات. وجاء نمط القيادة التبادلية بالرتبة الأولى، وكما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة: التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة، ومستوى رضا المعلمات عن عملهن.

وأجرى كلين (Klein, 2014) دراسة في الولايات المتحدة هدفت إلى الكشف عن آراء المعلمين حول العمل التعاوني كوسيلة لتحقيق ممارسات القيادة الموزعة. تكونت عينة الدراسة من (9) معلمين تمت مقابلتهم باستخدام أداة المقابلة بشكل فردي، إذ استخدم منهج دراسة الحال. وقد أظهرت نتائج الدراسة ضرورة استخدام القيادة الموزعة، والأخذ بعين الاعتبار تدريس القيم الديمقratية من قبل المعلمين في المؤسسات التربوية.

وأجرت اليعقوبية والعاني والغنوصي (2015) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمografية وهي: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمحافظة، والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من (645) فرداً من مساعدي المديريين، والمعلمين، والمعلمين الأوائل. واستخدم لجمع البيانات أداة الاستبانة، وخلصت النتائج إلى أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في

صنع القرارات المدرسية، في حين أدنى ممارسة للقيادة المدرسية الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية، كما أن درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى.

وأجرى أبو زر (2015) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميهما، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة. وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة كانت كبيرة حسب المحك المستخدم بالدراسة، وكما وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الدراسة.

وأجرى حليم وأحمد (Halim and Ahmad. 2015) دراسة في ماليزيا هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الموزعة وفاعلية الذات لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (831) معلماً موزعين على (17) مدرسة، وقداستخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من (74) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموزعة وفاعلية الذات لدى المعلمين.

وهدفت دراسة افشي (Avci, 2015) إلى التعرف إلى مدى توافق سمات القيادة التحويلية والتبادلية لمدراء المدارس وتقديرها من وجهة نظر المعلمين. تكون مجتمع الدراسة من معلمي

المدارس الحكومية والخاصة في محافظة اسطنبول للعام الدراسي 2014-2015، والبالغ عددهم (3572) معلماً ومعلمة، إذ تكونت عينة الدراسة من (1117) معلماً ومعلمة. وقد استخدمت استمار المعلمات الشخصية ومقاييس أنماط القيادة، وتم التأكيد من صدقها وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة بان آراء المعلمين حول أنماط القيادة التحويلية والتبادلية كانت إيجابية في حين كانت هناك فروق غير جوهرية لخصائص القيادة التحويلية والتبادلية لمدريري المدارس تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، والخدمة المهنية.

وهدفت دراسة عبدالله (2015) إلى تعرف مستوى ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى التفاؤل الكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (341) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، وقد استخدمت لجمع البيانات أداة الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة إن مستوى ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وكما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الموزعة يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة دايكمون و ستام (Deichmann and Stam,2015) التي أجريت في هولندا إلى الكشف عن مدى فاعلية القيادة التحويلية والتبادلية في تعزيز التزام الموظفين في برنامج تنظيمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (21) قائداً وموظفاً من أربع فروع للشركة الألمانية للخدمات اللوجستية، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام استبانة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً

من القيادة التحويلية والتبدالية لها دور فعال في تشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرنامج التنظيمي وزيادة الالتزام المهني عند الموظفين.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة بالعدالة التنظيمية

أجرى السعود وسلطان (2009) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكademie في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من (450) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد استخدم لجمع البيانات مقياس العدالة التنظيمية المكون من (26) فقرة. ودللت نتائج الدراسة أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكademie كانت مرتفعاً. وتبين وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكademie للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية.

وهدفت دراسة اينس وجل (Ince & Güçlü, 2011) إلى تحليل آراء موظفي القطاع العام حول أبعاد العدالة التنظيمية المتمثلة (الجوائز، النتائج، اتخاذ القرار، والمشاركة في صنع القرار)، وأثرها في سلوك المواطن التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (150) عاملًا في مدينة كارمان التركية. استخدم لجمع البيانات أداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والتطور التنظيمي للعمل، كما أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والعمل.

وأجرت الدايه (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين وكذلك بيان أثر المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، تكونت عينة الدراسة

من (477) معلماً ومعلمة منهم (209) معلماً، و(268) معلمة، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة العدالة التنظيمية. وقد دلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، وكما دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولة بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة диплом.

وأشارت البكار (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان، وقد تكونت عينة الدراسة من (377) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وقد استخدم لجمع البيانات استبانة العدالة التنظيمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرى المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرى المدارس الثانوية في عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وأجرى الحراثة (2012) دراسة في الأردن هدفت التعرف إلى درجة إحساس العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، وأثر بعض المتغيرات المستقلة مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة على درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، إذ تكونت من (20) فقرة. وقد أشارت النتائج أن درجة إحساس العاملين ب مجالات العدالة التنظيمية الثلاثة: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع جاءت

جميعها بدرجة منخفضة. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقام شطناوي والعقلة (2013) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. وقد تكونت عينة الدراسة من (481) عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد تم استخدام أداتين لجمع البيانات هما: الاستبانة والمقابلة، وقد دلت نتائج الدراسة أن درجة العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت (متوسطة)، وكما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$) بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس ومتغير الكلية في جميع المجالات.

وأجرى ايريس وغولكان و جيليك (Ereş, Gülcen and Çelik, 2014) دراسة في تركيا هدفت إلى تحديد مستويات إدراك معلمي المدارس الابتدائية للعدالة التنظيمية والثقة في مدير المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (470) معلماً، وقد استخدم لجمع البيانات الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين الأبعاد الفرعية لإدراك العدالة وبين الثقة بمديري المدارس.

وهدفت دراسة بولو وجونز (Buluc and Gunes, 2014) التي أجريت في تركيا إلى تحديد العلاقة بين تصورات المعلمين للعدالة التنظيمية وسلوك الالتزام الوظيفي لديهم، إذ تكونت

عينة الدراسة من (350) معلماً من المعلمين الذين يدرسون في (25) مدرسة ابتدائية في انقرة، وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك الالتزام الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة الخالدي (2014) التعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. وتكونت عينة الدراسة من (648) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، إذ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق أداة استبانة العدالة التنظيمية لدى المديرين التي تكونت من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وهي: مجال عدالة التوزيع، ومجال عدالة الإجراءات، ومجال عدالة التعاملات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، إذ جاء مجال: "عدالة التوزيع" بالرتبة الأولى، بينما جاء مجال "عدالة الإجراءات" بالرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والمديرية في جميع المجالات، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلميهما.

وأجرى غانم (2015) دراسة هدفت إلى تعرف درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، تكونت عينة الدراسة من (408) معلمين ومعلمات، إذ استخدم المنهج الوصفي المحسبي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها عالية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية إلى مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى افانجا وأكبان (Efanga and Akpan, 2015) دراسة في هدفت إلى معرفة العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية الثانوية في ولاية أكوا إيبووم في نيجيريا، إذ تكونت عينة الدراسة من (50) مديرًا، و(350) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، واستخدم لجمع البيانات أداة الاستبيانة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ذات دلالة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يلاحظ من تناول العديد من الدراسات السابقة أن هناك أنماطاً مختلفة من أنماط القيادة المعروفة، ومنها القيادة التحويلية والتبادلية الموزعة، وهذا يشير إلى أن الدراسات العربية والأجنبية اهتمت بدراسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة، فقد اهتمت بعض الدراسات السابقة بالتركيز على نمط واحد وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، إذ تناولت بعض الدراسات السابقة القيادة التحويلية كأسلوب واحد كدراسة عيسى (2008) ودراسة الزعبي (2013)؛ ودراسة سميرات ومقابلة (2014).

في حين تناولت الدراسات السابقة القيادة الموزعة كمتغير واحد كدراسة جوردن (Gordon,2005)؛ ودراسة مالوي (Malloy,2012)؛ ودراسة عجوة (2012)؛ ودراسة أبو حسب الله (2014)؛ ودراسة كلين (Klein,2014)؛ ودراسة اليعقوبية والعاني والغنوصي (2015)؛ ودراسة عبد الله (2015)؛ ودراسة حليم وأحمد (Halim and Ahmad. 2015). وكما تناولت الدراسات السابقة القيادة التبادلية كمتغير واحد كدراسة مرسى (2014).

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة نمطين من القيادة كدراسة بولتيكس (Politis,2004)؛ ودراسة افشي (Avci,2015)؛ ودراسة دايكمن و ستام (Deichmann and Stam,2015) التي جمعت بين نمطين من القيادة هما: القيادة التحويلية والتبادلية. في حين تناولت دراسة الجمعي (2014) ثلاثة أنماط من القيادة وهي التحويلية والتبادلية والمتساهلة.

أما درسات العدالة التنظيمية فقد توّعت الدراسات السابقة في تناول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالعوامل الديمغرافية مثل: دراسة الديابه (2012)؛ و شطناوي والعقلة (2013)؛ في حين

تناولت بعض الدراسات السابقة العدالة التنظيمية وعلاقتها مع متغيرات أخرى كدراسة السعو
وسلطان (2009) التي تناولت العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي؛ ودراسة اينس وجل (Ince &
Gül, 2011) التي تناولت العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمي؛ ودراسة البكار (2012)
التي تناولت العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

وفيما يتعلق باحجام العينات فقد تراوحت أحجام العينات في الدراسات السابقة ما بين (9)
معلمين كما في دراسة كلين (Klein,2014) التي استخدمت أداة المقابلة، وبين (1117) معلم
ومعلمة كما في دراسة دراسة افشي (Avci,2015) التي استخدمت استمار المعلومات الشخصية،
ومقياس أنماط القيادة.

وفيما يتعلق بأداة الدراسة، فقد اعتمدت الدراسات السابقة على اختبار جودة التعليم في
أونتاريو، واختبار الحالة الاجتماعية كدراسة مالوي (Malloy,2012)؛ واعتمدت دراسة كلين
(Klein,2014) على أداة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، في حين اعتمدت دراسة مرسي (2014)
على قائمة الاستقصاء لقياس مدركات العاملين نحو القيادة التبادلية. أما جميع الدراسات السابقة
الأخرى فقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي الدراسة الحالية فتم الاعتماد على
الاستبانة.

ومن خلال ما سبق ذكره يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تناولت إحدى أنماط القيادة
الإدارية بشكل مستقل، إذ لم تجد الباحثة أي دراسة تناولت الأنماط القيادة الإدارية الحديثة (القيادة
التحويلية، الموزعة، والتبدالية) وعلاقتها بالعدالة التنظيمية معاً.

وقد استفادت الباحثة من خلال عرض الدراسات السابقة في تطوير مشكلة الدراسة وأغناء الأدب النظري، وأخذ فكرة عن الأنماط القيادية الإدارية الحديثة والعدالة التنظيمية، وتطوير أداتها الدراسية، ومناقشة النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج.

وعليه تتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت أنماط القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ويتوقع من هذه الدراسة أن تضيف معرفة جديدة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للطريقة، والإجراءات التي أتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة وتضمن وصفاً للمنهجية المتبعة في الدراسة، وكذلك وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، ووصفاً لأدوات الدراسة وطريقة إعدادها وطرق التحقق من صدقها وثباتها ووصفاً للإجراءات التي أتبعتها الباحثة في تطبيق الدراسة، كذلك وصفاً للمعالجات الإحصائية التي اتبعت للحصول على النتائج كما هو مبين أدناه:

منهجية الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبيانتين وتوزيعهما على معلمي المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية في العاصمة عمان، وإيجاد العلاقة بين المتغيرين وهي المنهجية الملائمة لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان للعام الدراسي 2015 – 2016 في المملكة الأردنية الهاشمية، وكما هو مبين في الجدول (1) أدناه.

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الألوية والجنس

المجموع	عدد المعلمين		اللواء
	الإناث	الذكور	
1756	1130	626	لواء الجامعة
1410	877	533	الجيزة
2702	1803	899	القويسنة
948	538	410	الموقر
936	601	335	سحاب
4170	2590	1580	قصبة عمان
5008	3143	1865	ماركا
1110	718	392	ناعور
1442	910	532	وادي السير
19482	12310	7172	المجموع

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطرقين:

1. طريقة العينة القصدية، وذلك لقرب مديرتي سحاب والموقر على الباحثة وتسهيلًا

ل مهمة الباحثة في إجراء الدراسة، والجدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب

الألوية والجنس .

2. طريقة العينة الطبقية العشوائية لاختيار عينة الدراسة من المديريتين اعلاه، إذ يظهر

الجدول (3) توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الألوية والجنس

المجموع	الجنس		اللواء
	الإناث	الذكور	
171	110	61	سحاب
170	97	73	الموقر
341	207	134	المجموع

الجدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	
39.3	134	ذكر	الجنس
60.7	207	انثى	
29.3	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	الخبرة
31.4	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
39.3	134	من 10 سنوات فأكثر	
100.0	341	المجموع	

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين إحداهما معرفة أكثر الأنماط القيادية الإدارية الحديثة شيئاً من حيث الممارسة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان، والأخرى لمعرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وقد تكونت الاستبانة الأولى من (58) فقرة بصورتها الأولية، ومكونة من ثلاثة أنواع: وهي القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الموزعة. اذ تم تطوير

الاستبانة المتعلقة بالأنماط القيادية الإدارية الحديثة اعتماداً على دراسة الرفاعي (2013)؛ ودراسة خليفه (2013)؛ ودراسة سميرات ومقابلة (2014)؛ ودراسة الجمعي (2014)؛ ودراسة أبو حسب الله (2014)؛ ودراسة أبو زر (2015)، والملحق (1) يبين الأداة بصورتها الأولية.

كما تكونت الأداة الثانية "استبانة العدالة التنظيمية" من (28) فقرة بصورتها الأولية موزعة على أربعة مجالات وهي العدالة التفاعلية، العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، والعدالة التقويمية، وقد تم تطوير استبانة العدالة التنظيمية اعتماداً على دراسة البكار (2012)؛ و دراسة الداييه (2012)؛ ودراسة الجابر (2015)، والملحق (2) يبين الأداة بصورتها الأولية.

صدق الأداة الأولى

للتتحقق من صدق أداة الدراسة الأولى، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (10) مختصين من أعضاء هيئة التدريس في العلوم التربوية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الهاشمية والجامعة الأردنية، والملحق (3) يبين ذلك. وقد تم الحصول على ملاحظاتهم من حيث: دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تتنمي إليه، واقتراح المناسب من تعديل أو حذف أو إضافة، اذ تم بناء على ملاحظات المختصين تعديل بعض الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق لا تقل عن (%80)، كما تم حذف الفقرات ذات الأرقام (5، 24، 35، 36، 38) بناء على توصياتهم، وإضافة ثلاثة فقرات في مجال القيادة التبادلية لبعد الإدارة بالاستثناء (سلبية). وبهذا أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مؤلفة من (56) فقرة، والملحق (4) يبين ذلك.

ثبات الأداة الأولى

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الأولى، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار - وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على عينة مكونة من (20) معلماً وعلامة من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Correlation) بين تقديراتهم في المرتدين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والجدول (4) يبين قيم معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (4)

قيم معامل الثبات للأتماط القيادية وأبعادها والدرجة الكلية باستخدام طريقة الاختبار - وإعادة الاختبار والاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا

الرقم	الأبعاد	معادلة كرونباخ الفا	طريقة الاختبار - وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا
القيادة التحويلية				
.1	التأثير المثالى (سمات)	0.89	0.97	
.2	التأثير المثالى (سلوك)	0.89	0.98	
.3	الاستثارة العقلية	0.90	0.96	
.4	الاعتبارية الفردية	0.80	0.96	
.5	الدافعية الإلهامية	0.94	0.97	
	الدرجة الكلية		0.98	
القيادة التبادلية				
.1	المكافأة المشروطة	0.91	0.95	

0.85	0.93	الادارة بالاستثناء (الإيجابية)	.2
0.84	0.99	الادارة بالاستثناء (سلبية)	.3
0.96			الدرجة الكلية
القيادة الموزعة			
0.94	0.99	الممارسات القيادية	.1
0.92	0.99	المسؤولية المشتركة	.2
0.91	0.92	الإلهام بالرؤية	.3
0.99			الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار حسب

معامل ارتباط بيرسون لقيادة التحويلية بلغ (0.98). قد تراوحت قيم الثبات لإبعادها الخمسة ما بين (0.96 - 0.98)، أما القيادة التبادلية فقد بلغ معامل الثبات لها (0.96)، وتراوحت قيم معامل الثبات لإبعادها الثلاثة ما بين (0.93-0.99). بينما بلغ معامل الثبات لقيادة الموزعة (0.99)، إذ تراوحت قيم معامل الثبات لإبعادها الثلاثة ما بين (0.92 - 0.99).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ تراوحت قيم معامل الثبات لقيادة التحويلية ما بين (0.80-0.94). أما القيادة التبادلية فقد تراوحت قيم معامل الثبات ما بين (0.84 - 0.91)، بينما تراوحت قيم القيادة الموزعة ما بين (0.91 - 0.94).

صدق الأداة الثانية

للحتحقق من صدق أداة الدراسة الثانية، قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (10) مختصين من أعضاء هيئة التدريس في العلوم التربوية والإدارية في جامعة الشرق الأوسط والجامعة الهاشمية والجامعة الأردنية، والملحق (3) يبين ذلك. وقد تم الحصول على ملاحظاتهم من حيث: دقة الصياغة اللغوية وسلامتها، ومدى مناسبة الفقرات للمجال الذي

وُضعت فيه، واقتراح المناسب من تعديل أو حذف أو إضافة، إذ تم بناء على ملاحظات المختصين تعديل بعض الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، في حين لم يتم حذف أي فقرة من الفقرات وبقي العدد (28) فقرة بصورتها النهائية، والملحق (4) يبيّن ذلك.

ثبات الأداة الثانية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (*test-retest*) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على عينة مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين تقديراتهم في المرتين. إذ بلغ معامل ثبات العدالة التنظيمية ككل (0.99)، في حين تراوحت قيم الثبات للمجالات الأربع ما بين (0.98-0.99).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، إذ تراوحت قيم معامل الثبات للعدالة التنظيمية ككل (0.98) في حين كانت المجالات الأربع ما بين (0.91-0.95). والجدول (5) يبيّن قيم معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا والثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (5)

قيم معامل الثبات لمجالات العدالة التنظيمية والدرجة الكلية باستخدام طريقة الاختبار وإعادة

الاختبار والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ الفا	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	المجال
0.95	0.99	العدالة التفاعلية
0.94	0.99	العدالة الإجرائية
0.91	0.98	العدالة التوزيعية
0.93	0.99	العدالة التقويمية
	0.99	الدرجة الكلية

تصحيح استبانة الأنماط القيادية والعدالة التنظيمية:

تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك على النحو الآتي: تم إعطاء الإجابة دائمًا (5) درجات، والإجابة غالباً (4) درجات، والإجابة أحياناً (3) درجات، والإجابة نادراً (2) درجتين، والإجابة أبداً (1) درجة واحدة . وكما تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها وفترات مجالاتها، وذلك على النحو الآتي: $1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$ ، وبذلك تكون المستويات كما يأتي:

5.00 -3.68

مستوى مرتفع

3.67-2.34

مستوى متوسط

2.33-1,00

مستوى منخفض

المعالجات الإحصائية

لإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المعالجات الإحصائية التالية:

- للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى؛ لمعرفة ممارسة كل نمط من الأنماط القيادية وكذلك بالنسبة للعدالة التنظيمية.
- للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية والعدالة التنظيمية.
- للإجابة عن سؤالي الدراسة الرابع والخامس تم استخدام الاختبار الثنائي "t-test" لعينتين مستقلتين لإيجاد الفروق بين أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الجنس وكما استخدم تحليل التباين الآحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين أفراد العينة من المعلمين حسب متغير الخبرة، لأنه يشتمل على ثلاثة فئات.
- تم استخدام المقارنات البعدية اختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنات البعدية لمعرفة أثر الخبرة على القيادة التحويلية، وكذلك تم استخدامها لمعرفة أثر الخبرة على العدالة التفاعلية، وذلك لوجود فروق ذات دلالة إحصائية.

إجراءات الدراسة

بعد ان قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة و اختيار عينتها تم تنفيذ الدراسة وفقاً

للإجراءات الآتية:

1. تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها.
2. الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
3. تطوير أداتي الدراسة، إذ تكونت الدراسة من أداتين الأولى: استبانة لمعرفة مستوى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة، وقد تكونت من (56) فقرة بصورتها النهائية موزعة على عدد من المجالات والأبعاد؛ والثانية: استبانة العدالة التنظيمية مكونة من (28) فقرة بصيغتها النهائية موزعة حسب تدرج ليكرت الخماسي. ومن ثم عرض أداة الدراسة على مجموعة ممكين من ذوي الاختصاص للتأكد من مدى صدقهما.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم الأردنية، والملحق (5) يبين ذلك.
5. الحصول على كتاب تسهيل مهمة لمديريات التربية والتعليم في العاصمة عمان من وزارة التربية والتعليم، والملحق (6) يبين ذلك.
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم للواء الموقر، والملحق (7) يبين ذلك.
7. الحصول على كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء سحاب، والملحق (8) يبين ذلك.

8. تطبيق أداتي الدراسة على العينة، والمتمثلة بمعلمي المدارس الحكومية الأساسية في

العاصمة عمان، والبالغ عددهم (341) معلماً ومعلمة.

9. تم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج "الرزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية" (SPSS) لاستخلاص النتائج، وكما تم توضيحهما آنفًا.

10. كما تم حساب المستويات باستخدام المعادلة التالية:

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

5.00-3.68

1. مستوى مرتفع

3.67-2.34

2. مستوى متوسط

2.33-1.00

3. مستوى منخفض

11. مناقشة النتائج، والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

12. إعداد تقرير الرسالة بشكلها النهائي.

متغيرات الدراسة:

الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

القيادة الإدارية الحديثة: ولها ثلاثة مستويات (القيادة التحويلية، الموزعة، التبادلية).

الخبرة: ولها ثلاثة مستويات (من سنة - أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بحسب متغيري (الجنس، والخبرة)، وذلك عن طريق الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية لأنماط القيادة الإدارية الحديثة الأكثر شيوعاً من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

لإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية

الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

مرتبة تنازلياً

الرقم	النط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	القيادة التحويلية	3.93	1.027	1	مرتفع
3	القيادة الموزعة	3.85	0.884	2	مرتفع
2	القيادة التبادلية	3.76	0.861	3	مرتفع

يبين الجدول (6) أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76-3.93)، إذ جاء نمط القيادة التحويلية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (1.027)، وفي الرتبة الثانية جاءت القيادة الموزعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.884). بينما جاء نمط القيادة التبادلية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.861).

وفيما يأتي عرض لنتائج الأنماط القيادية الثلاثة كل على حدة:

أولاً: القيادة التحويلية

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لأبعاد نمط القيادة التحويلية

مرتبة تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التأثير المثالي (سمات)	4.03	1.036	1	مرتفع
4	الاعتبارية الفردية	3.92	1.045	2	مرتفع
5	الداعية الإلهامية	3.90	1.098	3	مرتفع
2	التأثير المثالي (سلوك)	3.89	1.072	4	مرتفع
3	الاستشارة العقلية	3.83	1.140	5	مرتفع
	القيادة التحويلية	3.93	1.027		مرتفع

يبين الجدول (7) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.83-4.03)، إذ جاء بعد التأثير المثالي (سمات) في الرتبة الأولى بأعلى

متوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري قدره (1.036)، بينما جاء بعد الاستشارة العقلية في

الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبإنحراف معياري قدره (1.140)، وبلغ المتوسط

الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.93) وبإنحراف معياري قدره (1.027).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لكل بعد على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

البعد الأول: التأثير المثالي (سمات)

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد التأثير

المثالي (سمات) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	ال المستوى
1	يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل	4.10	1.195	1	مرتفع
5	يغلب المدير المصالح العامة على المصلحة الشخصية	4.06	1.151	2	مرتفع
3	يظهر المدير إحساساً بالقوة .	4.04	1.150	3	مرتفع
4	يكسب المدير احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	4.04	1.150	3	مرتفع
6	يأخذ المدير في الاعتبار الآثار الأخلاقية على القرارات التي يتم اتخاذها	4.04	1.099	3	مرتفع
2	يعمل المدير على تقويم أدائه بشكل دوري.	3.89	1.190	6	مرتفع
التأثير المثالي (سمات)					

يبين الجدول (8) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد التأثير المثالي (سمات) كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.89 - 1.10)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبإنحراف معياري (1.195)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها "يعمل المدير على تقويم أدائه بشكل دوري" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وإنحراف معياري (1.190) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.03) وإنحراف معياري (1.036) وبمستوى مرتفع.

البعد الثاني: الاعتبارية الفردية

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الاعتبارية

الفردية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
16	يشجع المدير المبادرات المقدمة من المعلمين	4.14	1.105	1	مرتفع
15	يسعى المدير إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير .	3.95	1.192	2	مرتفع
17	يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم	3.93	1.142	3	مرتفع
18	يقضي المدير وقتاً في التعليم والتدريب	3.68	1.165	4	مرتفع
	الاعتبارية الفردية	3.92	1.045		مرتفع

يبين الجدول (9) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الاعتبارية الفردية كان مرتفعاً إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68 - 4.14)، حيث جاءت الفقرة (16) والتي تنص على

"يشجع المدير المبادرات المقدمة من المعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)

وإنحراف معياري (1.105) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (18) ونصها "يقضي المدير

وقتاً في التعليم والتدريب" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وإنحراف معياري

(1.165) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.92) وإنحراف معياري (1.045) وبمستوى مرتفع. وإنحراف معياري للبعد ككل (3.92) وإنحراف معياري (1.045)

البعد الثالث: الدافعية الإلهامية

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
22	يتحدث المدير بحماس عما يجب تحقيقه	3.94	1.162	1	مرتفع
20	يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل	3.92	1.163	2	مرتفع
21	يظهر المدير الثقة في تحقيق الأهداف	3.89	1.171	3	مرتفع
19	يعكس المدير إرادة قيادية حازمة	3.84	1.199	4	مرتفع
	الدافعية الإلهامية	3.90	1.098		مرتفع

يبين الجدول (10) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الدافعية الإلهامية كان مرتفعاً. إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84-3.94)، حيث جاءت الفقرة (22) والتي تنص على

"يتحدث المدير بحماس عما يجب تحقيقه" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وإنحراف

معياري (1.162) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (19) ونصها "يعكس المدير إرادة قيادية

حازمة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وإنحراف معياري (1.199) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.90) وإنحراف معياري (1.098) وبمستوى مرتفع.

البعد الرابع: التأثير المثالي (سلوك)

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد التأثير المثالي (سلوك) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يؤكد المدير على أهمية امتلاك الحس الجماعي لرسالة المدرسة وأهدافها	4.02	1.148	1	مرتفع
9	يساعد المدير في تطوير مقدرات المعلمين	3.95	1.187	2	مرتفع
10	يقتراح المدير طرقاً جديدة للتدريس	3.82	1.190	3	مرتفع
7	يحسن المدير التعامل مع الأخطاء والشكوى والمقترنات	3.77	1.183	4	مرتفع
	التأثير المثالي (سلوك)	3.89	1.072		مرتفع

يبين الجدول (11) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد التأثير المثالي (سلوك) كان مرتفعاً. إذ

ترواحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77 - 4.02)، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على

"يؤكد المدير على أهمية امتلاك الحس الجماعي لرسالة المدرسة وأهدافها" في الرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وإنحراف معياري (1.148) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة

(7) ونصها "يقترح المدير طرفاً جديدة للتدريس" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وإنحراف معياري (1.183) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.89) وإنحراف معياري (1.072) وبمستوى مرتفع.

البعد الخامس: الاستشارة العقلية

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الاستشارة

العقلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
14	يتصرف المدير بطرق تعزز احترام المعلمين له	3.89	1.228	1	مرتفع
11	يسعى المدير للحصول على وجهات نظر متعددة عند حل المشكلات	3.83	1.212	2	مرتفع
12	يوزع المدير الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون	3.81	1.255	3	مرتفع
13	يمنح المدير المعلمين فرصة النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	3.81	1.242	3	مرتفع
	الاستشارة العقلية	3.83	1.140		مرتفع

يبين الجدول (12) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الاستشارة العقلية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81 - 3.89)، حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على

"يتصرف المدير بطرق تعزز احترام المعلمين له" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وإنحراف معياري (1.228) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرتان (12، و13) ونصلها "يوزع المدير الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون" ، و"يمنح المدير المعلمين فرصة النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد كل (3.83) وإنحراف معياري (1.140) وبمستوى مرتفع.

ثانياً: القيادة الموزعة

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإبعاد القيادة الموزعة مرتبة

تنازلياً

الرقم	النط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	المسئولية المشتركة	4.01	0.875	1	مرتفع
3	الإلهام بالرؤية	3.90	0.985	2	مرتفع
1	الممارسات القيادية	3.74	0.969	3	مرتفع
	القيادة الموزعة	3.85	0.884		مرتفع

يبين الجدول (13) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.74 - 4.01)، إذ جاء بعد المسئولية المشتركة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.01)، وإنحراف معياري (0.875) وبمستوى مرتفع. بينما جاء بعد الممارسات القيادية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وإنحراف معياري (0.969) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الموزعة ككل (3.85)، وإنحراف معياري (0.884) وبمستوى مرتفع.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة كل بعد على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

البعد الأول: المسئولية المشتركة

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد المسئولية المشتركة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
51	يتشارك المعلمون مع مدير المدرسة المسؤولة عن أداء الطلبة	4.26	0.962	1	مرتفع
49	يرخص العاملون في المدرسة على تحسين فاعليتها بشكل مستمر	4.04	0.993	2	مرتفع
50	يوفر مدير المدرسة البيانات اللازمة للمعلمين لتحسين مستوى تحصيل طلبتهم	3.93	1.078	3	مرتفع
48	يتواافق معلمون المدرسة وأولياء الأمور	3.92	1.074	4	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	على الأدوار الأكثر فاعلية التي يمكن أن يؤديها الآباء كشريكاء في تعليم أبنائهم				
47	يحدد مدير المدرسة آلية الاتصال بين المدرسة والأسرة بشكل واضح	3.90	1.097	5	مرتفع
	المسؤولية المشتركة	4.01	0.875		مرتفع

يبين الجدول (14) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد المسؤولية المشتركة كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90-4.26)، حيث جاءت الفقرة (51) والتي تنص على "يشارك المعلمون مع مدير المدرسة المسؤولة عن أداء الطلبة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وإنحراف معياري (0.962) وبمستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة (47) ونصها "يحدد مدير المدرسة آلية الاتصال بين المدرسة والأسرة بشكل واضح" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وإنحراف معياري (1.097) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.01)، وإنحراف معياري (0.875) وبمستوى مرتفع.

البعد الثالث: الإلهام بالرؤية

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الإلهام

بالرؤية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
52	يتحدث المدير عن التوجهات المستقبلية داخل المدرسة	4.00	1.007	1	مرتفع
53	يدعو المدير المعلمين للمشاركة في تحقيق الطموحات المشتركة للمدرسة	3.92	1.020	2	مرتفع
56	يرسم المدير صورة كبيرة لما تطمح له المدرسة	3.89	1.140	3	مرتفع
55	يتحدث المدير بقناعة راسخة عن الهدف الأسماى للعمل في المدرسة	3.87	1.095	4	مرتفع
54	يوضح المدير للمعلمين كيفية الوصول لتحقيق مصالحهم بعيدة الأجل	3.80	1.093	5	مرتفع
	الإلهام بالرؤية	3.90	0.985		مرتفع

يبين الجدول (15) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الإلهام بالرؤية كان مرتفعاً. إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية ما بين (3.80 - 4.00)، حيث جاءت الفقرة (52) والتي تنص على "يتحدث

المدير عن التوجهات المستقبلية داخل المدرسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)،

وإنحراف معياري (1.007) وبمستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة (54) ونصها "يوضح المدير للمعلمين كيفية الوصول لتحقيق مصالحهم بعيدة الأجل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وإنحراف معياري (1.093) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.90)، وإنحراف معياري (0.985) وبمستوى مرتفع.

البعد الثالث: الممارسات القيادية

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الممارسات

القيادية مرتبة تناظرياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
43	يتعامل المدير بإنسانية مع المعلمين	3.89	1.094	1	مرتفع
42	يعمل المدير على تنسيق الأعمال المدرسية	3.80	1.054	2	مرتفع
41	يعزز المدير المقدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإنجاز العمل	3.79	1.112	3	مرتفع
44	يوزع المدير المهامات على المعلمين بحسب مقدراتهم	3.77	1.116	4	مرتفع
45	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للتطوير المهني الذي يتتسق مع مهمة المدرسة	3.75	1.133	5	مرتفع
37	يشرك المدير المعلمين في صنع القرارات	3.74	1.152	6	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
39	يفعل المدير دور المعلمين في حل المشكلات المدرسية	3.68	1.106	7	مرتفع
40	يمنح المدير فرصاً كافية للمعلمين للإبداع	3.68	1.120	7	مرتفع
46	يوفر المدير للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة	3.67	1.127	9	مرتفع
38	يشترك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة	3.64	1.109	10	متوسط
	الممارسات القيادية	3.74	0.969		مرتفع

يبين الجدول (16) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لبعد الممارسات القيادية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.64 - 3.89)، حيث جاءت الفقرة (43) والتي تنص على "يتعامل المدير ب الإنسانية مع المعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وإنحراف معياري (1.094) وبمستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة (38) ونصها "يشترك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وإنحراف معياري (1.109) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.74)، وإنحراف معياري (0.969) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: القيادة التبادلية

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لإبعاد القيادة التبادلية مرتبة

تنازلياً

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المكافأة المشروطة	3.84	1.003	1	مرتفع
2	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)	3.77	0.986	2	مرتفع
3	الإدارة بالاستثناء (سلبية)	3.62	0.824	3	متوسط
	القيادة التبادلية	3.76	0.861		مرتفع

يبين الجدول (17) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرى المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.62-3.84)، حيث جاء بعد المكافأة المشروطة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) وإنحراف معياري (1.003) وبمستوى مرتفع ، بينما جاء بعد الإدارة بالاستثناء (سلبية) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وإنحراف معياري (0.824) وبمستوى متوسط ، وبلغ المتوسط الحسابي لقيادة التبادلية ككل (3.76) وإنحراف معياري (0.861) وبمستوى مرتفع.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لكل بعد على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

البعد الأول: المكافأة المشروطة

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد المكافأة

المشروطة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	يكافى المدير المعلم ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المدرسة	3.97	1.120	1	مرتفع
25	يتحدث المدير بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المدرسة	3.96	1.088	2	مرتفع
24	يشرك المدير المعلمين المميزين في صناعة القرارات التي تؤثر في تحقيق الأهداف بصورة مباشرة	3.81	1.097	3	مرتفع
28	يوضح المدير ما يتوقع المعلم الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء	3.79	1.116	4	مرتفع
26	يتم ابلاغ المعلمين بما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها في أثناء فترة تنفيذه العمل	3.76	1.163	5	مرتفع
27	تقام إدارة المدرسة المساعدة للمعلمين مقابل جهودهم	3.75	1.191	6	مرتفع
	المكافأة المشروطة	3.84	1.003		مرتفع

يبين الجدول (18) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد المكافأة المشروطة كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75-3.97)، حيث جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "يكافئ المدير المعلم ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وإنحراف معياري (1.120) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (27) ونصها "تقدماً" إدارة المدرسة المساعدة للمعلمين مقابل جهودهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وإنحراف معياري (1.191) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.84) وإنحراف معياري (1.003) وبمستوى مرتفع.

البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الإدارة

بالاستثناء (الإيجابية) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	يوجه المدير انتباه المعلمين نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير	3.82	1.133	1	مرتفع
30	يركز المدير الانتباه على عدم الانظام والأخطاء والتوقعات وعدم مطابقة المعايير	3.79	1.074	2	مرتفع
32	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء، والشكاوي والإخفاقات	3.74	1.152	3	مرتفع
29	يتبع المدير جميع مراحل الأخطاء	3.72	1.159	4	مرتفع
	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)	3.77	0.986		مرتفع

يبين الجدول (19) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرى المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) كان

مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.72 - 3.82)، حيث جاءت الفقرة (31) والتي

تنص على "يوجه المدير انتباه المعلمين نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير" في الرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وإنحراف معياري (1.133) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة

(29) ونصها "يتبع المدير جميع مراحل الأخطاء" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)

وإنحراف معياري (1.159) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.77) وإنحراف معياري (0.986) وبمستوى مرتفع.

البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (سلبية)

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة ببعد الإدارة بالاستثناء (سلبية) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33	لا يتأخر المدير في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة	3.95	1.114	1	مرتفع
34	يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الخطاء والشكوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة	3.93	1.101	2	مرتفع
35	يؤمن المدير بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المؤسسة	3.78	1.085	3	مرتفع
36	ينظر المدير المشكلة حتى تكبر ثم يتم اتخاذ الإجراء المناسب	2.81	1.546	4	متوسط
	الادارة بالاستثناء (سلبية)	3.62	0.824		متوسط

يبين الجدول (20) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الإدارة بالاستثناء (سلبية) كان متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.81 - 3.95)، حيث جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "لا يتأخّر المدير في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وإنحراف معياري (1.114) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (36) ونصها "ينظر المدير المشكلة حتى تكبر ثم يتم إتخاذ الإجراء المناسب" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وإنحراف معياري (1.546) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.62) وإنحراف معياري (0.824) وبمستوى متوسط.

ثانياً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية

الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

لإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، والجدول (21) يوضح ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لمجالات العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية	3.88	1.040	1	مرتفع
2	المجال المتعلق بالعدالة الإجرائية	3.77	1.039	2	مرتفع
4	المجال المتعلق بالعدالة التقويمية	3.73	1.116	3	مرتفع
3	المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية	3.69	1.065	4	مرتفع
	العدالة التنظيمية ككل	3.77	1.015		مرتفع

يبين الجدول (21) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69 - 3.88)، إذ جاء المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، وإنحراف معياري (1.040) وبمستوى مرتفع. بينما جاء المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وإنحراف معياري

(1.065) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (3.77) وإنحراف معياري (1.015) وبمستوى مرتفع.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل مجال على حدة، إذ كانت على النحو الآتي:

أولاً: المجال المتعلقة بالعدالة التفاعلية

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يشجع المدير على العمل بروح الفريق بين المعلمين	4.04	1.160	1	مرتفع
2	يسعى المدير لحل الخلافات بين المعلمين بعدالة	3.93	1.109	2	مرتفع
5	يتعامل المدير مع المعلمين وفق حقوق وواجبات المعلم المحددة ضمن اللوائح والأنظمة	3.89	1.185	3	مرتفع
7	يتيح المدير فرص الاتصال مع جميع المعلمين	3.88	1.154	4	مرتفع
3	يوضح المدير للمعلمين انتباعاته عن سير العمل	3.85	1.117	5	مرتفع
6	يعمل المدير على تتميم العلاقات الحسنة مع جميع المعلمين	3.84	1.166	6	مرتفع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يناقش المدير مع المعلمين مضممين القرارات بمنتهى الصراحة	3.80	1.153	7	مرتفع
4	يساعد المدير المعلمين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم	3.78	1.135	8	مرتفع
	العدالة التفاعلية لكل	3.88	1.040		مرتفع

يبين الجدول (22) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة التفاعلية كان مرتفعاً. إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78-4.04)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على

"يشجع المدير على العمل بروح الفريق بين المعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ

(4.04)، وإنحراف معياري (1.160) وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "يساعد

المدير المعلمين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.78). وإنحراف معياري (1.135) وبمستوى مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل

(3.88)، وإنحراف معياري (1.040) وبمستوى مرتفع.

ثانياً: المجال المتعلقة بالعدالة الإجرائية

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	يطلع المدير المعلمين على معايير التقويم	3.84	1.135	1	مرتفع
9	يتخذ المدير القرارات الوظيفية دون تحيز	3.79	1.193	2	مرتفع
10	يجمع المدير كل المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات	3.79	1.155	2	مرتفع
11	يقوم المدير أداء المعلمين على أساس موضوعية	3.77	1.178	4	مرتفع
13	يوفر المدير للمعلمين فرصة للمراجعة بشأن نتائج التقويم غير العادلة	3.77	1.190	4	مرتفع
14	يوضح المدير لجميع المعلمين ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات	3.75	1.153	6	مرتفع
15	يقدم المدير تبريراً مقنعاً للقرار الذي اتخذ بشأن المعلمين	3.73	1.131	7	مرتفع
16	يرحص المدير على سماع اهتمامات المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	3.73	1.172	7	مرتفع
17	يشرح المدير القرارات للمعلمين ليزودهم بتفاصيل إضافية	3.72	1.159	9	مرتفع
العدالة الإجرائية ككل					

يبين الجدول (23) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة الإجرائية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.72 - 3.84)، حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "يطلع المدير المعلمين على معايير التقويم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وإنحراف معياري (1.135) وبمستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة (17) ونصها "يشرح المدير القرارات للمعلمين ليزودهم بتفاصيل إضافية" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وإنحراف معياري (1.159) وبمستوى مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.77)، وإنحراف معياري (1.039) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: المجال المتعلقة بالعدالة التقويمية

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال بالعدالة

التقويمية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	يقدر المدير جهود المعلمين وفق نتائج أدائهم	3.77	1.177	1	مرتفع
26	يستخدم المدير معايير واضحة لتقويم أداء المعلمين	3.75	1.198	2	مرتفع
27	يراعي المدير العدالة في محاسبة المعلمين على مخافة التعليمات	3.74	1.180	3	مرتفع
25	يقوم المدير أداء المعلمين بموضوعية	3.70	1.195	4	مرتفع
28	يستخدم المدير نظام تقويم الأداء الوظيفي في تحسين أداء المعلمين	3.69	1.189	5	مرتفع
	العدالة التقويمية ككل	3.73	1.116		مرتفع

يبين الجدول (25) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية

الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة التقويمية كان مرتفعاً إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-3.77)، حيث جاءت الفقرة (24) والتي تنص على

"يقدر المدير جهود المعلمين وفق نتائج أدائهم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)،

وإنحراف معياري (1.177) وبمستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة (28) ونصها "يستخدم المدير

نظام تقويم الأداء الوظيفي في تحسين أداء المعلمين" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وإنحراف معياري (1.189) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.73)، وإنحراف معياري (1.116) وبمستوى مرتفع.

رابعاً: المجال المتعلقة بالعدالة التوزيعية

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى للفقرات المتعلقة بمجال العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يعدل المدير في توزيع نصاب الجدول المدرسي	3.76	1.167	1	مرتفع
20	يوزع المدير الأنشطة والتكتيليات الإضافية للعمل المدرسي بعدالة بين المعلمين	3.71	1.179	2	مرتفع
21	يراعي المدير العدل في توزيع الإجازات على المعلمين	3.71	1.191	2	مرتفع
19	يتصرف المدير بالموضوعية في توزيعه الحوافز والمكافآت المادية على المعلمين	3.70	1.158	4	مرتفع
22	يوزع المدير العمل الإضافي بعدالة	3.65	1.173	5	متوسط
23	يشترك المدير المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	3.63	1.160	6	متوسط
	العدالة التوزيعية ككل	3.69	1.065		مرتفع

يبين الجدول (24) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة التوزيعية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63-3.76)، حيث جاءت الفقرة (18) والتي تنص على "يعدل المدير في توزيع نصاب الجدول المدرسي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وإنحراف معياري (1.167) وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة (23) ونصها "يشرك المدير المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وإنحراف معياري (1.160) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.69)، وإنحراف معياري (1.065) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، والجدول (26) يوضح ذلك.

الجدول (26)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين العدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

القيادة الموزعة	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية		مجالات العدالة
**.867 .000 341	**.807 .000 341	**.788 .000 341	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية
**.851 .000 341	**.810 .000 341	**.780 .000 341	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المجال المتعلق بالعدالة الإجرائية
**.821 .000 341	**.753 .000 341	**.752 .000 341	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية
**.836 .000 341	**.768 .000 341	**.762 .000 341	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	المجال المتعلق بالعدالة التقويمية
**.882 .000 341	**.823 .000 341	**.806 .000 341	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	العدالة التنظيمية كل

يتبيّن من الجدول (26) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة

وبين العدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

رابعاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية للأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان حسب متغيري الجنس والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس وتحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة، والجدول أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
0.345	339	0.947	.842	3.99	134	ذكر	القيادة التحويلية
			1.130	3.88	207	انثى	
0.382	339	0.875	.777	3.81	134	ذكر	القيادة التبادلية
			.912	3.72	207	انثى	
0.135	339	1.498	.768	3.94	134	ذكر	القيادة الموزعة
			.949	3.79	207	انثى	

يبين من الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان لأنماط القيادة الحديثة تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأنماط القيادية.

ثانياً: الخبرة

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
0.820	4.12	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	القيادة التحويلية
0.998	3.97	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.158	3.75	134	من 10 سنوات فأكثر	
1.027	3.93	341	المجموع	
0.735	3.90	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	القيادة التبادلية
0.819	3.77	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
0.964	3.64	134	من 10 سنوات فأكثر	
0.861	3.76	341	المجموع	
0.766	3.95	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	القيادة الموزعة
0.807	3.87	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.011	3.75	134	من 10 سنوات فأكثر	
0.884	3.85	341	المجموع	

يبين الجدول (28) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (29).

الجدول (29)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة على مستوى ممارسة الأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.022	3.849	3.991	2	7.982	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		1.037	338	350.491	داخل المجموعات	
		340		358.474	الكلي	
0.066	2.744	2.015	2	4.030	بين المجموعات	القيادة التبادلية
		0.734	338	248.149	داخل المجموعات	
		340		252.179	الكلي	
0.217	1.537	1.196	2	2.392	بين المجموعات	القيادة الموزعة
		0.778	338	263.116	داخل المجموعات	
		340		265.508	الكلي	

يتبيّن من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

≤ α) لمستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان لأنماط القيادية

الحديثة تعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية باستثناء القيادة التحويلية، ولبيان الفروق

الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما

هو مبين في الجدول (30). لمستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة

عمان لأنماط القيادية الحديثة تعزى لأثر متغير الجنس في جميع الأنماط القيادية.

الجدول (30)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة على القيادة التحويلية

القيادة التحويلية	من 10 سنوات فأكثر	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	من سنة - أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	
من سنة - أقل من 5 سنوات			4.12		
من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات		.15	3.97		
من 10 سنوات فأكثر	.22	* .37	3.75		*

دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) *

يتبيّن من الجدول (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات.

خامساً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان تعزى لمتغيري الجنس والخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان حسب متغيري الجنس والخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس وتحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة، والجدائل أدناه توضح ذلك.

أولاً: الجنس

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأنثى الجنس على مستوى ممارسة

العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		
.255	339	1.141	.871	3.96	134	ذكر	المجال المتعلقة بالعدالة القاعية
			1.136	3.82	207	انثى	
.328	339	.979	.878	3.83	134	ذكر	المجال المتعلقة بالعدالة الإجرائية
			1.131	3.72	207	انثى	
.406	339	.832	.961	3.75	134	ذكر	المجال المتعلقة بالعدالة التوزيعية
			1.128	3.65	207	انثى	
.237	339	1.184	1.011	3.82	134	ذكر	المجال المتعلقة بالعدالة التقويمية
			1.178	3.67	207	انثى	
.283	339	1.075	.869	3.85	134	ذكر	العدالة التنظيمية ككل
			1.099	3.73	207	انثى	

يتبيّن من الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأنّ

الجنس في جميع المجالات وفي العدالة التنظيمية ككل.

ثانياً: الخبرة

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية العدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان حسب متغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
0.820	4.10	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية
0.996	3.84	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.192	3.74	134	من 10 سنوات فأكثر	
1.040	3.88	341	المجموع	
0.902	3.92	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	المجال المتعلق بالعدالة الإجرائية
0.983	3.77	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.163	3.65	134	من 10 سنوات فأكثر	
1.039	3.77	341	المجموع	
0.950	3.81	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية
0.962	3.74	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.209	3.56	134	من 10 سنوات فأكثر	
1.065	3.69	341	المجموع	
1.022	3.86	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	المجال المتعلق بالعدالة التقويمية
1.012	3.74	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.251	3.63	134	من 10 سنوات فأكثر	
1.116	3.73	341	المجموع	
0.849	3.94	100	من سنة - أقل من 5 سنوات	العدالة التنظيمية
0.946	3.78	107	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
1.162	3.65	134	من 10 سنوات فأكثر	
1.015	3.77	341	المجموع	

يبين الجدول (32) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (33).

الجدول (33)

تحليل التباين الأحادي لأنثر الخبرة على مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.032	3.491	3.724	2	7.448	بين المجموعات	المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية
		1.067	338	360.599	داخل المجموعات	
		340	340	368.047	الكتي	
0.143	1.960	2.103	2	4.206	بين المجموعات	المجال المتعلق بالعدالة الإجرائية
		1.073	338	362.769	داخل المجموعات	
		340	340	366.975	الكتي	
0.182	1.712	1.934	2	3.869	بين المجموعات	المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية
		1.130	338	381.892	داخل المجموعات	
		340	340	385.760	الكتي	
0.287	1.252	1.556	2	3.112	بين المجموعات	المجال المتعلق بالعدالة التقويمية
		1.243	338	420.170	داخل المجموعات	
		340	340	423.283	الكتي	
0.107	2.246	2.298	2	4.596	بين المجموعات	العدالة التنظيمية ككل
		1.023	338	345.847	داخل المجموعات	
		340	340	350.443	الكتي	

يتبع من نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) في الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة في جميع المجالات وفي العدالة التنظيمية ككل باستثناء المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة

إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (34).

الجدول (34)

المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة على العدالة التفاعلية

من 10 سنوات فأكثر	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	من سنة - أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي		المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية
			4.10	من سنة - أقل من 5 سنوات	
		.25	3.84	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
	.10	*.36	3.74	من 10 سنوات فأكثر	

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

يتبيّن من الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تم عرضها في الفصل الرابع، فضلاً عن تقديم عدد من التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج وفيما يلي بيان ذلك.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية لأنماط القيادة الإدارية الحديثة الأكثر شيوعاً من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية لأنماط القيادة الإدارية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.76-3.93)، إذ جاء نمط القيادة التحويلية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (1.027)، وفي الرتبة الثانية جاءت القيادة الموزعة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.884). بينما جاء نمط القيادة التبادلية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وباختلاف معياري قدره (0.861).

وقد يعزى حصول الأنماط القيادية الإدارية الحديثة على أوساط حسابية مرتفعة إلى اطلاع مديرى المدارس على الأنماط القيادية الحديثة من خلال الدورات التدريبية التي تنظم لهم من قبل الوزارة ومديريات التربية والتعليم، واتساع خبرتهم في الإدارة واختلاف وسائلهم الإدارية في التعامل مع المعلمين في المدارس الحكومية الأساسية؛ لذلك كان المعلمون أكثر أحساساً بالرضى تجاه مديرיהם ومستوى استخدامهم لنتائج الأنماط.

وقد يعزى حصول القيادة التحويلية على الرتبة الأولى لدى أفراد عينة الدراسة إلى التأثير الإيجابي لنمط القيادة التحويلية في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، فقد تركت انطباعاً واضحاً لدى المعلمين لممارسة المدير للقيادة التحويلية، والتي تتم عن فهم لأنماط القيادة وخصوصاً النمط القيادي التحويلي الذي أحدث تأثيراً ملمسياً في سلوك المعلمين، ودفعهم إلى تمييز نمط القيادة التحويلية عن غيرها من الأنماط.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي (2013) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة. كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الجعمي (2014) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديريات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، التبادلية، والمتناهلة) كان متواصلاً وجاء نمط القيادة التبادلية بالرتبة الأولى.

وفيما يأتي مناقشة الأنماط القيادية الثلاثة كل على حدة:

أولاً: القيادة التحويلية

بين الجدول (7) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً، إذ جاء بعد التأثير المثالي (سمات) في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) وبانحراف معياري قدره (1.036)، بينما جاء بعد الاستئنار العقلية في الرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبإنحراف معياري قدره (1.140)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.93) وبإنحراف معياري قدره (1.027).

وقد يكون السبب في تصدر بعد التأثير المثالي (سمات) في الرتبة الأولى إلى أن مديرى المدارس التي طبقت عليهم الدراسة يتمتعون بمستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي، وأنهم يعملون الشيء الصحيح في ضوء معايير أخلاقية عالية، وهذه السمات أسهمت في إ يصل رؤية المدير إلى المعلمين في مدارسهم مما أكسبهم احترام المعلمين وثقتهم في تلك المدارس.

واختلفت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الجمعي (2014) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديريات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً في جميع الأبعاد، كما جاء بعد الاستئناف العقلية على الرتبة الأولى. كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سميرات ومقابلة (2014) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديرى المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميمهم كانت متوسطة.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج أبعاد القيادة التحويلية الخمسة مرتبة تنازلياً:

1. التأثير المثالي (سمات)

أشارت نتائج الجدول (8) إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان وبعد التأثير المثالي (سمات) كان مرتفعاً. إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10) وإنحراف معياري (1.195)، وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (2) ونصها "يعلم المدير على تقويم أدائه بشكل دوري" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وإنحراف معياري (1.190) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (4.03) وإنحراف معياري (1.036) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى السبب في حصول الفقرة (1) "يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل" في الرتبة الأولى إلى أن المدير الناجح هو الذي يكسب احترام زملائه في العمل، إذ أن العلاقة الجيدة بين المدير وزملائه تسهم في الشراكة الفاعلة التي تتعكس على إنجاز المهام المطلوبة وجودة العمل في المدرسة، وقيام المعلمين بواجباتهم على أكمل وجه. كما أن البيئة المدرسية التي تكون مبنية على علاقات جيدة بين المدير والكادر الإداري والتربيري تكون بيئه أكثر إنتاجاً وتفاهماً وتعاوناً، وبالتالي تؤدي إلى الاستقرار النفسي والوظيفي وزيادة الثقة والأمان.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرفاعي (2013) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لفقرات بعد التأثير المثالي (سمات) كان متواسطاً.

2. الاعتبارية الفردية

أظهرت نتائج الجدول (9) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الاعتبارية الفردية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.68-4.14)، حيث جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "يشجع المدير المبادرات المقدمة من المعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وإنحراف معياري (1.105) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (18) ونصها "يقضي المدير وقتاً في التعليم والتدريب" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وإنحراف معياري (1.045) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.92) وإنحراف معياري (1.165) وبمستوى مرتفع.

وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن المدير يرغب في أن يكون المعلم لديه مبادراً في القيام بواجباته والقيام بالعديد من المبادرات التطوعية التي تسهم في نجاح العمل، ويقوم بتحمل المسؤولية تجاه مدرسته التي يمارس مهنته ورسالته فيها. حيث أن المدير يشجع على القيام بالمبادرات من قبل المعلمين خصوصاً تلك التي تتمحور حول المتعلم وتكون مبنية على النتائج، ويوجد إطار لمتابعتها وتقييمها.

ويمكن تفسير ذلك أيضاً أن المدير عندما يشجع معلميه على المبادرات فإن ذلك يشكل حافزاً لهم على العمل لرفع مستوى أدائهم، وكما أنه في الوقت ذاته يشكل عامل تحدي بين المعلمين، لأنه يثير فيهم الحماسة للقيام بالمبادرات البناءة، وأظهار الأفكار الإبداعية لديهم. هذا فضلاً عن التغلب على العديد من المشكلات التي تواجههم لاثبات مقدرتهم على تجاوز الصعوبات والوصول إلى المدرسة الفاعلة التي يسعى إليها كل من المدير والمعلم على حد سواء.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الزعبي (2013) إلى حصول فقرة "يعاملني كشخص وليس مجرد عضو في مجموعة" على الرتبة الأولى ضمن بعد الاعتبارية الفردية، وجاءت درجة الممارسة بدرجة متوسطة. كما اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الفار (2013) التي أشارت إلى حصول فقرة "بناء علاقات تعاونية مع العاملين" على الرتبة الأولى ضمن مجال الاعتبارية الفردية، وجاءت درجة الممارسة بدرجة متوسطة.

3. الدافعية الإلهامية

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مدير المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الدافعية الإلهامية كان مرتفعاً إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84-3.94)، حيث جاءت الفقرة (22) والتي تنص على "يتحدث المدير بحماس عما يجب تحقيقه" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وإنحراف معياري (1.162) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (19) ونصها "يعكس المدير إرادة قيادية حازمة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وإنحراف معياري (1.199) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.90) وإنحراف معياري (1.098) وبمستوى مرتفع. مرتفع.

وقد يعزى السبب في حصول الفقرة "يتحدث المدير بحماس عما يجب تحقيقه" ضمن بُعد الدافعية الألهامية بمستوى ممارسة مرتفعة إلى أن المدير يحب أن يوضح لزملائه في العمل أوجه العمل على خطته التطويرية للنهوض بالمدرسة، لذلك نجده يتحدث بحماس عما سيقوم به، ويحاول إشراكهم في الخطة التطويرية للمدرسة التي أصبح إشراك المعلم فيها ضرورة ملحة لنجاح المدرسة فيما تصبو إليه. ويمكن تفسير ذلك أيضاً أن الحديث بحماس عما يجب تحقيقه يوفر فرصة للقيادة التشاركية للعاملين في المدرسة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الجمعي (2014) إلى حصول فقرة "تقد رؤية مقنعة عن مستقبل المدرسة" ضمن بُعد الدافعية الإلهامية على الرتبة الأولى بمستوى ممارسة متوسطة.

4. التأثير المثالي (سلوك)

أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد التأثير المثالي (سلوك) كان مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.77-4.02)، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على "يؤكد المدير على أهمية امتلاك الحس الجماعي لرسالة المدرسة وأهدافها" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.02) وإنحراف معياري (1.148) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "يقترح المدير طرقة جديدة للتدريس" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وإنحراف معياري (1.183) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.89) وإنحراف معياري (1.072) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى سبب حصول الفقرة "يؤكد المدير على أهمية امتلاك الحس الجماعي لرسالة المدرسة وأهدافها" في الرتبة الأولى ضمن بُعد التأثير المثالي (سلوك) إلى أن امتلاك المعلمين للحس الجماعي يساعد في بناء رؤية ورسالة المدرسة وتوجهاتها الإستراتيجية وفق منهجية علمية، وهذا يتطلب مشاركة فريق تطوير المدرسة في تحمل المسؤولية الجماعية لنجاح المدرسة، إذ تولد لدى مجتمع المدرسة وعي بالرؤية والرسالة والتوجهات الإستراتيجية، وبالتالي تتطرق جميع أنشطة وفعاليات المدرسة من روئيتها ورسالتها، والتي أسهم جميع كادر المدرسة في وضعها؛ نظراً لامتلاكهم الحس الجماعي الذي مكنتهم من صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بشكل سليم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الرفاعي (2013) إلى حصول فقرة "يؤكد أهمية إمتلاك حس جماعي بالمهمة المطلوب إنجازها" ضمن بُعد التأثير المثالي (سلوك) وبمستوى مرتفع.

5. الاستشارة العقلية

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الاستشارة العقلية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-3.89)، حيث جاءت الفقرة (14) والتي تنص على "يتصرف المدير بطرق تعزز احترام المعلمين له" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89) وإنحراف معياري (1.228) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرتان (12، و13) ونصلهما "يوزع المدير الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون" ، و"يمنح المدير المعلمين فرصة النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد كل (3.83) وإنحراف معياري (1.140) وبمستوى مرتفع.

وربما يعزى السبب في ذلك إلى إعتماد مدير المدرسة الاحترام في تعامله مع زملائه المعلمين والاهتمام بمشاعرهم الشخصية و حاجاتهم في المدرسة يعزز من احترام المعلمين له، وبالتالي أصبح هنالك احترام متتبادل بين كلا الجانبين، وهذا أسهم في حصول هذه الفقرة على الرتبة الأولى ضمن بُعد الاستشارة العقلية.

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة الجمعي (2014) إلى حصول فقرة "تسعى للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات" على الرتبة الأولى ضمن بُعد الاستشارة العقلية.

ثانياً: القيادة الموزعة

بين الجدول (13) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74-4.01)، حيث جاء بعد المسئولية المشتركة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.01)، وإنحراف معياري (0.875) وبمستوى مرتفع. بينما جاء بعد الممارسات القيادية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وإنحراف معياري (0.969) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة الموزعة ككل (3.85)، وإنحراف معياري (0.884) وبمستوى مرتفع.

وقد يرجع السبب في حصول جميع أبعاد القيادة الموزعة على مستوى مرتفع إلى الوعي لدى مديرى المدارس التي أجريت فيها الدراسة من خلال قيامهم بتوزيع المهام وتقدير بعض الصالحيات، وإلى الثقة المتبادلة بين المعلمين ومديرى المدارس لإيجاد بيئة تنظم الأمور في المدرسة وإلى تقبل القرارات التي تم عن حكمة مدير المدرسة وامتلاكه مواصفات ومقدرات تمكنه من إتخاذ القرارات دون مجاملة وبما يحقق متطلبات العمل وعدم التحيز مع معلم دون آخر بل التعامل مع المعلمين وفق مقدراتهم وإمكانياتهم.

وأتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة خليفة (2013)؛ ودراسة أبو حسب الله (2014)؛ ودراسة أبو زر (2015) التي أشارت إلى أن أبعاد القيادة الموزعة جاءت بدرجة كبيرة. في حين اختلفت نتيجة دراسة عبدالله (2015) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديرى المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج أبعاد القيادة الموزعة الثلاثة مرتبة تنازلياً:

1. المسؤولية المشتركة

بين الجدول (14) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد المسؤولية المشتركة كان مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.90-4.26)، حيث جاءت الفقرة (51) والتي تنص على "يشارك المعلمون مع مدير المدرسة المسؤولة عن أداء الطلبة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وإنحراف معياري (0.962) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى السبب في هذه النتيجة إلى أن مديرى المدارس والمعلمين يشاركون المسؤولية تجاه الطلبة ويتحملون المسؤولية، ويتعاونون بما فيه مصلحة الطلبة. فالمدير يقع على عاتقه توفير الحاجات الضرورية للمعلمين، ومساعدتهم على تنمية أدوارهم وتقديم أي مساعدة يطلبونها بوصفه مشرفاً تربوياً مقيناً في المدرسة. في حين يقع على عاتق المعلم الاستفادة من خبرات المدير، وأن يعمل على تحسين استراتيجيات التدريس والتقويم لديه بما يسهم في تحسن أداء الطلبة، فالعلاقة بين المدير والمعلم علاقة تشاركية تعاونية ولهذا جاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة وفي الرتبة الأولى.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله (2015) التي أشارت إلى أن "توقعات المعلمين مرتفعة عن الأداء الأكاديمي للطلبة" جاءت في الرتبة الأولى. في حين اتفقت مع نتيجة دراسة خليفة (2013) التي جاءت نفس الفقرة "يشارك المعلمون مع مدير المدرسة المسؤولة عن أداء الطلبة" على الرتبة الأولى بدرجة كبيرة.

2. الإلهام بالرؤية

بين الجدول (15) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الإلهام بالرؤية كان مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.00-3.80)، حيث جاءت الفقرة (52) والتي تنص على "يتحدد المدير عن التوجهات المستقبلية داخل المدرسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وإنحراف معياري (1.007) وبمستوى مرتفع.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتبنى خططاً استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، إذ يقوم بإشراك الكادر الإداري والتدرسي في المدرسة بتلك التوجهات؛ لإحداث التغيير النوعي المطلوب على أداء الكادر والطلبة في المدرسة وبما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة، ووضعهم في صورة التوجهات المستقبلية التي سيقوم فيها المدير والتغيرات التي ستطرأ على المدرسة من أجل تقبلها ومساعدة في تنفيذها. وبعد اطلاع الكادر على التوجهات المستقبلية من الصفات القائد الناجح ولا سيما إشراكهم في صياغة الرؤية وما سيتم العمل به في المستقبل، وهذا يترتب عليه تحمل الجميع المسئولية في بلورة تلك التوجهات وإخراجها إلى حيز الوجود.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زر (2015) التي أشارت إلى أن الفقرة يناشد المعلمين للمشاركة في تحقيق الطموحات المشتركة للمدرسة جاءت في الرتبة الأولى ضمن مجال الإلهام بالرؤية.

3. الممارسات القيادية

بين الجدول (16) أن مستوى ممارسة القيادة الموزعة لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لبعد الممارسات القيادية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.64-3.89)، حيث جاءت الفقرة (43) والتي تنص على "يتعامل المدير بإنسانية مع المعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وإنحراف معياري (1.094) وبمستوى مرتفع.

وربما يعود السبب إلى أن المدير يعد المعلم زميلاً له في المهنة ويمد له يد العون والمساعدة والتوجيه فيما يحتاجه مراعياً العلاقات الإنسانية لديه، لأن المدير يحاول كسب ثقة المرؤوسين لديه، إذ لا يتأتى للمدير النجاح في عمله إن لم يعمل على إيجاد روح معنوية عالية بين المعلمين من خلال احترام شخصية جميع المرؤوسين الذين يتصل بهم ومراعاة مشاعرهم والاستعداد لتقديم رغباتهم على رغباته والنظر بعين الاعتبار إلى آرائهم ومقرراتهم، وبالتالي ينتظر من المعلمين القيام بواجباتهم على أكمل وجه؛ نظراً للاحترام والتقدير الذي لمسوه من قبل المدير. كما أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يتقهم دوره تماماً ويمارس أدواره القيادية بتحديد أهدافه والوصول إليها عن طريق العلاقات الإنسانية والاجتماعية دون اللجوء إلى الأنظمة والقوانين.

وانتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حسب الله (2015) التي أشارت إلى تعامل المدير بإنسانية مع المعلمين قد جاء في الرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً، وهو ما يؤيد صحة النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة.

ثالثاً: القيادة التبادلية

أظهرت نتائج الجدول (17) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.62-3.84)، إذ جاء بعد المكافأة المشروطة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.84) وإنحراف معياري (1.003) وبمستوى مرتفع ، بينما جاء بعد الإدارة بالاستثناء (سلبية) في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وإنحراف معياري (0.824) وبمستوى متوسط ، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التبادلية ككل (3.76) وإنحراف معياري (0.861) وبمستوى مرتفع.

وقد يعود السبب في حصول هذا القيادة التبادلية على متوسطات حسابية مرتفعة وحصول بُعد المكافأة المشروطة على الرتبة الأولى إلى المنفعة المشتركة بين مدير المدارس والمعلمين، حيث يعامل بعض مديري المدارس المعلمين كلاً حسب التزامه بواجباته والمنفعة التي يراها تناسبه من وجهة نظره، إذ يصدر المدير بعض القرارات ويتجاوب المعلمين معها حرصاً على المكافأة التي تتمثل في كسب ثقة المدير وحصولهم على تقارير سنوية ممتازة من أجل الترقية في سلم الدرجات. هذا فضلاً إعطاء بعض الحوافز المعنوية، وتنسيبهم بالدورات وحضور الورشات التربوية التي تعدها مديرية التربية والتعليم، والتعامل مع المعلمين بروح القانون من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية كلاً حسب قيامه بواجباته.

وتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو تينة والروسان (2008) التي أشارت إلى أن المكافأة المحتملة (المشروطة) قد حلّت في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع ضمن مجالات القيادة التبادلية. في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي (2013) التي أظهرت أن

مستوى ممارسة مديرى المدارس لجميع أبعاد القيادة التبادلية كان متوسطاً، وحصول الإدارة بالاستثناء (سلبية) على الرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التبادلية.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج أبعاد القيادة التبادلية الثلاثة مرتبة تنازلياً:

١. المكافأة المشروطة

أظهرت نتائج بُعد المكافأة المشروطة في الجدول (18) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد المكافأة المشروطة كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75-3.97)، حيث جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "يكافى المدير المعلم ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97) وإنحراف معياري (1.120) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (27) ونصها "تقدم إدارة المدرسة المساعدة للمعلمين مقابل جهودهم" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وإنحراف معياري (1.191) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد كل (3.84) وإنحراف معياري (1.003) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى سبب حصول الفقرة التي تنص على "يكافى المدير المعلم ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المدرسة" في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع إلى أن مديرى المدارس يحبون المعلمين الذين يقومون بواجباتهم على أكمل وجه، إذ يقوم المدير بالتعزيز الإيجابي للمعلمين الذين يحققون أهداف المدرسة كنوع من المكافأة سواء بالثناء عليهم أم إرسال كتب الشكر لهم التي يتربّط عليها تقرير سنوي بدرجة ممتاز ، وبالتالي ترفيعهم جوازاً في سلم الدرجات الوظيفية. هذا فضلاً عن التساهل معهم في بعض الأمور التي تمس المعلم ولا تؤثر في سير العملية التعليمية بل تشكل حافزاً لدى المعلم لزيادة أدائه.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العايدى (2015) التي أشارت إلى أن الفقرة "يتحدث القائد بجدية عن الأمور التي يجب أنجازها لتحقيق أهداف المشروع" قد حلت في الرتبة الأولى ضمن مجال المكافأة المنشورة.

2. الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)

أظهرت نتائج الجدول (19) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.72-3.82)، حيث جاءت الفقرة (31) والتي تتصل على "يوجه المدير انتباه المعلمين نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وإنحراف معياري (1.133) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (29) ونصها "يتبع المدير جميع مراحل الأخطاء" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وإنحراف معياري (1.159) وبمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.77) وإنحراف معياري (0.986) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى رغبة المدير في متابعة أداء المعلمين بشكل مستمر، وإرشادهم لتجنب وقوعهم في الأخطاء من خلال رصد الملاحظات والأخطاء إن وجدت مستخدماً السلوك الإيجابي مع زملائه المعلمين، وبذلك فالمدير يستخدم الأسلوب الوقائي في معالجة الأخطاء قبل وقوعها من خلال الرقابة الفعالة المعتمدة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف إلى الأخطاء وترصد أخطاء المعلمين ومعاقبتهم. كما أن هذا الأسلوب يجعل المعلم يراجع آدائه بشكل فعال؛ لمعالجة الأخطاء قبل وقوعها، وبذلك تكون العلاقة مبنية على التفاهم بين المدير ومرؤوسه، وبالتالي تحقيق أهداف المدرسة.

وأختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العайдي (2015) التي أشارت حصول الفقرة "يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع" على الرتبة الأولى. في حين تتفق معه في مستوى ممارسة الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) حيث كان مرتفعاً.

3. الإدارة بالاستثناء (سلبية)

بين الجدول (20) أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان بعد الإدارة بالاستثناء (سلبية) كان متواسطاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.95-2.81)، حيث جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "لا يتأخر المدير في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وإنحراف معياري (1.114) وبمستوى مرتفع ، بينما جاءت الفقرة (36) ونصها "ينظر المدير المشكلة حتى تكبر ثم يتم إتخاذ الإجراء المناسب" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وإنحراف معياري (1.546) وبمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.62) وإنحراف معياري (0.824) وبمستوى متوسط.

وقد يعزى السبب إلى شعور المدير بأهمية إجابة المعلمين عن استفساراتهم وإعطائهم الإجابة الصحيحة التي تحقق أهداف المدرسة لا سيما تلك المشكلات التي تتطلب حلّاً عاجلاً وإتخاذ قرارات مناسبة من قبل المدير بخصوصها من أجل التعامل معها بأسرع وقت حتى لا تسبب مشكلات لإدارة المدرسة وتعيق عملهم. وقد يعود السبب في حصول هذا البعد على درجة تقييم متوسطة إلى تأخر المدير أحياناً في الإجابة عن استفسارات المعلمين لأسباب كثيرة.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرفاعي (2013) التي أشارت إلى أن مستوى إدارة بالاستثناء كان متوسطاً، واختلفت في حصول الفقرة "ينظر حدوث الخطأ قبل إتخاذ أي إجراء" على الرتبة الأولى ضمن بعد الإدارة بالاستثناء (سلبية).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى ممارسة مدير المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

بين الجدول (21) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مدير المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-3.88)، حيث جاء المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، وإنحراف معياري (1.040) وبمستوى مرتفع. بينما جاء المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وإنحراف معياري (1.065) وبمستوى مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية ككل (3.77) وإنحراف معياري (1.015) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى ارتفاع المتوسطات الحسابية في جميع مجالات العدالة التنظيمية إلى تطبيق مدير المدارس مع المعلمين كافة الإجراءات على المعلمين بعدلة ومساواة. إذ يعامل المدير المعلمين بعدلة من حيث توزيع أنصبة المباحثة الدراسية، وبرنامج الأشغال وبرنامج المناوبات وتوزيع أي مهام أخرى على المعلمين. وتفسر هذه النتيجة أن المديرين أصبحوا يحرصون على التعامل مع جميع المعلمين وفق العدالة التنظيمية بمختلف مجالاتها؛ لكونها أسلوباً خلاقاً يعزز المقدرات الإبداعية للمديرين والمعلمين على حد سواء. وما يمثله هذا منوعي لدى مديرى

المدارس لأهمية تطبيق العدالة والمساواة على جميع المعلمين من أجل تحقيق رؤية المدرسة ورسالتها التي وضعها في خطته التطويرية.

وتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البكار (2012) التي جاءت العدالة التفاعلية في الرتبة الأولى ضمن مجالات العدالة التنظيمية بمتوسط حسابي قدره (3.69) وبإنحراف معياري (0.81)، وبمستوى مرتفع. كما تتفق مع نتائج دراسة الدياب (2012) التي جاءت جميع ممارسات مجالات العدالة التنظيمية ضمن المستوى المرتفع. في حين اختلفت مع نتائج دراسة البشابشة (2008) التي جاءت جميع مجالات العدالة التنظيمية في المستوى المتوسط وحصلت العدالة الاجرائية على الرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة. وانهتىت مع نتائج دراسة شذا محمد (2012) التي جاءت العدالة الاجرائية في الرتبة الأولى ضمن مجالات العدالة التنظيمية.

وفيما يأتي مناقشة مجالات العدالة التنظيمية كل على حدة:

أولاً: المجال المتعلقة بالعدالة التفاعلية

بين الجدول (22) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة التفاعلية كان مرتفعاً إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.78-4.04)، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يشجع المدير على العمل بروح الفريق بين المعلمين" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وإنحراف معياري (1.160) وبمستوى مرتفع. بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.88)، وإنحراف معياري (1.040) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى السبب إلى تشجيع مديرى المدارس من خلال الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير مع المعلمين على ضرورة التعاون لتحقيق أهداف المدرسة واكتساب الخبرات من الزملاء في العمل من خلال تبادل الزيارات الصيفية، وإشراف الأقران بهدف تقديم المساعدة التي تؤدي إلى تحسين هذا الأداء. وتوجيه المعلمين إلى التعاون فيما بينهم والتعامل على أساس الاحترام المتبادل والبعد عن التحيز والتفاعل مع ملاحظات زملائهم في إطار التعاون والتشجيع على تحسين عملهم. كما يفسر ارتفاع مستوى فقرات مجالات العدالة التفاعلية إلى رضا المعلمين عن تطبيق العدالة التفاعلية لدى مديرى المدارس التي أجريت فيها الدراسة.

وأختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الداية (2012) إذ جاءت الفقرة "يتعامل المدير مع المعلمين وفق حقوق وواجبات المعلم المحددة ضمن اللوائح والأنظمة" في الرتبة الأولى ضمن مجال العدالة التفاعلية بدرجة ممارسة كبيرة جداً.

ثانياً: المجال المتعلقة بالعدالة الإجرائية

بين الجدول (23) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة الإجرائية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.72-3.84)، حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "يطلع المدير المعلمين على معايير التقويم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وإنحراف معياري (1.135) وبمستوى مرتفع. بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.77)، وإنحراف معياري قدره (1.039) وبمستوى مرتفع.

وربما يرجع السبب إلى ارتفاع مستوى ممارسة العدالة الإجرائية وحصول فقرة "يططلع المدير على معايير التقويم" على الرتبة الأولى إلى اطلاع المدير المعلمين على الأسس والمعايير التي يتم فيها تقويم أداء المعلم، والاجتماع معهم لتبليئة سجلات الأداء والأنشطة التي يتم في ضوئها الحكم على مدى قيام المعلم بواجباته ونقطات التميز التي قام بها، هذا إلى قيام المدير برصد الملاحظات عن أنشطة المعلم وأداء طوال السنة الدراسية وفق المعايير التي قام بعرضها على المعلمين. وهذا يدل على تعامل المدير بعدلة من خلال إعداد التقارير التي تحكم على أدائهم التدريسي بعد الزيارة الصافية، كما أنه ينظر لعملية التقويم أنها عملية متابعة وتوجيه مستمرة لما تم تخططيه وما سيتم تنفيذه، لذلك يقوم المدير بتوضيح معايير وأسس التقويم للمعلمين.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ابو ندا (2007)؛ ونتيجة دراسة الراحشة (2012ب)؛ ونتيجة دراسة الجابر (2015) التي جاءت بمستوى ممارسة متوسطة، وحصول الفقرة "تتخذ المديرة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز" على الرتبة الأولى ضمن مجال العدالة الإجرائية.

ثالثاً: المجال المتعلق بالعدالة التوزيعية

بين الجدول (24) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة التوزيعية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.63-3.76)، حيث جاءت الفقرة (18) والتي تنص على "يعدل المدير في توزيع نصاب الجدول المدرسي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وإنحراف معياري (1.167) وبمستوى مرتفع بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.69)، وإنحراف معياري (1.065) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى السبب إلى إدراك المدير أهمية توزيع الأنصبة بين المعلمين بعدالة وعدم التحيز بذلك، لأنه قائد تربوي ذو أخلاق عالية يؤمن بأهمية العدالة التوزيعية وضرورة التعاون بين المعلمين، وأن لا يظلم أي معلم لديه. وكما تفسر هذه النتيجة إلى أن المدير لا يريد إيجاد مشكلات بين المعلمين أنفسهم والمعلمين مع المدير نتيجة توزيع الأنصبة والمهامات بينهم.

وأتفق مع نتيجة دراسة شذا محمد (2012) التي جاءت درجة ممارسة مديرى المدارس للعدالة التوزيعية بدرجة كبيرة جداً، وكما اتفق مع نتيجة دراسة الداية (2012) التي جاءت الفقرة "يعدل المدير في توزيع نصاب الجدول المدرسي" في الرتبة الأولى ضمن مجال العدالة التوزيعية وبدرجة ممارسة كبيرة، وهو ما يؤيد صحة النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة. في حين

اختلفت مع نتيجة دراسة الحراشة (2012ب)؛ ونتيجة دراسة الجابر (2015) التي جاءت درجة الممارسة في المستوى المتوسط.

رابعاً: المجال المتعلقة بالعدالة التقويمية

أظهرت نتائج الجدول (25) أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان لمجال العدالة التقويمية كان مرتفعاً. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-3.77)، حيث جاءت الفقرة (24) والتي تنص على "يقدر المدير جهود المعلمين وفق نتائج أدائهم" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وإنحراف معياري (1.177) وبمستوى مرتفع. بينما بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.73)، وإنحراف معياري (1.116) وبمستوى مرتفع.

وقد يعزى السبب إلى أن مدير المدرسة الناجح هو الذي يقيم معلميه وفق أدائهم في العمل من حيث عمليات التخطيط والإعداد للدروس وفق الإستراتيجيات الحديثة، وتفاعل الطلبة معه، ومقدرتهم على رفع مستوى الطلبة، وتحصيلهم الدراسي مع مراعاة مدى انضباطه في الدوام المدرسي، والتزامه بالقرارات التي يتخذها مدير المدرسة التي تسعى لتحقيق أهداف المدرسة. كما تفسر هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة لا يتأثر تقويمه بالعلاقات الشخصية بل يضع تقريره السنوي للمعلم وفق أدائه طيلة الفصل الدراسي من خلال رجوع المدير إلى الدفتر الجانبي الذي يتم وضع فيه جميع الممارسات واللاحظات التي تم رصدها عن المعلم المراد تقييمه، وذلك لتجنب تأثير تقييم المدير للمعلم نهاية الفصل الدراسي عند عملية وضع التقرير بشكله النهائي وتسليميه إلى مديرية التربية والتعليم للمصادقة عليه.

وأختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الديابه (2012) التي جاءت الفقرة "يمكن المعلمين من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي" في الرتبة الأولى ضمن مجال العدالة التقويمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (26) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة وبين العدالة التنظيمية في استجابات أفراد العينة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان.

وهذا يعني أن ارتفاع مستوى ممارسة مديرى المدارس للأنمط القيادية الحديثة (التحويلية، والموزعة، والتبادلية) يساعد في زيادة العدالة التنظيمية لديهم، إذ يعد هذا شيء طبيعي فكلما تمكّن المدير من اكتساب النمط القيادي فإنه ينعكس على ممارساته و القرارات التي يتخذها، والتي يتلوّح فيها العدالة والمساواة بين جميع المعلمين. وقد يعزى السبب إلى أن هذه النتيجة جاءت واقعية ومنسجمة مع الواقع الذي يعد العدالة التنظيمية أساس العمل والداعية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للأنماط القيادية الحديثة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان تعزى لمتغير الجنس والخبرة؟

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لمتغيراته على النحو الآتي:

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

تبين من نتيجة الاختبار الثاني في الجدول (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان للأنماط القيادية الحديثة تعزى لأنثر متغير الجنس في جميع الأنماط القيادية.

وربما يعزى السبب إلى إدراك كلا الجنسين لأهمية ممارسة أنماط القيادة الإدارية الحديثة (التحويلية، والتبدالية، والموزعة) ، والذي ينعكس على أداء المعلمين في المدارس التي تمارس فيها تلك الأنماط بما يسهم في الارتقاء في العمل نحو الأفضل.

وقد يرجع السبب أيضاً إلى تشابه الدورات التدريبية التي يخضع لها كل من المديرين والمديرات أثناء الخدمة، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم المهنية والارتقاء بالعملية التعليمية نحو الأفضل.

وتفق هذه النتيجة مع نتيجة عيسى (2008)؛ ونتيجة دراسة سميرات ومقابلة (2014)؛ ونتيجة دراسة العайдي (2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس. في حين

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو حسب الله (2014)؛ ودراسة أبو زر (2015)؛ ودراسة عبدالله (2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

بـ. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان لأنماط القيادة الحديثة تعزى لأثر متغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية باستثناء القيادة التحويلية، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية باختبار شيفيه Scheffe test () الذي أظهرت نتائجه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات، وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات.

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمين في هذه المرحلة يكونوا حديثي التعيين ويكون لديهم دافعية وحماس لممارسة الأعمال المطلوبة منهم من المدير والقيام بواجباتهم على أكمل وجه حرصاً على تثبيتهم في الوظيفة التي تم تعيينهم فيها واجتيازهم فترة التجربة، واثبات مقدراتهم والنجاح في العمل. كما تفسر أن المعلمين في بداية التعيين يكونون في مرحلة الشباب ذات الطابع الاندفاعي الإيجابي نحو العمل والمثابرة والجهد والصبر الأمر الذي يولد اتجاهات إيجابية نحو القيادة بجميع أنماطها.

ويعزى وجود فروق في نمط القيادة التحويلية لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات إلى أن دور المديرون قد يكون إيجابياً في تعزيز مقدرة المعلمين الشباب حديثي التخرج

والتعيين بإسناد المهام الإدارية والقيادية، إذ أنه يمثل قائداً تربوياً لديه نظرة إيجابية نحو المعلمين حديثي التعيين الأمر الذي يعزز من مقدراتهم نحو العمل الإيجابي بدافعية وإيجابية، إذ أن المدير المثالي هو ذلك الشخص الذي يحرص على حل المشكلات بطريقة فاعلة، ويعمل على تبادل الآراء مع المعلمين الأمر الذي من شأنه إنشاء علاقة ودية بين المعلمين أنفسهم.

وقد تقسر هذه النتيجة أيضاً إلى شخصية المعلم القيادية فبعض المعلمين على الرغم من صغر سنه إلا أن مظاهر سلوك القائد التربوي تكون واضحة المعالم في شخصيته ، إذ تجد فيه خصائص القائد التربوي من إدارة وقته وامتلاكه لمهارات تؤهله للنجاح في الأعمال الموكله إليه.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة سميرات ومقابلة (2014) لنمط القيادية التحويلية والتي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم تبعاً للخبرة التعليمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\geq \alpha$ (0.05) في استجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان تعزى لمتغيرى الجنس والخبرة؟"

تمت مناقشة هذا السؤال وفقاً لمتغيراته على النحو الآتي:

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

يتبيّن من نتائج الاختبار الثاني في الجدول (31) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي العدالة التنظيمية ككل.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مدیري المدارس التي أجريت عليها الدراسة يعاملون معلميهم بعدالة على حد سواء عند كلا الجنسين، وأن المديرين والمديرات يمارسون العدالة التنظيمية بغض النظر عن الجنس لا سيما أن جميع العاملين ذكوراً وأناثاً يعيشون الظروف الاجتماعية والاقتصادية ذاتها.

وتفق هذه النتيجة مع نتيجة الراحشة (2012b) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس. في حين تختلف مع نتيجة الخالدي (2014) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

يتبيّن من نتائج تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) في الجدول (33) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة في جميع المجالات وفي العدالة التنظيمية كل باستثناء المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية، ولبيان الفروق الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية باختبار شيفيه، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة 10 سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة من سنة إلى أقل من 5 سنوات.

وقد يعزى السبب إلى أن جميع المعلمين ينتشرون العدالة بينهم من قبل ممارسات مديري المدارس، لأنهم يرون أن العدالة والمساواة في العمل يحقق الاستقرار لكادر المدرسة ويقومون بواجباتهم على أكمل وجه؛ نتيجة للممارسات مدير المدرسة العادلة بينهم.

وتفق هذه النتيجة مع دراسة شذا محمد (2012)، ونتيجة دراسة الديبة (2012)؛ ونتيجة دراسة البكار (2012)؛ ونتيجة دراسة الجابر (2015) التي أشارت لعدم وجود فروق للعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة.

وأختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو ندا (2007) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة ولصالح أقل من 5 سنوات. ونتيجة دراسة البشابشة (2008) التي اشارت لوجود فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح (16 سنة فأكثر).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية الإدارية الحديثة (القيادة التحويلية، الموزعة ، والتبدالية) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً، وعليه توصي الباحثة بدعوة وزارة التربية والتعليم إلى تفعيل وتعزيز الأنماط القيادية الإدارية الحديثة (القيادة التحويلية، الموزعة، والتبدالية) على بقية المدارس في المملكة الأردنية الهاشمية.
- أظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان كان مرتفعاً، وعليه توصي الباحثة بتعزيز ومكافأة العاملين من مديري المدارس الحكومية الذين يطبقون العدالة التنظيمية، وتوجيه كتب شكر لمديري المدارس الذين يحققوا مستوى عال من الأداء والتميز في العمل.
- أظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين أنماط القيادة الإدارية الحديثة والعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، وعليه توصي الباحثة بضرورة تسلیط الضوء على العوامل الفاعلة في تحديد أثر الأنماط القيادية الفاعلة حيال العدالة التنظيمية بما يخدم المؤسسات التربوية في الأردن.
- أظهرت نتائج السؤال الرابع والخامس عدم وجود فروق في مستوى ممارسة مديرى المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان للأنماط القيادية الحديثة والعدالة التنظيمية تعزى لأثر متغير الجنس والخبرة. وعليه توصي الباحثة بإجراء دراسات ارتباطية بين هذه

الموضوعات ومواضيعات أخرى ذات صلة بالعمل الإداري مثل: المساعلة التربوية، الثقة التنظيمية، الولاء التنظيمي، التنمية المهنية للقيادات المدرسية، القيادة الأخلاقية، الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، بوسام. (2007). فكرة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي. (رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والمالية)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- أبو تايه، بندر كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 145-186.
- أبو تينة، عبدالله والروسان، عصمت. (2008). الأنماط القيادية المفضلة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الفائزين بجائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز وعلاقتها بتميزهم التربوي. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 4(4)، 265-278.
- أبو حسب الله، سامي سعيد. (2014). درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- أبو زر، أيمن فؤاد. (2015). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الفاعلية الذاتية لدى معلميهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين.

- أبو ندا، سامية خميس. (2007). **الأتماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأشهب، عائدة كامل. (2001). **درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في إتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
- الأغبري، عبد الصمد بن قائد. (2000). **الإدارة المدرسية بعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر.** بيروت: دار النهضة العربية.
- باجودة، ندى بنت خسن محمد. (2010). **واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية.** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- البساشة، سامر عبد المجيد. (2008). **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التمايز التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4) 427-.**

- البكار، أمانى يوسف. (2012). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مدير المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الجابر، ريم عبد الرحمن. (2015). درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية ببنها، 26(101)، 319-386.
- الجمعي، هيا الحميدي. (2014). أنماط القيادة التحويلية والتبدالية والمتباينة لدى مديريات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضاء المعلمات عن عملهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الهندى، عادل والبنا، عادل. (2007). الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الداء الوظيفي وإدراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية. مجلة مستقبل التربية العربية -المركز العربي للتعليم والتنمية- مصر، 13(74)، 9-130.
- الحراثة، محمد عبود. (2012 أ). السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق، مجلة إتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 10(4)، 164-191.
- الحراثة، محمد عبود. (2012 ب). درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية-السعودية، 24(1)، 47-72.

- الحريري، رافدة عمر. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2010). *مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخالدي، اسماء. (2014). *العدالة التنظيمية لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)*. جامعة اليرموك، أربد ،الأردن.
- خلف، محمد كريم. (2010). *علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- خليفة، رندة عبد الله. (2013). *درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لقيادة الموزعة وآليات تفعيلها. (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- الدايه، سناء محمد. (2012). *درجة ممارسة مديرى مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية-غزة ، فلسطين.
- دودين، أحمد يوسف. (2012). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الرفاعي، زهراء سيد محمد. (2013). علاقة نمطي القيادات التحويلية والتباينية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- زaid، عادل. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزعبي، خلود فواز. (2013). درجة ممارسة مدير المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكademie في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(2+1)، 191-231.
- السكارنة، بلال خلف. (2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكر، عبد الكريم. (2012). أثر العدالة التوزيعية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 39 (2)، 229 - 259.
- السكر، عبد الكريم. (2013). أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الإدارية، 40 (2)، 409 - 429.
- سميرات، سمر اكثم ومقابلة، عاطف يوسف. (2014). درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الخاصة لقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. دراسات العلوم التربوية، 41 (1)، 513-536.

شحادة، رائف شحادة نايف. (2008). العلاقة بين أنماط السوق الإداري وأنماط الاتصال لدى

الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشريدة، هيا نجيب. (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم

وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (43)،

.270-227

شطناوي، نواف موسى والعقلة، رima محمود. (2013). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك

وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية والنفسية،

.101 - 69 (4)

الشهري، ندى. (2010). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مدخل القيادة

الموزعة تصور مقترن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك خالد، أبها ،المملكة

العربيةالسعوية.

صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ذيب. (2013). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها

في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات

الصناعية الكبيرة، مجلة دراسات العلوم الإدارية-الجامعة الإردنية، 40(1)، 58-74.

صبري، هالة. (2011). أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة

ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئه متعددة) -

المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الأردن، 439 - 417

الطبولي، محمد عبد الحميد وكريم، رمضان سعد والعبار، ابتسام علي. (2015). الإحساس بالعدلة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنـة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، (2)، 65-100.

العازمي، محمد بزيـع حامـد. (2006). الـقيـادـة التـحـوـيلـية وعـلـاقـتها بـالـابـداع الإـدارـي. (رسـالـة ماجـسـتـير غـير منـشـورـة)، جـامـعـة نـايـف العـرـبـيـة لـلـعـلـوم الـأـمـنـيـة، الـرـيـاضـ، الـمـلـكـة الـعـرـبـيـة السـعـودـيـة.

العايدـي، عـزـ الدـينـ أـحمدـ. (2015). أـثـر الـقـيـادـة التـبـادـلـيـة فـي تـحـقـيق أـهـافـ مـشـارـيعـ الـمـنظـمـاتـ غـيرـ الـحـكـومـيـةـ: درـاسـةـ تـطـبـيقـيـةـ عـلـى جـمـعـيـاتـ تـأـهـيلـ الـمـعـاقـينـ فـي قـطـاعـ غـزـةـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ منـشـورـةـ)، الجـامـعـةـ إـلـاسـلـامـيـةــغـزـةـ، فـلـسـطـيـنـ.

عبدـالـلهـ، إـينـاسـ، مـحمدـ. (2015). الـقـيـادـة المـوزـعـةـ لـمـديـريـ الـمـدارـسـ الـثـانـوـيـةـ الـخـاصـةـ فـيـ مـحـافـظـةـ عـمـانـ وـعـلـاقـتهاـ بـالـتـفـاؤـلـ الـأـكـادـيـمـيـ لـلـمـعـلـمـيـنـ مـنـ وـجـهـةـ نـظـرـهـمـ. (رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ غـيرـ منـشـورـةـ)، جـامـعـةـ الشـرـقـ الـأـوـسـطـ، عـمـانـ، الـأـرـدنـ.

الـعـحـميـ، مـحمدـ حـسـنـينـ. (2010). الـاتـجـاهـاتـ الـحـدـيثـةـ فـيـ الـقـيـادـةـ إـلـادـارـيـةـ وـالـتـنـمـيـةـ الـبـشـرـيـةـ، طـ2ـ، عـمـانـ: دـارـ الـمـسـيرـةـ لـلـنـشـرـ وـالـتـوـزـيـعـ.

عـجـوةـ، أـحمدـ. (2012). الـقـيـادـةـ المـوزـعـةـ درـاسـةـ تـطـبـيقـيـةـ عـلـىـ الـمـدارـسـ الـابـتدـائـيـةـ السـعـودـيـةـ، المـجلـةـ الـمـصـرـيـةـ لـلـدـرـاسـاتـ الـتجـارـيـةــمـصـرـ، 36(1)، 1ـ30ـ.

العريمي، حليس محمد والعريمي، علي سعيد. (2012). فاعلية القيادة التحويلية في تنمية قدرات المعلمين بمدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين الأوائل في سلطنة عمان، مجلة كلية التربية(جامعة الأزهر)، (150) ج1، 539-578.

عليوة، السيد. (2001). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

العمري، قاسم شاهين. (2009). *أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية دراسة تحليلية لآراء عينة الدراسة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة البصرة، البصرة، العراق.

العمري، مشهور بن ناصر. (2004). *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

العميان، مضفي محمد والسعودي، موسى أحمد. (2009). *أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية*، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*- مصر، 33(1)، 395-454.

عواد، ريم. (2012). *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.

عيسي، سناء محمد. (2008). *دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مدير المدارس الثانوية في محافظات غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

- غانم، محمود. (2015). درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمى مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الفار، شهناز إبراهيم. (2013). درجة توافر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*, 27 (7)، .1414-1377
- القطانى، سالم بن سعيد. (2008). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي*. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- الكردى، أحمد. (2004). *الإدارة المدرسية الحديثة*. القاهرة: عالم الكتب.
- كنعان، رؤيا محمود. (2014). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالاتمام المهنى للمعلمين من وجهة نظر المعلمين فى محافظات شمال فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- محارمة، ثامر محمد. (2000). مدى احساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلية بالعدالة التنظيمية-دراسة ميدانية، *مجلة الإدارة العامة*, 40(2)، 340-319
- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). *إدارة المنظمات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مرسي، مرفت محمد السعيد. (2014). أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل" دراسة ميدانية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)،

.198 -165

اليعقوبية، سوسن بنت سعود والعاني، وجيهة ثابت والغنوصي، سالم بن سليم. (2015). درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمografية، *المجلة الدولية المتخصصة*، 4(3)، 78 - 99.

المراجع الأجنبية

- Avci, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. **Educational Research and Reviews**, **10**(20), 2758-2767.
- Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002). **Transformational and charismatic leadership: the road ahead**. Amsterdam: JAI Press.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2003). Vision, relationships and teacher motivation: A case study. **Journal of Educational Administration**, **41**(1), 55-73.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, **88**(2), 207-218.
- Buluc, B., & Gunes, A. M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. **Anthropologist**, **18**(1), 145-152.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. **The Leadership Quarterly**, **26**(2), 204-219.
- Demir, K. (2015). The Effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: the mediating role of organizational identification. **Eurasian Journal of Educational Research**, **15**(60). 131-148.
- Efanga, S. I., & Akpan, G. M. (2015). The relationships between organizational justice and teachers' organizational citizenship

behaviour in secondary schools in Akwa Ibom State, Nigeria. **Asian Journal of Management Sciences & Education**, **4**(3). 70-79.

Ereş, F., Gülcen, M. G., & Çelik, S. (2014). Primary school teachers' perceptions of justice and trust in principals in Ankara. **American International Journal of Contemporary Research**, **4**(2), 33-41.

Gordon, Z. V. (2005). **The effect of distributed leadership on student achievement.** (Doctoral dissertation, Central Connecticut State University).

Halim, R. A., & Ahmad, H. H. (2015). Distributed leadership, contextual factor and teachers'self-efficacy in Malaysia. **Malaysian Online Journal of Educational Management**, **3**(3). 1-12.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading?. **Educational Management Administration & Leadership**, **32**(1), 11-24.

Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. **International Journal of Leadership in Education**, **10**(3), 315-325.

Heidari, S. A., & Saeedi, N. (2012). Studying the role of organizational justice on job satisfaction (Case Study: An Iranian Company). **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, **2**(7), 6459-6465.

Ince, M., & Güll, H. (2011). The Effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: an application in turkish public institutions. **International Journal of Business and Management**, **6**(6), p134.

Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2007). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. **Journal of management**, **35**(1), 112-135.

- Klein, e. t. (2014). **The Effects of teacher collaboration on distributed leadership practice**, (Doctoral Dissertation, Kent State University).
- Lyman, A. (2003). Building trust in the workplace. **Strategic HR Review**, **3**(1), 24-27.
- Malloy, J. P. (2012). **Effects of distributed leadership on teachers' academic optimism and student achievement**. (Doctoral dissertation, University of Toronto).
- Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. **Educational Administration Quarterly**, **44**(3), 424-435.
- Northouse, P. G. (2004). **Leadership theory and practice**, 4th ed .CA: San Francisco: Sage publication, Inc.
- Northouse, P. G. (2012). **Leadership: Theory and practice**. 6th ed. Sage publications.
- Patrick, H. A. (2012). Commitment of information technology employees in relation to perceived organizational justice. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, **11**(3), 23-40.
- Politis, J. D. (2004). Transformational and transactional leadership predictors of the 'stimulant'determinants to creativity in organisational work environments. **Electronic Journal of Knowledge Management**, **2**(2), 23-34.
- Saal, F. E., & Moore, S. C. (1993). Perceptions of promotion fairness and promotion candidates' qualifications. **Journal of Applied Psychology**, **78**(1), 105-110.
- Wang, K., & Nayir, D. (2009). Procedural justice, participation and power distance: Information sharing in Chinese firms. **Management Research Review**, **33**(1), 66-78.

Warfield, C. A. (2009). **A social network analysis of distributed leadership in schools.** Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA.

Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Relationship Between the Leadership Behaviors and Organizational Trust and Organizational Justice. **Cukurova University Faculty of Education Journal, 41**(1), 12-24.

الملحقات

الملحق (1)

الاستبانة المتعلقة بالقيادة الإدارية الحديثة بصورتها الأولية

الدكتور/ة: الرتبة الأكاديمية:

التخصص:

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة حول "القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين". ولهذا فاني أرفق لكم استبانة صُممَت للحصول على بعض البيانات التي تتعلق بالموضوع. أرجو التكرم بالإطلاع على فقرات الاستبانة ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك، علما بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع الاهتمام وستحظى بخصوصية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذلك أرجو منكم التفضل بإبداء آرائكم وملحوظاتكم حيال المقياس المعد لهذا الشأن من حيث:

- الصياغة اللغوية للفقرات.

- انتفاء الفقرات .

- حذف الفقرات غير المناسبة.

- إضافة فقرات أخرى مناسبة.

وأقبلو فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

فاتن فايز الفهد العدوان

أولاً: المجال المتعلقة بالقيادة التحويلية

التعديل المناسب	انتماء الفقرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسب	مناسب		
البعد الأول: التأثير المثالي (سمات)						
1.					يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملاءه في العمل	
2.					يعلم المدير على تقييم أدائه بشكل دوري.	
3.					يظهر المدير إحساساً بالقوة والثقة	
4.					يكسب المدير احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	
5.					يغرس المدير الكبرياء في نفوس المعلمين	
6.					يغلب المدير المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	
7.					يأخذ المدير بالاعتبار الآثار الأخلاقية على القرارات التي يتم اتخاذها	
البعد الثاني: التأثير المثالي (سلوك)						
8.					يقترح المدير طرقاً جديدة للتدريس	
9.					يؤكد المدير على أهمية امتلاك الحس الجماعي لرسالة المدرسة وأهدافها	
10.					يحسن المدير التعامل مع الأخطاء والشكاوى والمقترحات	
11.					يساعد المدير في تطوير قدرات المعلمين	
البعد الثالث: الاستشارة العقلية						
12.					يسعى المدير للحصول على وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	
13.					يوزع المدير الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون	

التعديل المناسب	انتماء الفرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسب	مناسب		
					يمنح المدير المعلمين فرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	14.
					يتصرف المدير بطرق تعزز احترام المعلمين له	15.
البعد الرابع: الاعتبارية الفردية						
					يسعى المدير إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته	16.
					تشجيع المدير المبادرات المطروحة من المعلمين	17.
					يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم	18.
					يقضي المدير وقتاً في التعليم والتدريب	19.
البعد الخامس: الدافعية الإلهامية						
					يعكس المدير إرادة قيادية صلبة	20.
					يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل	21.
					يظهر المدير الثقة في تحقيق الأهداف	22.
					يتحدث المدير بحماس بما يجب تحقيقه	23.

ثانياً: المجال المتعلقة بالقيادة التبادلية

التعديل المناسب	انتماء الفقرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير متنمية	متنمية	غير مناسب	مناسب		
البعد الأول: المكافأة المشروطة						
					يناقش المدير مع المعلمين فكرة المكافأة المشروطة	24.
					يكافئ المدير المعلم ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المدرسة	25.
					يشترك المدير المعلمين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصورة مباشرة	26.
					يتحدث المدير بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المدرسة	27.
					يتم إبلاغ المعلمين بما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها أثناء فترة تنفيذه العمل	28.
					تقدم إدارة المدرسة المساعدة للمعلمين مقابل جهودهم	29.
					يوضح المدير ما يتوقع المعلم الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء	30.
البعد الثاني: الادارة بالاستثناء (الإيجابية)						
					يتتابع المدير جميع مراحل الأخطاء	31.
					يركز المدير الانتباه على عدم الانتظام والأخطاء والتوقعات وعدم مطابقة المعايير	32.
					يوجه المدير انتباه المعلمين نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير	33.

التعديل المناسب	انتماء الفرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسب	مناسب		
					يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء، والشكاوي والإخفاقات	.34
البعد الثالث: الادارة بالاستثناء (سلبية)						
					لا يتدخل المدير إلا عندما تصبح المشكلات جدية	.35
					لا ينتظر المدير حدوث الخطأ ليتخذ الاجراء المناسب	.36
					لا يتأخر المدير في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة	.37
					ينتظر حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي إجراء	.38

ثالثاً: المجال المتعلقة بالقيادة الموزعة

الرقم	نص الفقرة	سلامة الصياغة اللغوية					انتماء الفقرات للمجال	التعديل المناسب
		غير منتمية	غير مناسب	مناسب	غير منتمية	غير مناسب	منتمية	غير مناسب
البعد الأول: الممارسات القيادية								
39.	يشترك المدير المعلمين في إتخاذ القرارات							
40.	يشترك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة							
41.	يفعل المدير دور المعلمين في حل المشكلات المدرسية							
42.	يمنح المدير فرصاً كافية للمعلمين للإبداع							
43.	يعزز المدير القدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإنجاز العمل							
44.	يعلم المدير على تنسيق وتجييه الأعمال المدرسية							
45.	يتعامل المدير ب الإنسانية مع المعلمين							
46.	يوزع المدير المهام على المعلمين بحسب قدراتهم وإمكانياتهم							
47.	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للتطوير المهني الذي يتتسق مع مهمة المدرسة وأهدافها							
48.	يوفر المدير للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة							
البعد الثاني: المسئولية المشتركة								
49.	يحدد مدير المدرسة آلية التواصل بين المدرسة والأسرة بشكل واضح							
50.	يتواافق معلمو المدرسة وأولياء الأمور على الأدوار الأكثر فاعلية التي يمكن أن يلعبها							

التعديل المناسب	انتماء الفرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسب	مناسب		
					الآباء كشركاء في تعليم أبنائهم	
					يحرص العاملون في المدرسة على تحسين فاعليتها بشكل مستمر	.51
					يوفر مدير المدرسة البيانات اللازمة للمعلمين لتحسين مستوى تحصيل طلبتهم	.52
					يتشارك المعلمون مع مدير المدرسة المسئولة عن أداء الطلبة	.53
البعد الثالث: الإلهام بالرؤوية						
					يتحدث المدير عن التوجهات المستقبلية داخل المدرسة	.54
					يناشد المدير المعلمين للمشاركة في تحقيق الطموحات المشتركة للمدرسة	.55
					يوضح المدير للمعلمين كيفية الوصول لتحقيق مصالحهم بعيدة الأجل	.56
					يتحدث المدير بقناعة راسخة عن الهدف الأسماى للعمل في المدرسة	.57
					يرسم صورة كبيرة لما تطمح له المدرسة	.58

الملحق (2)

الاستبانة المتعلقة بالعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس بصورتها الأولية

الدكتور/ة الرتبة الأكاديمية:

التخصص:.....

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة حول "القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين". ولهذا فاني أرفق لكم استبانة صُممَت للحصول على بعض البيانات التي تتعلق بالموضوع. أرجو التكرم بالإطلاع على فقرات الاستبانة ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك، علما بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع الاهتمام وستحظى بخصوصية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذلك أرجو منكم التفضل بإبداء آرائكم وملحوظاتكم حيال المقياس المعد لهذا الشأن من

حيث:

- الصياغة اللغوية للفقرات.
- انتماء الفقرات .
- حذف الفقرات غير المناسبة.
- إضافة فقرات أخرى مناسبة.

وأقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

فاتن فايز الفهد العدوان

متغيرات الدراسة:

ذكر أنثى الجنس:

الخبرة في التعليم: من سنة - أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 10 سنوات وأكثر

التعديل المناسب	انتفاء القرارات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير متنمية	منتسبة	غير المناسب	مناسب		

أولاً: المجال المتعلق بالعدالة التفاعلية

1.	يشجع المدير على العمل بروح الفريق بين المعلمين					
2.	يسعى المدير لحل الخلافات بين المعلمين بعدلة					
3.	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل					
4.	يساعد المدير لمعرفة أوجه القوة والضعف في أداء المعلمين					
5.	يعامل المدير مع المعلمين وفق حقوق وواجبات المعلم المحددة ضمن اللوائح والأنظمة					
6.	يعمل المدير على تنمية العلاقات الحسنة مع جميع المعلمين					
7.	يتاح للمدير فرص التواصل وال الحوار مع جميع المعلمين					
8.	يناقش المدير مع المعلمين مصايم القرارات بمنتهى الصراحة					

التعديل المناسب	انتماء الفرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسب	مناسب		
ثانياً: المجال المتعلقة بالعدالة الإجرائية						
9.					يتخذ المدير القرارات الوظيفية دون تحيز	
10.					يجمع المدير كل المعلومات الدقيقة قبل إتخاذ القرارات	
11.					يقيم المدير الأداء على أساس موضوعية	
12.					يطبع المدير المعلمين على معايير التقويم	
13.					يبتigh المدير للمعلمين فرصة للنظم بشأن نتائج التقويم غير العادل	
14.					يوضح المدير لجميع المعلمين حقوقهم وواجباتهم	
15.					يقدم المدير تبريراً مقنعاً للقرار الذي أتخذه بشأن المعلم	
16.					يحرص المدير على سماع اهتمامات المعلمين قبل إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	
17.					يشرح المدير القرارات للمعلمين ويزودهم بتفاصيل إضافية	
ثالثاً: المجال المتعلقة بالعدالة التوزيعية						
18.					يعدل المدير في توزيع نصاب الجدول المدرسي	
19.					يتصنف المدير بالموضوعية في توزيعه الحوافز والكافآت المادية على المعلمين	
20.					يوزع المدير الأنشطة والتكليفات الإضافية للعمل المدرسي بعدل بين المعلمين	
21.					يراعي المدير العدل في توزيع الإجازات على المعلمين	

التعديل المناسب	انتماء الفرات للمجال		سلامة الصياغة اللغوية		نص الفقرة	الرقم
	غير منتمية	منتمية	غير مناسب	مناسب		
					يوزع المدير العمل الإضافي بعدلة	.22
					يشرك المدير المعلمين في القرارات المتعلقة بعملي	.23
رابعاً: المجال المتعلقة بالعدالة التقويمية						
					يقدر المدير جهود المعلمين وفق أدائهم	.24
					يقوم المدير أداء المعلمين بعدلة	.25
					يستخدم المدير معايير واضحة لتقدير أداء المعلمين	.26
					يحاسب المدير المعلمين على مخالفة التعليمات بعدلة	.27
					يستخدم المدير نظام تقييم الأداء الوظيفي في تحسين أداء المعلمين	.28

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الشخص	مكان العمل
1	الأستاذ الدكتور عباس الشريفي	الادارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	الأستاذ الدكتور عبد الحافظ سلامه	تكنولوجيا تعليم	جامعة الشرق الأوسط
3	الأستاذ الدكتور الدكتور صالح هندي	المناهج وطرق تدريس	الجامعة الهاشمية
4	الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	الأستاذ الدكتور محمود الحديدي	المناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
6	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الادارة التربوية	الجامعة الأردنية
7	الدكتور رائد البياتي	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
8	الدكتور طلال أبو عماره	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
9	الدكتورة ملك الناظر	الادارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
10	الدكتور نائل سرحان	ادارة اعمال	الجامعة الهاشمية

الملحق (4)

أدوات الدراسة بصورتيهما النهائية

جامعة الشرق الأوسط
 كلية العلوم التربوية
 قسم الإدارة والمناهج
 أخي المعلم / أختي المعلمة
 المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة حول "القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين". ولهذا فأنني أرفق لكم استبانة صُممَت للحصول على بعض البيانات التي تتعلق بالموضوع. أرجو التكرم بالإطلاع على فقرات الاستبانة ووضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك، علماً بأن جميع إجاباتكم ستكون موضع الاهتمام وستحظى بخصوصية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأقبلو فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

فاتن فايز الفهد العدوان

متغيرات الدراسة:

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة في التعليم: من سنة - أقل من 5 سنوات من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات
 10 سنوات وأكثر

1. الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية

الرقم	نص الفقرة					مستوى التطبيق
	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
1.						يسعى المدير باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملائه في العمل
2.						يعلم المدير على تقويم أدائه بشكل دوري.
3.						يظهر المدير إحساساً بالفورة .
4.						يكسب المدير احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب
5.						يغلب المدير المصالح العامة على المصلحة الشخصية
6.						يأخذ المدير في الاعتبار الآثار الأخلاقية على القرارات التي يتم اتخاذها
7.						يقترح المدير طرقاً جديدة للتدريس
8.						يؤكد المدير على أهمية امتلاك الحس الجماعي لرسالة المدرسة وأهدافها
9.						يحسن المدير التعامل مع الأخطاء والشكوى والمقترحات
10.						يساعد المدير في تطوير مقدرات المعلمين
11.						يسعى المدير للحصول على وجهات نظر متعددة عند حل المشكلات

مستوى التطبيق					نص الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يوزع المدير الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون	12.
					يمنح المدير المعلمين فرصة النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	13.
					يتصرف المدير بطرق تعزز احترام المعلمين له	14.
					يسعى المدير إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير .	15.
					يشجع المدير المبادرات المقدمة من المعلمين	16.
					يتابع المدير سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم	17.
					يقضي المدير وقتاً في التعليم والتدريب	18.
					يعكس المدير إرادة قيادية حازمة	19.
					يتحدث المدير بتفاؤل عن المستقبل	20.
					يظهر المدير الثقة في تحقيق الأهداف	21.
					يتحدث المدير بحماس عما يجب تحقيقه	22.

2. الاستبانة المتعلقة بالقيادة التبادلية

الرقم	نص الفقرة	مستوى التطبيق				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
23.	يكافىء المدير المعلم ذا الأداء الفعال في تحقيق أهداف المدرسة					
24.	يشرك المدير المعلمين المميزين في صناعة القرارات التي تؤثر في تحقيق الأهداف بصورة مباشرة					
25.	يتحدث المدير بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المدرسة					
26.	يتم ابلاغ المعلمين عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها في أثناء فترة تنفيذه العمل					
27.	تقدم إدارة المدرسة المساعدة للمعلمين مقابل جهودهم					
28.	يوضح المدير ما يتوقع المعلم الحصول عليه عند تحقيق أهداف الأداء					
29.	يتتابع المدير جميع مراحل الأخطاء					
30.	يركز المدير الانتباه على عدم الانتظام والأخطاء والتوقعات وعدم مطابقة المعايير					
31.	يوجه المدير انتباه المعلمين نحو الإخفاقات من أجل تلبية المعايير					
32.	يركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء، والشكاوي والإخفاقات					
33.	لا يتأخر المدير في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق					

مستوى التطبيق					نص الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					تحقيق أهداف المؤسسة	
					يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة	.34
					يؤمن المدير بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المؤسسة	.35
					ينتظر المدير المشكلة حتى تكبر ثم يتم اتخاذ الإجراء المناسب	.36

3. الاستبانة المتعلقة بالقيادة الموزعة

مستوى التطبيق					نص الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يشرك المدير المعلمين في صنع القرارات	.37
					يشرك المدير المعلمين في بناء الخطة الاستراتيجية للمدرسة	.38
					يفعل المدير دور المعلمين في حل المشكلات المدرسية	.39
					يمنح المدير فرصاً كافية للمعلمين للإبداع	.40
					يعزز المدير المقدرات الفردية والجماعية للمعلمين لإنجاز العمل	.41
					يعمل المدير على تنسيق الأعمال المدرسية	.42
					يتعامل المدير ب الإنسانية مع المعلمين	.43
					يوزع المدير المهامات على المعلمين بحسب مقدراتهم	.44
					يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً للتطوير المهني الذي يتطرق مع مهمة المدرسة	.45
					يوفر المدير للمعلمين الجدد فرصاً لشغل بعض الأدوار القيادية في المدرسة	.46
					يحدد مدير المدرسة آلية الاتصال بين المدرسة والأسرة بشكل واضح	.47
					يتواافق معلمو المدرسة وأولياء الأمور على الأدوار الأكثر فاعلية التي يمكن أن يؤديها الآباء كشركاء في تعليم ابنائهم	.48
					يحرص العاملون في المدرسة على تحسين فاعليتها بشكل مستمر	.49
					يوفر مدير المدرسة البيانات اللازمة للمعلمين لتحسين مستوى تحصيل طلبتهم	.50

مستوى التطبيق					نص الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يشارك المعلمون مع مدير المدرسة المسؤولية عن أداء الطلبة	.51
					يتحدث المدير عن التوجهات المستقبلية داخل المدرسة	.52
					يدعو المدير المعلمين للمشاركة في تحقيق الطموحات المشتركة للمدرسة	.53
					يوضح المدير للمعلمين كيفية الوصول لتحقيق مصالحهم بعيدة الأجل	.54
					يتحدث المدير بقناعة راسخة عن الهدف الأساسي للعمل في المدرسة	.55
					يرسم المدير صورة كبيرة لما تطمح له المدرسة	.56

ثانياً: الاستبانة المتعلقة بالعدالة التنظيمية

الرقم	نص الفقرة	مستوى التطبيق				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
.1	يشجع المدير على العمل بروح الفريق بين المعلمين					
.2	يسعى المدير لحل الخلافات بين المعلمين بعدلة					
.3	يوضح المدير للمعلمين انطباعاته عن سير العمل					
.4	يساعد المدير المعلمين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم					
.5	يتعامل المدير مع المعلمين وفق حقوق وواجبات المعلم المحددة ضمن اللوائح والأنظمة					
.6	يعمل المدير على تتميم العلاقات الحسنة مع جميع المعلمين					
.7	يتيح المدير فرص الاتصال مع جميع المعلمين					
.8	يناقش المدير مع المعلمين مسامين القرارات بمنتهى الصراحة					
.9	يتخذ المدير القرارات الوظيفية دون تحيز					
.10	يجمع المدير كل المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات					
.11	يقوم المدير أداء المعلمين على أساس موضوعية					
.12	يطلع المدير للمعلمين على معايير التقويم					
.13	يوفر المدير للمعلمين فرصة للمراجعة بشأن نتائج التقويم غير العادلة					
.14	يوضح المدير لجميع المعلمين ما لهم من					

مستوى التطبيق					نص الفقرة	الرقم
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					حقوق وما عليهم من واجبات	
					يقدم المدير تبريراً مقنعاً للقرار الذي أتخذ بشأن المعلمين	.15
					يرحص المدير على سماع اهتمامات المعلمين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	.16
					يسرح المدير القرارات للمعلمين ليزودهم بتقاصيل إضافية	.17
					يعدل المدير في توزيع نصاب الجدول المدرسي	.18
					يتصنف المدير بالموضوعية في توزيعه الحوافز والكافآت المادية على المعلمين	.19
					يوزع المدير الأنشطة والتكتيفات الإضافية للعمل المدرسي بعدلة بين المعلمين	.20
					يراعي المدير العدل في توزيع الإجازات على المعلمين	.21
					يوزع المدير العمل الإضافي بعدلة	.22
					يشترك المدير المعلمين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	.23
					يقدر المدير جهود المعلمين وفق نتائج أدائهم	.24
					يقوم المدير أداء المعلمين بموضوعية	.25
					يستخدم المدير معايير واضحة لتقدير أداء المعلمين	.26
					يراعي المدير العدالة في محاسبة المعلمين على مخافة التعليمات	.27
					يستخدم المدير نظام تقويم الأداء الوظيفي في تحسين أداء المعلمين	.28

(5) الملحق

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



الرقم: ٥٦٥/٤٣/٢٢

التاريخ: ٢٠١٧/٩/٤

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

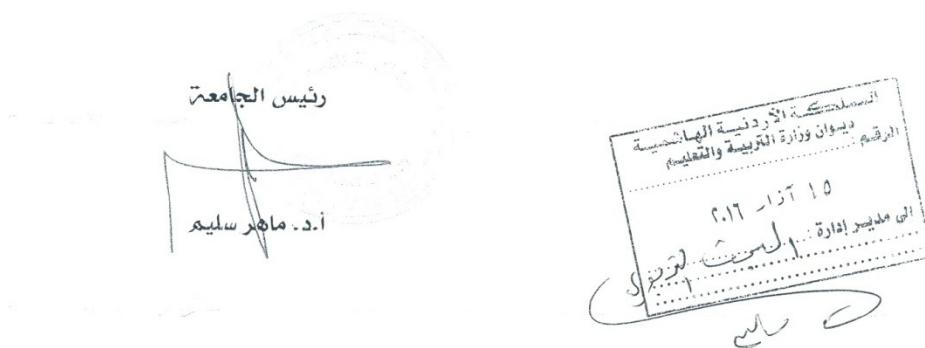
تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة فاتن فايز الفهد بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.**

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأدوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة لهم التربية والتعليم.

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

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير



كتاب تسهيل مهمة لمديريات محافظة العاصمة عمان من وزارة التربية والتعليم

الملحق (7)



السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء سحاب/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء ناعور/محافظة العاصمة
 السيد مدير التربية والتعليم للواء الموقر
 السيد مدير التربية والتعليم للواء الجيزة

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛
 فأرجو إعلامكم بأن الطالبة فاتن فايز الفهد تقوم بإجراء دراسة عنوانها "القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق ذلك على عينة من المعلمين في المدارس التابعة لمديريتكم.
 راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

وأقبلوا الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

د. سالم جابر
 مدير المكتب التعليمي بالوزارة



نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
 نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي بالوكالة
 نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
 نسخة/ الملف ١٠/٣
 المرفقات: (٤) صفحات

كتاب تسهيل مهمة مديرية التربية والتعليم للواء الموقر



السادة مدير و مديرات المدارس المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

فيإشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم (١٣١٩٢/١٠/٣) تاريخ (٢٠١٦/٣/١٥) ارجو تسهيل مهمة الطالبة (فاتن فايز الفهد) والتي تقوم بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الادارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين) استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة .

وتفضلا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون الادارية والمالية
عبد الله على حسين الدبيسي

✓ نسخة: مدير الشؤون التعليمية والفنية
✓ نسخة: رئيس قسم الاشراف والاسناد التربوي

(8) الملحق

كتاب تسهيل مهمة لمديرية التربية والتعليم للواء سحاب

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء سحاب

الرقم : ل.س / ١٤٩٢
التاريخ ٢٠١٦/٣/١٥
الموافق ٢٠١٦/٣/٢٧

السادة مديرى ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: طلب تسهيل مهمة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فيإشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٣١٩٢/١٠/٣ الموافق ٢٠١٦/٣/١٥. تقوم الطالبة "فاتن فايز الفهد" بإجراء دراسة عنوانها "القيادة الإدارية الحديثة وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية الأساسية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبيانه على عينة من معلمات ومعلمين المدارس الحكومية التابعة لمديرية لواء سحاب.

نرجوا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

وأقليوا فائق الاحترام.

مدير التربية والتعليم



دكتور جابر ناصر الحسيني مطربي

نسخة/ مدير الشؤون التعليمية والفنية بالوكالة

نسخة/ وحدة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي بالوكالة.

نسخة/ الملف العام

نسخة / عضو الإشراف

فاكس: ٤٠٢٣٢٦٣

هاتف: ٤٠٢٣٢٥٨ - ٤٠٢٣٢٥٧

المملكة الأردنية الهاشمية