

## القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد

ضياء وليد ذيابات<sup>i</sup> أ.د. منيرة محمود الشрман<sup>ii</sup> أ.د. علي محمد جبران<sup>iii</sup>

تاريخ القبول  
2024/6/8

تاريخ الاستلام  
2024/4/14

### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد، في ضوء متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ملكية المدرسة)، وقد استخدم المنهج الوصفي الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (427) معلماً ومعلمة من المدارس الأساسية في محافظة إربد، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من محورين، وهما القيادة الرنانة، ولها ثلاثة مجالات هي: (الرحمة، الأمل، اليقظة الذهنية) أمّا المحور الثاني فهي تنمية القيم الإدارية، وتوزعت الاستبانة على (33) فقرة، بعد التأكد من إجراءات صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى تنمية القيم الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية ومستوى تنمية القيم الإدارية، وكان من أبرز التوصيات؛ ضرورة عقد دورات وورش عمل إدارية وإرشادية تنمي قدرة المديرين على تحقيق التوازن بين العمل وجوانب الحياة الأخرى، وتساعدهم على تهيئة مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع في الإنجاز.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرنانة، تنمية القيم الإدارية.

<sup>i</sup> جامعة اليرموك  
<sup>ii</sup> جامعة اليرموك  
<sup>iii</sup> جامعة اليرموك

## **Resonant Leadership among Basic School Principals and its Relationship to the Level of Development of Administrative Values from the Point of View of Teachers in Irbid Governorate.**

### **Abstract**

The study aimed to explore the resonant leadership among primary school principals and its relationship with the level of development of administrative values from the perspective of teachers in Irbid Governorate, in light of variables (gender, educational qualification, years of experience, school ownership). A quantitative descriptive approach was employed, and the study sample consisted of 427 male and female teachers from primary schools in Irbid Governorate. The study tool comprised a questionnaire consisting of two axes: resonant leadership, which encompasses three domains (compassion, hope, mindfulness), and the second component being the development of administrative values. The questionnaire consisted of 33 items, following verification of their validity and reliability. The study results indicated that the degree of practice of resonant leadership by primary school principals in Irbid Governorate, from the perspective of teachers, was high. Moreover, the level of development of administrative values among primary school principals in Irbid Governorate was also high. And there is a direct correlation between the degree of practicing resonant leadership among basic school principals and the level of development of administrative values. Among the prominent recommendations is the necessity to conduct administrative and counseling workshops and courses to enhance the ability of principals to achieve balance between work and other aspects of life, and to assist them in creating an organizational climate conducive to creativity and achievement.

**Keywords:** Resonant Leadership, Development of Administrative Values.

## المقدمة

تعد القيادة الرنانة أحد مداخل القيادة الحديثة التي تعنى باعتماد القادة على ذكائهم العاطفي في سبيل تحقيق التوافق والوثام بين الأفراد العاملين في المدرسة؛ للتأثير الإيجابي بهم نحو تحقيق الأهداف الذي يتم بمشاركة القائد للعاملين في المدرسة، من خلال مد يد العون المباشرة له مع يد العاملين في العمل؛ وهذا ينعكس على الجانب النفسي للعاملين من حيث شعورهم بالاطمئنان والراحة والسعادة بوجود قائد له يتمتع بقيادة ذات صدى رنان في أذهانهم وعملهم، مما يساعدهم على الشغف والتحدي للوصول إلى تحقيق الرؤية التربوية التعليمية التي تطمح لها المدرسة (حكيم وآخرون، 2016).

وتعرف القيادة الرنانة بأنها الشعور المتزامن للأفراد مع بعضهم حول الهدف المراد تحقيقه، وذلك بتزامن ومراعاة بعضهم بعضاً، والاهتمام لمعالجة المواقف بفتنة، إضافة إلى تمكين الأمل في تحقيق الرؤية العامة وتجنب التحديات باستخدام الطرق الإبداعية بحماس وتفؤل واقعي (أحمد وعطا، 2020).

كما وتعرف القيادة الرنانة بأنها "أسلوب قيادة يركز على بناء علاقات سريعة الاستجابة بين القائد وأتباعه؛ لتعزيز بيئة من الثقة والاحترام، والهدف هو توظيف مزيج من القرارات الإستراتيجية واتصالات العاطفية، والمبادرات التعاونية التي تعمل على خلق جو يفضي إلى نجاح الفريق والنجاح الفردي" (Rayan، 2023).

وتضع القيادة الرنانة المعلم موضع اهتمام من خلال إشراكه بعملية صنع القرار، حيث إن لهذا الدور أهمية عظيمة في نفس المعلم تجعله يشعر بأنه جزء أساسي مسؤول بنهضة المدرسة في تحقيقها لرؤيتها العامة والسير بأهدافها على الوجه المطلوب؛ مما ينعكس على عزيمة المعلم في بيئة العمل المدرسية والالتزام الجاد في العمل الذي يعبر عن الولاء والانتماء لها، وبالتالي الهمة لوضع المدرسة بأعلى درجات التنافسية في المجتمع (Tiwari & Linka، 2015).

وأشار بوفاء (Bawafaa2014) إلى وجود أربع متطلبات للقيادة الرنانة التي تساعد على زيادة كفاءة العاملين في المدرسة وتطوير كفاءتهم، والشكل الآتي يبين متطلبات القيادة الرنانة:

- 1- التمتع بالبصيرة: وهي نظرة القائد التي من خلالها يكون قادر على معرفة رغبات المعلمين والعاملين في المدرسة التي من خلالها يسعى لتحقيقها وفق القدرات والإمكانات المتوفرة، والتي من خلالها يسعى محاولاً لزيادة معارفهم ومهاراتهم.
- 2- توفير برامج تدريبية: أي سعي المدير القائد لإخضاع العاملين للبرامج والورش التدريبية، والتي من خلالها يستطيع المعلمين تطوير أساليبهم في السعي لتحقيق الأهداف.
- 3- تعزيز الانتماء: ويسعى المدير لها من خلال مساهمته لبناء علاقات ودية إيجابية مع العاملين في المدرسة بحيث تصبح كعلاقات الصداقة ولكن ضمن نطاق هدف وجود تحقيق المصلحة مشتركة.
- 4- ممارسة الديمقراطية: وتعني تركيز المدير القائد عند عقد الاجتماعات مع المعلمين والعاملين في المدرسة على توافق الآراء بما ينسجم مع تحقيق الأهداف لتطوير قابليات الابتكار لديهم في طريق الوصول لرؤيتها.

وللقيادة الرنانة ثلاثة أبعاد مهمة كما أشار إليها كل من بوياتز ومكي (Boyatzis & Mckee، 2005، 12)، ومكي وماسيميليان (Mckee & Massimilian، 2006، 2)، وتينر (Taner، 2013، 596)، وبوفاء (Bawafaa، 2014، 15)، وتيوارى ولينكا (Tiwari & Lenka، 2015، 118):

- 1- اليقظة الذهنية: تُعد اليقظة الذهنية من أهم الصفات التي لا بد للقائد أن يتمتع بها، فاليقظة الذهنية تُعد أعلى درجات الوعي الذاتي للقادة، وترى الباحثين أن القائد الذي يتمتع باليقظة الذهنية قادر على تخطي العديد من المشكلات والأزمات؛ نتيجة ما يمتلكه من استبصار والقدرة على تحليل المواقف وفق درجة الحساسية للمشكلات والتعمق بفهمها.
- 2- الأمل: وهي مقدار الدافعية والإرادة التي يمتلكها القائد لحين الوصول لتحقيق الأهداف، والأمل يتضمن الإيجابية والتفاؤل في النظر للعمل التنظيمي للمدرسة ككل، بدءاً من عملية التخطيط ووصولاً لتحقيق الأهداف.
- 3- الرحمة: وتتمثل رحمة القيادة كما أشار إليها الغريباوي وعباس (2021) بقدرة القائد الرنان على تلبية احتياجات المعلمين من وسائل تعينهم في العملية التربوية التعليمية إضافة إلى مراعاة الظروف الخاصة بهم والطارئة منها، ولهذا دور في نفوس المعلمين وشعورهم بالراحة في بيئة العمل.

وتشكل القيم الإدارية للمدرسة صورة من الصور الواضحة لتطور المجتمع المدرسي كونها تحدد سلوك أفراد ضمن الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي تنظيم سلوك الجماعة ككل. فتحدد القيم للأفراد بالمدرسة يضمن معرفتهم بما يضمن حقوقهم وبما يترتب عليهم من واجبات ودرائتهم بالثواب والعقاب حسب السلوك الذي يصدر منه في حال التطبيق أو المخالفة لهذه القيم، وبالتالي تقليل الرقابة المباشرة من المدير، نتيجة تحديد السلم القيمي للأفراد داخل المدرسة والوصول بالمعلمين إلى أعلى مراتب التقدم والإبداع (السيد، 2020).

وتعرف القيم الإدارية بأنها المعايير التي يقرها المسؤولون في الإدارة المدرسية للتأثير في سلوك العاملين عن طريق توجيههم إليها والحرص على الالتزام بها وتمثلها بحيث تنعكس من خلال سلوكياتهم المتبعة، ويُراعى بها التوافق بين قيم العاملين الشخصية وقيم المدرسة، لتحقيق الأهداف المنشودة (سكر، 2018).

كما وعرفها بارنس نقلاً عن مصيطفي وأرحاب (2016) بأنها نموذج إداري يساعد على استثمار القيم التي ينفق عليها كل الأطراف المشتركة بالمدرسة من إدارة ومعلمين وعاملين، بما يحقق التفاعل الإيجابي بينهم للوصول للأهداف. كما وتعرف القيم الإدارية بأنها إطار مرجعي يتسم بالثبات النسبي والذي يُستخدم للحكم على تصرفات العاملين في المدرسة في المواقف المختلفة (النجار وأبو غالي، 2017).

وتعد القيم الإدارية ذات أهمية كبيرة في المدرسة؛ فيها يعمُ الشعور بالاستقرار النفسي للعاملين نتيجة شعورهم واطمئنانهم بوجود نظام قيمي يتم الرجوع إليه بالتطبيق على كافة الأطراف بعدالة دون تحيز أو محاباة، مما يقلل من التصرفات السلبية والحدة بين العاملين، وبالتالي التقليل من الصراعات المحتملة؛ نتيجة الانسجام والتجانس الفكري والسلوكي الذي تُحدثه القيم والتركيز على الهدف، كما وتعزز القيم الإدارية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتحملهم للعواقب الناجمة عن سوء التصرف؛ لعلمهم بالقوانين والمبادئ والقواعد التي تؤدي بهم إلى الالتزام الجاد والإخلاص في ممارسة واجباتهم والصدق في التفاني لتعزيز كفاءتهم للنهوض بالمدرسة والارتقاء بالنتائج (العتيبي، 2009).

وسلط دولان وآخرون (Dolan et al., 2002) الضوء على عدد من أهداف القيم الإدارية التي يسعى المدير إلى تحقيقها؛ كتوضيح وتسهيل الإجراءات للعاملين في المدرسة، وتحقيق الالتزام من قبل العاملين في المدرسة كسبيل لتحقيق مستوى أداء عالٍ، ومحاولة الوصول إلى الإبداع والتغيير والتطوير على مختلف الصعد الأخلاقية والتربوية والتعليمية والمناخية للمدرسة، وتعزيز التفاهم والتعاون بين أعضاء الهيكل التنظيمي في المدرسة للوصول إلى عمل يتخلله الثقة والود فيما بينهم، وأيضًا التقليل من دورات العمل وزيادة انتماء العاملين للمدرسة، إضافةً إلى تنمية القيم الإيجابية في المدرسة وتمثلها بحيث تصبح رافد حقيقي للسلوك الذي بدوره يتعزز ويثمر في المجتمع ككل.

وأشارَ الحربي (2015) إلى العديد من خصائص القيم الإدارية التي لها أثر كبير على أداء المدرسة وهي كالآتي:

1- ارتباطها بأخلاقيات المجتمع وانبثاقها منه؛ بكونها تعتبر بُعدًا أخلاقيًا يُستمد من البيئة الاجتماعية للفرد.

2- تساعد الفرد وتوجهه على كيفية التعامل مع الآخرين بحيث ينعكس هذا التعامل على ردود الفعل الإيجابية منهم.

3- تساعد الفرد على المشاركة في اتخاذ القرارات فيما يُصب بمصلحة المدرسة ونجاحها. ويرى مخلوف (2018) أن هناك مبررات لتطبيق القيم في المدرسة؛ فتوفير القيم والعمل عليها يساعد على تحقيق الأهداف بناءً على ما تحويه من ثوابت تشمل مختلف الجوانب المهنية في المدرسة؛ لاعتبارها دستور يتم انتهاجه لتحقيق الفاعلية التنظيمية ومعالجة الصراعات التنظيمية، ودعم الخلفيات الأخلاقية، وبالتالي تفعيل عمليات التوجيه والإشراف على الوجه الصحيح، كما وأن لتطبيق القيم دور في تعزيز اتخاذ القرارات المشتركة، التي تتم عن تفاعل واتصال فاعلين بين أعضاء الهيكل التنظيمي في المدرسة، وبالتالي جعل الجميع مسؤول عن إصدار القرارات التي لها ضمان في نهضة المدرسة وتحقيق رؤيتها.

وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة الرنانة ومنها دراسة ترك وولف (Turk & Wolfe, 2019) التعرف إلى درجة توفر مهارات المرونة والذكاء العاطفي اللازمة لممارسة القيادة الرنانة واستدامتها لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية ومساعدتهم في مدارس جنوب شرق ولاية بنسلفانيا الأمريكية من وجهة نظرهم، والكشف عما إذا كان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والمرونة والقيادة الرنانة، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت العينة من (26) مديرًا ومديرًا مساعدًا، طبقت عليهم أداة المقابلة شبه المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين ومساعدتهم يمتلكون مهارات: الوعي الذاتي، الوعي بالآخرين، واليقظة، والأمل/التفاؤل، الرحمة/التعاطف، وهي مهارات لازمة لممارسة القيادة الرنانة واستدامتها طيلة الحياة الوظيفية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والمرونة والقيادة الرنانة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد دورات للتدريب والتطوير المهني قبل وأثناء الخدمة للمديرين والمديرين المساعدين لتطوير مهاراتهم المرتبطة بالمرونة والذكاء العاطفي والقيادة الرنانة.

وهدفت دراسة السعدي وآخرون (Saeedi et al., 2020) إلى تحديد أبعاد القيادة الرنانة وقياس مدى توافقها مع منهج تخطيط المناهج في مدارس التربية والتعليم في مقاطعة مازندران الإيرانية من وجهة نظر مديري المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة العنقودية من (359) مديرًا، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للقيادة الرنانة

دور محوري في تحسين الأداء التنظيمي، وأن أبعاد الرنانة تتوافق وتتسجم مع منهج تخطيط المناهج في المدارس والذي يتضمن خمس أبعاد قيادية، وهي: قيادة التدريب، وقيادة الربط، والقيادة النفسية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة العميقة، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة التعرف إلى درجة التوافق بين أبعاد القيادة الرنانة ومنهج تخطيط المناهج من وجهة نظر المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وتنظيم ورش عمل لتحسين أبعاد: التدريب والربط والقيادة النفسية والديمقراطية والعميقة لعملية تخطيط المناهج.

وأجرى المصري (2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن من وجهة نظر المربيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/الارتباطي، وتكونت العينة من (252) مربية، طبقت عليهن استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال كانت "متوسطة"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ )

بمحافظة غزة للقيادة الرنانة ومستوى الاستقامة التنظيمية لديهم، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة لنشر ثقافتها القيادية الرنانة والاستقامة التنظيمية في رياض الأطفال.

أما دراسة عبادي وعطا (2020) هدفت التعرف إلى واقع ممارسة القيادة الرنانة لدى القادة التربويين بمدارس التعليم العام في مصر والسعودية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة القيادة الرنانة لدى القادة التربويين تُعزى لمتغيرات (النوع، والجنسية، والمرحلة التعميمية، والتفاعلات بينهم)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي/الارتباطي، وتكونت العينة من (327) قائد وقائدة، طبقت عليهم استبانة وأوصت الدراسة بضرورة تقديم مقررات دراسية تحتوي على تدريبات عملية لطلبة كلية التربية تتضمن أنشطة عن الإدارة اليقظة عقلياً، والتواضع الفكري، والتعمق في العمل، وأنماط القيادة.

عبد ربه ومخامرة (2022) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القادة التربويين بالمدارس للقيادة التربوية الرنانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمي اللغة الإنجليزية من منظورهم في مدارس مديرية التربية والتعليم- يطا (جنوب الخليل). حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (162) معلماً ومعلمة للغة الإنجليزية في مدارس مديرية التربية والتعليم-يطا، (55 معلمة و107 معلم). وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع الكلي للدراسة قوامها (50) معلماً ومعلمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرنانة والأداء الوظيفي للمعلمين، ومن أبرز التوصيات التي قدمها الباحثان استخدام القادة التربويين لأساليب فعالة وواعية لأداء المهام والأنشطة.

وفيما يتعلق بتنمية القيم الإدارية فقد أجريت أيضاً العديد من الدراسات ذات العلاقات كدراسة سكر (2018) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، كما هدفت إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، وكذلك فحص ما إذا هناك تأثير لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على العلاقة بين درجة ممارسة

الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم استعمال المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (266) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، وكذلك كان مستوى كل من اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، وولائهم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً لمستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي.

وقامت الغامدي (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس في منطقة الباحة للإدارة بالقيم من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (4164) معلمة، تم استجابة عينة بلغ عددها (477) معلمة، وجاءت درجة ممارسة القيم بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة. وقام محمود (2021) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي بمحافظة أسبوط، وتم استخدام المنهج الوصفي، إضافة لاستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من أربع محاور بمعدل (69) فقرة، وبلغ عدد عينة الدراسة (800) معلم ومدير، وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الباحثين؛ اعتماد إدارة المدرسة على مجموعة من القيم الأساسية كمنطلق لها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظ الباحثان خلال عملهما التربوي والأكاديمي أن ليس هناك ما يؤكد تطبيق نمط القيادة الرنانة من قبل المديرين على وجه ملحوظ، حيث إن العديد من المديرين بحاجة إلى الحماس والتفؤل وإيقاظ المشاعر الإيجابية لديهم نحو العمل، ولاحظ الباحثان بأن هناك قلة من التواصل الجيد للمديرين مع المعلمين وقلة مشاركتهم بتقديم يد العون المباشرة للمعلمين في كيفية تسيير شؤون المدرسة وعقد الحوارات البناء والشفافة التي تسهم في نهضة المدرسة للوصول إلى مخرجات إبداعية، والسؤال الذي يطرح نفسه: لماذا لا يقوم المدير بمحاولة التحسين والتعلم المستمر والبحث عن الأفكار التي تؤدي إلى الأداء الجيد لتعديل سلوكهم في ظل تداعيات العصر الحالي وصولاً به لليقظة الذهنية التي تساعد على تجاوز الأزمات بفاعلية؟

كما وقام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية مع ثلاثة من المديرين في محافظة إربد؛ وقد تبين للباحثين أن هناك بعض الممارسات في عدم المرونة: كعدم المرونة في مواضيع الاجتماعات المدرسية التي تعقد مع أعضاء الهيئة التدريسية حيث إن غالبية المواضيع التي تتضمنها الاجتماعات ملاحظات ميدانية للمدير أو توجيهات لإكمال واجبات معينة من المعلمين، وتهديدات في حال عدم تطبيق أي مهمة مطلوبة منهم، وأجاب أفراد العينة الإستطلاعية أن هناك أسباباً تحول حول عدم المرونة في إدارتهم وعدم القدرة على تطبيق النظام القيمي بشكل دائم؛ كعدم الوعي بمدى أهمية الجانب القيمي حيث إن الطابع الرسمي هو الرادع نحو قيام المعلمين بواجباتهم وتنفيذ المطلوب منهم على أكمل وجه، وعلى الرغم من إدراك المديرين لاختلاف شخصيات المعلمين في مدى وعيهم للمنظومة القيمية إلا أن سعيهم لتحفيز ودعم بقية المعلمين ورفع مستوى إدارتهم للمنظومة القيمية بحاجة إلى التأطير بشكل أكبر، كما وأجاب

أفراد العينة الاستطلاعية بأن هناك قلة من الوقت الذي يجيز لعقد اجتماعات دورية ومتابعة مكثفة للمعلمين لتطبيق هذه القيم، كون المدير غير مسؤول عن عدم قراءة المعلم لقانون العمل، وهذا -من وجهة نظر اثنين من أفراد العينة الإستطلاعية- دليل كافٍ على إخلاء مسؤوليته نحو خلق جو مناخي إيجابي بشكل مستمر، وبناءً على ذلك ستقوم الباحثين بتسليط الضوء على موضوع القيادة الرنانة وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين. وسعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى تنمية القيم الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الرنانة لمديري المدارس الأساسية وبين مستوى تنمية القيم الإدارية لديهم؟

#### أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق ما يأتي:

- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد؛ وذلك لأجل تعزيز ممارسات المديرين للقيادة الرنانة في المدارس الأساسية.
- التعرف إلى مستوى تنمية القيم الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد وتفعيل دورهم في تنمية القيم الإدارية.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) بين القيادة الرنانة لدى مديري المدارس وبين القيم الإدارية.

#### أهمية الدراسة

وقد تضمنت الأهمية جانبين:

#### الأهمية النظرية

- قد تثري هذه الدراسة المكتبة العربية بما ستقدمه من معلومات في مجال الإدارة التربوية في القطاعين الحكومي والخاص، بتسليط الضوء على القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية.
- حداثة مصطلح القيادة الرنانة وعلاقته بتعزيز دور المدير القيادي.
- تحسين الأهداف والمخرجات من خلال حُسن بناء وتطوير وممارسة القيم الإدارية.

#### الأهمية العملية

- إمكانية إفادة وزارة التربية والتعليم من هذه الدراسة في تعزيز ممارسة القيادة الرنانة وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية.
- إمكانية إفادة مديري المدارس والمعلمين والمسؤولين وأصحاب القرار من نتائج هذه الدراسة في الاطلاع على أفضل الممارسات الإدارية نحو تعزيز المديرين لاستخدام هذا النمط بالتعليم.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

**القيادة الرنانة هي:** "التأثير في الآخرين من خلال السلوكيات الإيجابية، التي يمكنها غرز مبادئ الثقة والأمل والتفاؤل والرّحمة بين القيادة والأفراد العاملين، ومشاركة القائد لأتباعه في همومهم وعواطفهم، والسعي إلى تحقيق الأهداف، التي يمكنها توفير السعادة والرفاهية للأتباع وجعلها راسخة في أذهانهم التي غالباً ما تكون ذات صدى ورنه في ذاكرتهم وتفكيرهم وعملهم" (حكيم والسكافي والعبيدي، 2016 : 211).

**ويعرفها الباحثان إجرائياً:** قدرة مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد على الوعي بكيفية استخدامهم لنمط القيادة الرنانة في مدارسهم، والمستمد من استخدامهم لذكائهم العاطفي في إدارتهم لشؤون المدرسة البشرية والمادية؛ وذلك لتحقيق النتائج الإيجابية التي يُطمح بالوصول إليها، وتم قياسها بالدرجة التي حصل عليها مدير المدرسة من خلال استجابات أفراد العينة على الاستبانة التي قام بإعدادها الباحثين لهذا الغرض.

**القيم الإدارية هي** "تلك النماذج الأخلاقية التي تقوم عليها جوانب الإدارة في المؤسسات التربوية المختلفة وربما تكون نتاجاً لمعتقد من المعتقدات أو موقف شخصي أو عادات وأعراف مجتمعية" (السيد، 2020: 10).

**ويعرفها الباحثان إجرائياً** بأنها المعايير التي يسعى المديرين في المدارس الأساسية بمحافظة إربد لتحقيقها من خلال توجيه المعلمين لها، ومتابعة المديرين لمدى الإلتزام بها؛ وذلك لقياس مدى التقدم في إنجازهم بتحقيق الأهداف، ويقاس مستوى تنمية القيم بالدرجة التي سجلها المستجيبون على أداة الدراسة.

**مستوى تنمية القيم الإدارية ويعرفه الباحثان إجرائياً** بأنه مستوى التطوير في المعايير التي يسعى إليها المديرين في المدارس الأساسية بمحافظة إربد لتحقيقها، وذلك لقياس مدى تأثير توظيف القيم الإدارية في مدارسهم أثناء وصولها للأهداف.

### حدود ومحددات الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة بالتعرف إلى القيادة الرنانة وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية.
- **الحد البشري:** عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الأساسية في محافظة إربد.
- **الحد المكاني:** المدارس الأساسية في محافظة إربد.
- **الحد الزماني:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام 2024/2023م.

### محددات الدراسة

تتمثل محددات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة وصدق وموضوعية استجابة المعلمين المشاركين في الدراسة.

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم محافظة إربد، للعام الدراسي 2024/2023 والبالغ عددهم (15201) معلماً ومعلمة.

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة من (427) معلماً ومعلمة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة من المجتمع الأصلي وفق جدول كرجيسي ومورجان (1970: krejcie & Morgan)، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية:

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية

| المتغير       | التصنيف               | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------------------|---------|------------------|
| الجنس         | ذكر                   | 177     | 41.5             |
|               | أنثى                  | 250     | 58.5             |
|               | المجموع               | 427     | 100.0            |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس             | 265     | 62.1             |
|               | دراسات عليا           | 162     | 37.9             |
|               | المجموع               | 427     | 100.0            |
| سنوات الخبرة  | من 1 - أقل من 5 سنوات | 95      | 22.2             |
|               | من 5- أقل من 10 سنوات | 117     | 27.4             |
|               | 10 سنوات فأكثر        | 215     | 50.4             |
|               | المجموع               | 427     | 100.0            |
| ملكية المدرسة | حكومية                | 326     | 76.3             |
|               | خاصة                  | 101     | 23.7             |
|               | المجموع               | 427     | 100.0            |

### أداة الدراسة

تم بناء أداة خاصة بهذه الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الرنانة حيث تم تطوير أداة الدراسة من دراسة كل من أبو شقفة، (2022)؛ أحمد وعبدالسلام، (2022)، وقد تُكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (37) فقرة مُوزعة على خمسة مجالات ضمن محورين، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (33) فقرة.

أولاً: محور القيادة الرنانة، وله ثلاثة مجالات:

- 1- الرحمة ويتكون من (7) فقرات.
- 2- الأمل ويتكون من (7) فقرات.
- 3- اليقظة الذهنية ويتكون من (6) فقرات.

### ثانياً: محور تنمية القيم الإدارية ويتكون من (13) فقرة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج؛ إذ حددت خمسة مستويات على النحو الآتي: (كبيرة جداً أعطيت (5)، وكبيرة أعطيت (4)، ومتوسطة أعطيت (3)، وقليلة أعطيت (2)، وقليلة جداً أعطيت (1)).

#### صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة جدارا، وجامعة آل البيت، وجامعة عمان العربية، وكلية بنات إربد، في تخصصات (الإدارة وأصول التربية)، بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة.

وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين بنسبة اتفاق 80%؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وتم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين؛ حيث تم تعديل المجالات في المحاور بحذف المجالات المتعلقة بمحور تنمية القيم الإدارية، وتعديل الصياغة اللغوية لاثنتي عشرة فقرة، وحذف ست فقرات كما هي في الصورة الأولية لأداة الدراسة وإضافة فقرتان حيث أصبح عدد فقرات الأداة (33) فقرة موزعة على مجالات القيادة الرنانة الثلاث (الرحمة، الأمل، اليقظة الذهنية)، ومحور تنمية القيم الإدارية.

#### ثبات أداة الدراسة

##### - المحور الأول: القيادة الرنانة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا، باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الكلي (0.882) وهي نسبة مرتفعة جداً وتشير إلى ثبات الأداة. تم تقدير ثبات الإعادة Test-Retest، حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (15) معلماً ومعلمة، وتم إعادة تطبيق المقياس عليهم بعد أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مرتي التطبيق جدول (2) يبين ذلك.

جدول 2: معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا لمحور القيادة الرنانة

| الرقم | المجالات       | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا | معامل ثبات الإعادة |
|-------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|
| 1     | الرحمة         | 7           | 0.855              | 0.824              |
| 2     | الأمل          | 7           | 0.869              | 0.854              |
| 3     | اليقظة الذهنية | 6           | 0.851              | 0.847              |
|       | المحور ككل     | 20          | 0.882              | 0.872              |

تشير بيانات جدول 2 ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجال الأول: الرحمة بلغت (0.855)، وللمجال الثاني: الأمل (0.869)، وللمجال الثالث: اليقظة الذهنية (0.851)، وهي قيم مرتفعة تشير إلى جودة المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

### - المحور الثاني: تنمية القيم الإدارية

للتحقق من ثبات الأداة، تم احتساب معامل كرونباخ ألفا، باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي، حيث بلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الكلي (0.788) وهي نسبة مرتفعة جداً وتشير إلى ثبات الأداة. تم تقدير ثبات الإعادة Test- Retest، حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (15) معلماً ومعلمة، وتم إعادة تطبيق المقياس عليهم بعد أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مرتبي التطبيق بلغ معامل الثبات الإعادة (0.774).

### معيار تصحيح أداة الدراسة الكمية

تم اعتماد المقياس الاتي لتصحيح المقياس الخماسي كما يأتي:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (5)

$$0.80 =$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة، وبناء عليه جاءت المستويات كما يلي:

| الدرجة     | فئة المتوسطات الحسابية |   |      |         |
|------------|------------------------|---|------|---------|
| قليلة جداً | 1.80                   | - | 1.00 | من      |
| قليلة      | 2.60                   | - | 1.81 | أعلى من |
| متوسطة     | 3.40                   | - | 2.61 | أعلى من |
| كبيرة      | 4.20                   | - | 3.41 | أعلى من |
| كبيرة جداً | 5.00                   | - | 4.21 | أعلى من |

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الأساسية) وهي:

الجنس، وله فئتان: (ذكر، أنثى).

المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة، وله ثلاثة مستويات: (1- أقل من 5، 5- أقل من 10، 10 فأكثر).

ملكية المدرسة، ولها مستويان: (حكومية، وخاصة).

ثانياً: المتغيرات الرئيسية وتشمل (محاو الأداة) وهما:

المحور الأول: القيادة الرنانة

المحور الثاني: تنمية القيم الإدارية

### إجراءات الدراسة:

تمت عملية إعداد هذا الدراسة بعدة مراحل تمثلت بدايةً بإعداد الاستبانة المستخدمة في الكشف عن القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية من

وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد، واستخراج دلالات صدق وثبات مناسبه لها، ثم إرسال نموذج تسهيل مهمة للجهات التي ستطبق فيها الأداة، والحصول على موافقة بذلك، وبعدها تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وجمع البيانات تمهيدا لإدخالها حاسوبيا، وبعد ذلك تم إدخال البيانات حاسوبيا واستخراج النتائج، وصولاً لتحليل البيانات وفق المعالجة الإحصائية.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى معرفة القيادة الرنانة لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محافظة إربد، وقد كانت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

**أولاً: ما درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وجدول (3) يوضح ذلك.

**جدول 3:** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمي ومعلمات المدارس لدرجة درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة إربد للقيادة الرنانة من وجهة نظر المعلمين مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

| رقم المجال | الرتبة | المجالات       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|------------|--------|----------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1          | 1      | الرحمة         | 3.74            | 0.93              | كبيرة  |
| 3          | 2      | الأمل          | 3.67            | 1.01              | كبيرة  |
| 2          | 3      | اليقظة الذهنية | 3.66            | 0.96              | كبيرة  |
|            |        | المحور ككل     | 3.69            | 0.93              | كبيرة  |

يلاحظ من النتائج في جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة الرنانة ككل جاء ضمن درجة (كبيرة)، بوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.93)، وقد جاءت مجالات القيادة الرنانة وفقاً للترتيب الآتي: جاء المجال الأول (الرحمة) بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة كبيرة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثاني (الأمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة كبيرة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثالث (اليقظة الذهنية) بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.96)، وبدرجة كبيرة وبالمرتبة الثالثة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى رؤية المعلمين بأن المدير هو المسؤول الأول عن شؤونهم الذي لا بد له من أن يراعي الجوانب الإنسانية والظروف التي تصادفهم، فالمدير الناجح من وجهة نظرهم هو الذي يعاون معلميه ويأخذ بأيديهم نحو تحقيق أهداف المدرسة، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى رؤية المعلمين بأن المدير يَهْمه الارتقاء بالمدرسة وهذا لا يتم إلا باحتضان المعلمين ومراعاتهم، وقد تُعزى النتيجة أيضاً لرؤية المعلمين إلى حاجة المديرين للتقليل من دوران العمل وزيادة تحقيق الإنتماء للمدرسة نتيجة التقدير الحاصل منهم تجاه المعلمين، وهذا

قد يكون عامل جذب للاستقرار والاستقطاب للمدرسة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الربيعي (2019) التي أشارت نتائجها إلى أن دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي بالمديرية العامة للتربية بالرصافة الثانية في بغداد كبيرة، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة المصري (2020) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الاستقامة التنظيمية لديهن متوسطة.

**أولاً: مجال الرحمة:** وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الرحمة"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (4).

**جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرحمة**

| الرقم | الرتبة | الفقرة                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | 1      | يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بلطف واحترام                | 3.91            | 1.00              | كبيرة  |
| 3     | 2      | يتعاون مدير المدرسة مع المعلمين لحل مشكلات العمل            | 3.83            | 1.04              | كبيرة  |
| 2     | 3      | يقدر مدير المدرسة الظروف الطارئة للمعلمين                   | 3.80            | 1.05              | كبيرة  |
| 4     | 4      | يهيئ مدير المدرسة جوّاً من الود والتفاهم بين المعلمين       | 3.76            | 1.05              | كبيرة  |
| 5     | 5      | يراعي مدير المدرسة القدرات الفردية للمعلمين                 | 3.68            | 1.00              | كبيرة  |
| 6     | 6      | يساعد مدير المدرسة المعلمين في تجاوز أخطاء العمل            | 3.63            | 1.03              | كبيرة  |
| 7     | 7      | يقلل مدير المدرسة التوتر لدى المعلمين أثناء حدوث ضغوط العمل | 3.57            | 1.15              | كبيرة  |
|       |        | المجال ككل                                                  | 3.74            | 0.93              | كبيرة  |

يظهر من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين والمعلمات على فقرات المجال الأول (الرحمة) تراوحت بين متوسط حسابي (3.57)، ومتوسط حسابي (3.91)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة كبيرة؛ وجاء أعلى تقدير للفقرة (1)، والتي تنص على "يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بلطف واحترام" بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (1.00) وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون أن مديريهم ينظرون إليهم نظرة تقدير لكفاءتهم، ولذا يتعاملون معهم بلطف واحترام؛ لأن التعامل اللفظي يؤدي إلى فظاظتهم وعدم القيام بالالتزامات على الوجه المطلوب نتيجة عدم الاستقرار النفسي الذي سينتابهم، وقد تعزى النتيجة أيضاً أن تعامل المدير بلطف واحترام له دور بتحفيز المعلم غير الفعال نتيجة إحساسه باحترامه ومكانته ودوره في نهضة المدرسة، وكان أقل تقدير للفقرة (7) والتي تنص على "يقلل مدير المدرسة التوتر لدى المعلمين أثناء حدوث ضغوط العمل" بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رؤية المعلمين بانشغال المدير بالعديد من الأعمال التي تجعله غير قادر على متابعة الحالة النفسية للمعلمين أثناء مواجهة ضغوط العمل، إضافة إلى أن المعلمين قد يروا أن الحالة المزاجية للمدير لها دور في ذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن لطبيعة العلاقة مع المدير تجعلهم غير قادرين على بث شعورهم الحقيقي أثناء التعرض للضغوط، فقد يكون لأسلوب المدير وعدم معرفته الكافية بمدى تأثير التوتر في نفسية المعلم وتطوير الأداء حاجز في عدم قدرته على التقليل من التوتر.

ثانياً: مجال الأمل: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الأمل"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (5).

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأمل

| الرقم | الرتبة | الفقرة                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--------|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 6     | 1      | يسعى مدير المدرسة مع المعلمين لتحقيق الرؤيا المشتركة          | 3.72            | 1.08              | كبيرة  |
| 1     | 2      | يظهر مدير المدرسة التفاؤل بإمكانية المعلمين على تحقيق الأهداف | 3.69            | 1.11              | كبيرة  |
| 2     | 3      | يرفع مدير المدرسة معنويات المعلمين نحو العمل                  | 3.68            | 1.12              | كبيرة  |
| 5     | 3      | يعزز مدير المدرسة الأمل في الوصول للنجاح رغم وجود الصعوبات    | 3.68            | 1.09              | كبيرة  |
| 3     | 5      | يُظهر مدير المدرسة حماساً لممارسة العمل بشئى الظروف           | 3.67            | 1.12              | كبيرة  |
| 4     | 6      | ينشر مدير المدرسة الشعور الإيجابي بين المعلمين                | 3.66            | 1.13              | كبيرة  |
| 7     | 7      | يتصدى مدير المدرسة لليأس في الظروف الصعبة                     | 3.61            | 1.10              | كبيرة  |
|       |        | المجال ككل                                                    | 3.67            | 1.01              | كبيرة  |

يظهر من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين والمعلمات على فقرات المجال الثاني (الأمل) تراوحت بين متوسط حسابي (3.61)، ومتوسط حسابي (3.72)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة كبيرة؛ وجاء أعلى تقدير للفقرة (6) التي تنص على "يسعى مدير المدرسة مع المعلمين لتحقيق الرؤيا المشتركة" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة كبيرة، وربما يعزى السبب لرؤية المعلمين أن لكل مدرسة رؤية تسعى إلى تحقيقها، ومن الطبيعي أن يسعى المدير للوصول لهذه الرؤية وإثبات ذاته بقدرته ومعلميه على تحقيقها، وقد تعزى النتيجة إلى تشجيع المعلمين على السعي للإنجاز نتيجة وجود مدير مثابر ومجتهد، يسعى لتحقيق ميزة تنافسية لمدرسته بهمته ومعلميه؛ مما ينعكس على همة المعلمين في وضع أيديهم بيد المدير للوصول للرؤية التي تطمح إليها وكان أقل تقدير للفقرة (7) والتي تنص على "يتصدى مدير المدرسة لليأس في الظروف الصعبة" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رؤية المعلمين بأن المدير لا يمتلك الخبرة الكافية التي تجعله يتصدى لليأس حال حدوث الأزمات، إضافة إلى أنه قد يكون السبب أن المدير ذو شخصية مهملّة (لا مبالية) لا يمتلك الهمة في رغبة الإنجاز وتخطي العقبات.

المجال الثالث: اليقظة الذهنية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "اليقظة الذهنية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول 6.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اليقظة الذهنية

| الرقم | الرتبة | الفقرة                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 2     | 1      | يتابع مدير المدرسة المهام الإدارية بتركيز عالٍ                            | 3.81            | 1.03              | كبيرة  |
| 6     | 2      | يتابع مدير المدرسة التغييرات والمستجدات التربوية                          | 3.77            | 1.05              | كبيرة  |
| 3     | 3      | يستفيد مدير المدرسة من المعارف السابقة للتجديد والتطوير                   | 3.67            | 1.11              | كبيرة  |
| 5     | 4      | يكتشف مدير المدرسة الفرص المتعددة لتطوير العمل                            | 3.61            | 1.06              | كبيرة  |
| 4     | 5      | يتنبأ مدير المدرسة بالعقبات المحتملة على مدار مراحل الخطة الموضوعية       | 3.60            | 1.07              | كبيرة  |
| 1     | 6      | يقوم مدير المدرسة بتوظيف المهارات الكافية لمتابعة أكثر من مهمة بنفس الوقت | 3.52            | 1.10              | كبيرة  |
|       |        | المجال ككل                                                                | 3.66            | 0.96              | كبيرة  |

يظهر من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين والمعلمات على فقرات المجال الثالث (اليقظة الذهنية) تراوحت بين متوسط حسابي (3.52)، ومتوسط حسابي (3.81)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة كبيرة؛ وجاء أعلى تقدير للفقرة (2)، والتي تنص على "يتابع مدير المدرسة المهام الإدارية بتركيز عالٍ" بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة كبيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن ذلك من صميم عمله في إدارة وتنفيذ العمل على أفضل ما يكون؛ لتصبح معياراً للحكم على نجاحه أو فشله في إدارته ومتابعته للمهام المتعددة، إضافة لحاجة المديرين لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في المجتمع، وقد يكون سبب النتيجة أن المعلمين يرون حاجة المديرين للتمييز بين المعلمين من حيث النشاط والأداء وبالتالي تطبيق إجراءات الثواب والعقاب كلاً حسبما يقدم من أداء، وكان أقل تقدير للفقرة (1) والتي تنص على "يقوم مدير المدرسة بتوظيف المهارات الكافية لمتابعة أكثر من مهمة بنفس الوقت" بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة كبيرة.

وقد يُعزى السبب إلى أن المعلمين يرون أن هناك مديرين ليس على قدر كافٍ من المهارات والخبرات التي تعينهم على القيام بأداء أكثر من مهمة في ذات الوقت، إضافة إلى أن لطبيعة المدير دور في ذلك؛ فقد يكون من الشخصيات التي لا تستطيع التركيز بأكثر من مهمة في ذات الوقت؛ مما يسبب له التشتت وبالتالي التوتر وانقلاب الحالة المزاجية له، وصولاً للإخفاق في متابعة المهمات وتوجيه المعلمين.

**السؤال الثاني: ما مستوى تنمية القيم الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة إربد من وجهة نظر المعلمين؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "تنمية القيم الإدارية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (7).

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنمية القيم الإدارية

| الرقم | الرتبة | الفقرة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 6     | 1      | يقدر مدير المدرسة المعلمين المتميزين في الأداء                                                  | 3.74            | 1.11              | كبيرة  |
| 10    | 2      | يشيع مدير المدرسة روح الود والعلاقات الإنسانية بين المعلمين                                     | 3.72            | 1.09              | كبيرة  |
| 9     | 3      | يعزز مدير المدرسة النزاهة في عمل المعلمين                                                       | 3.70            | 1.03              | كبيرة  |
| 3     | 4      | يوجه مدير المدرسة المعلمين لجعل الاعتبارات الأخلاقية في المدرسة فوق أي مصلحة عند اتخاذ القرارات | 3.68            | 1.05              | كبيرة  |
| 7     | 5      | يقوم مدير المدرسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية حال حدوث الأخطاء                                   | 3.65            | 1.10              | كبيرة  |
| 13    | 6      | يتجنب مدير المدرسة المحاباة أثناء تقييم المعلمين                                                | 3.59            | 1.15              | كبيرة  |
| 4     | 6      | يعزز مدير المدرسة من تقبل المعلمين للتنبيه عند توجيههم لأخطائهم                                 | 3.59            | 1.06              | كبيرة  |
| 11    | 8      | يعدل مدير المدرسة في توزيع الأدوار والمهام بين المعلمين                                         | 3.58            | 1.12              | كبيرة  |
| 1     | 8      | يقلل مدير المدرسة من النزاعات بين المعلمين بطرق حيادية إيجابية                                  | 3.58            | 1.09              | كبيرة  |
| 5     | 10     | يعطي مدير المدرسة المعلمين فرصًا متساوية في التعبير عن مشكلات العمل                             | 3.57            | 1.08              | كبيرة  |
| 8     | 11     | يزيد مدير المدرسة من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات                                          | 3.55            | 1.14              | كبيرة  |
| 2     | 12     | يتحاور مدير المدرسة مع المعلمين في كيفية عدم تأدية أكثر من مهمة خارج مهماتهم الأساسية           | 3.45            | 1.08              | كبيرة  |
| 12    | 13     | يزيد مدير المدرسة الحوافز للمعلمين حسب إنجازاتهم                                                | 3.44            | 1.16              | كبيرة  |
|       |        | المحور ككل                                                                                      | 3.60            | 0.97              | كبيرة  |

يظهر من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين والمعلمات على فقرات محور (تنمية القيم الإدارية) تراوحت بين متوسط حسابي (3.44)، ومتوسط حسابي (3.74)، وقد جاءت جميع الفقرات ضمن درجة كبيرة؛ وجاء أعلى تقدير للفقرة (6) التي تنص على "يقدر مدير المدرسة المعلمين المتميزين في الأداء" بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.11) وبدرجة كبيرة، وقد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن السبب في قيام المديرين بذلك؛ لإشعارهم بعدالته وأن جهودهم لا تذهب سدى؛ مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود المتميزة التي ترتقي بالعمل وتنهض به، إضافة إلى أن السبب قد يكون لإشاعة روح المنافسة بين المعلمين وإثبات ذواتهم وجعل لهم بصمة مميزة كما فعل نظرائهم من المعلمين، وقد يرى المعلمين أن المديرين يعلمون مدى تأثير التقدير والتعزيز بنفوس المعلمين فهم يأتوا من النقطة التي تلامس قيمة جهودهم، وهذا كفيلاً بتوضيح صورة سبب تقدير وتحفيز معلم عن غيره، والقيمة التي وصل لها المعلم بنفس المدير.

وكان أقل تقدير للفقرة (12) والتي تنص على "يزيد مدير المدرسة الحوافز للمعلمين حسب إنجازاتهم" بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.16) وبدرجة كبيرة، وقد تعزى

النتيجة إلى أن محدودية الموارد المالية قد تكون عائق في سبيل زيادة الحوافز إذا كانت ذات طابع مالي، وقد يكون السبب أن المعلمين يرون أن هناك مديرين يرغبوا بعدم ربط الإنجاز بالحوافز في ذهن المعلمين، وذلك لرغبتهم لجعل العمل من أجل العمل عند المعلمين، وقد يعزى السبب لجعل المعلم على تأهب واستعداد دائم لتقديم العديد من الإنجازات، فقد يحصل على الدعم الإداري في أي وقت؛ مما يحمسه دائماً لبذل جهد أكبر ومستمر في ذات الوقت. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ضحيك (2016)؛ سكر (2018)؛ أبو دف وأبو العمرين (2019) التي جميعها جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة القحطاني (2015) التي أشارت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيم الإدارية لدى القيادات التربوية جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الرنانة لمديري المدارس الأساسية وبين مستوى تنمية القيم الإدارية لديهم؟**  
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل من القيادة الرنانة وبين مستوى تنمية القيم الإدارية لديهم، وجدول (8) يوضح ذلك.

**جدول 8:** نتائج العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الرنانة لمديري المدارس الأساسية وبين مستوى تنمية القيم الإدارية لديهم

| العلاقة بين          | المؤشر            | القيادة الرنانة |            |                |
|----------------------|-------------------|-----------------|------------|----------------|
|                      |                   | الرحمة          | الأمل      | اليقظة الذهنية |
| معامل الارتباط       |                   | .865**          | .871**     | .888**         |
| تنمية القيم الإدارية | الدلالة الإحصائية | 0.000           | 0.000      | 0.000          |
|                      | تصنيف القوة       | كبيرة جداً      | كبيرة جداً | كبيرة جداً     |

**ملاحظة:** \*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

\*\*تم تصنيف قوة العلاقة وفقاً لمعيار (Hopkins، 2022).

يظهر من جدول (8) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط بين القيادة الرنانة ومجالاتها من جهة وتنمية القيم الإدارية من جهة أخرى، وقد كانت موجبة الاتجاه بدلالة إحصائية بلغت (0.000). وهذا يعني أن ممارسة القيادة الرنانة من قبل المديرين في المدارس الأساسية تعزز من مستوى تنمية القيم الإدارية؛ بكون القيادة الرنانة من الأساليب والأنماط الإدارية الحديثة وبها يتم محاولة التغلب على العيوب في أنماط القيادة والأساليب المتبعة الحالية، وتعمل على إضافة قيمة مميزة على أدبيات القيادة بشكل عام، لاعتمادها بشكل رئيس على الذكاء العاطفي والاجتماعي للمديرين، بكونها مشتقة من هذان الجانبين وعلى وجه الخصوص الذكاء العاطفي.

### التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يأتي:

- 1- ضرورة عقد دورات وورش عمل إدارية وإرشادية تنمي قدرة المديرين على تحقيق التوازن بين العمل وجوانب الحياة الأخرى وتساعدهم على تهيئة مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع في الإنجاز.
- 2- تنظيم لقاءات توعوية لمديري المدارس حول أهمية مشاركة المعلمين والأخذ بوجهات نظرهم التي تساعد على تنمية القيم الإدارية، وتزيد من الروح المعنوية لديهم تجاه العمل.
- 3- وضع خطة شاملة لنشر نمط القيادة الرنانة في المدارس وما يترتب عليه من تعزيز للقيم الإدارية التي تساعد المديرين على تحقيق الرؤية العامة للمدرسة.
- 4- إجراء دراسات مشابهة على عينة أكبر تشمل مختلف مديريات التربية والتعليم في المملكة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرنانة وعلاقتها بمستوى تنمية القيم الإدارية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الحربي، ناهد (2015). الإدارة بالقيم، مجلة أم القرى، السعودية، (17296).
- الحكيم، ليث علي والسكافي، ليث زهير والعبيدي، عصام عليوي (2016). الأنتوجرافيا التنظيمية وانعكاساتها في القيادة الرنانة: دراسة حالة في جامعة الكوفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، 204.
- الربيعي، لؤي راضي (2019): دور القيادة الرنانة في تحقيق النجاح المنظمي: دراسة تطبيقية لآراء المديرين العاملين في المديرية العامة للتربية بالرصافة الثانية، مجلة دراسات تربوية، 12(45)، 214-241.
- سكر، ناجي (2018). درجة تحلي الشباب الجامعي الفلسطيني بقيم التماسك الاجتماعي وسبل تعزيزها-دراسة تطبيقية على طلبة جامعة الأقصى، مجلة جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- السيد، منيرة محمد (2020). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(15)، 3-6.
- ضحيك، نعمة (2016). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولي بمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبادي، عادل سيد وعطا، رجب أحمد (2020). الإدارة اليقظة عقليًا والتواضع الفكري والتعلق في العمل كمنبئات بالقيادة المتناغمة (الرنانة) لدى القادة التربويين بمدارس التعليم العام في مصر والسعودية، المجلة التربوية، 76، 2162-2097.
- عبد ربه، مصعب ومخامرة، كمال. (2022). درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة الرنانة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلمين اللغة الإنجليزية من منظورهم في مدارس التربية والتعليم-بطا، 1(1).
- العتيبي، مشاعل (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية -نحو أداء متميز في القطاع الحكومي- معهد الإدارة العامة، السعودية.
- الغامدي، فوزية (2019). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، 2(20)، 48-523.
- الغريبواوي، علاء وعباس، نزار (2021). تأثير القيادة الرنانة في تعزيز فاعلية المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 64، 301-320.
- القحطاني، مبارك (2015). تقييم ممارسات القيادات التربوية في التعليم العام للقيم الإدارية التربوية بمحافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة سلمان بن عبد العزيز، 8(3)، 897-951.
- محمود، الزهراء (2021). الإدارة بالقيم مدخل لتحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي: دراسة ميدانية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، مصر، 3(2).
- مخلف، سميحة (2018). تحسين الممارسات الإدارية لمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء الإدارة بالقيم، مجلة جامعة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، 24(1)، 1408-1335.

المصري، مروان وليد (2020). درجة ممارسة القيادة الرنانة لدى مديرات رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية لديهن، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. 3(5)، 1-52.

مصيطفي، عبداللطيف ووسام، أرحاب (2016). دور الإدارة بالقيم في خلق القيمة في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، 10.

النجار، يحيى وأبو غالي، عطف (2017). دور التعليم العالي في تعزيز قيم التسامح من وجهة نظر الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية: جامعة الأقصى نموذجاً، مجلة جامعة الأقصى، 21(1)، غزة، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Bawafaa, Eunice. (2014). "The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses", A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Nursing, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

Dolan, Shimon L & Garcia. Salvador. (2002) "Managing by Value Cultural Evaluation of Illinois Teachers Capacity to provide self Instruction and Use the Illinois SEL standard. (Doctoral dissertation Loyola University Chicago. Libraries).

Krejcie, R & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.

McKee, Annie & Frances, Johnston & Massimilian Richard. (2006). "Mindfulness, Hope and Compassion: A Leader's Road Map to Renewal". Ivey Business Journal, PP:1-5.

Rayan, E. (2023). What is resonant leadership. retrieved by date 4/12/2023 from mentorloop: Resonant Leadership and Exploring the Effect on Group Effectiveness.

Saeedi, Mohammad Ghasem; Salehi, Mohammad and Zamani, Farshideh (2020). Identifying and Ranking the Dimensions of Resonant Leadership with the Curriculum Planning Approach in Schools of Education of Mazandaran Province. Islamic Azad University-Eslamshahr Branch, Iran, Curriculum Research, 1(1), 77-84.

Turk, Ellen and Wolfe, Zora (2019). Principal's Perceived Relationship Between Emotional Intelligence, Resilience, and Resonant Leadership Throughout Their Career. The Learning and Technology Library, USA International Journal of Educational Leadership Preparation, 14(1), 147-169.