

درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية  
وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين

إعداد

أ/ علي بن إسماعيل بن إبراهيم آل منصور

درجة الماجستير في الآداب تخصص "الإدارة والقيادة التربوية"

كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

**المستخلص:** هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة، بلغ عددها (٤٨٧) معلم، تمثل نسبة ٥٥% من معلمي المدارس الحكومية الثانوية بمكتب تعليم القطيف والبالغ عددهم (٨٨١) معلم، وقد تم معالجة بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، كان بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠٠)، أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (٤,٣٤٠)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )، بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ودرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٥٧١).

**Abstract:** The study aimed to know the degree of practicing transformational leadership by the Secondary School Leaders in Qatif governorate from the point of view of teachers, to know the level of the organizational loyalty among teachers, and to reveal the relationship between the transformational leadership and the organizational loyalty. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method through the questionnaire which was applied to a random simple sample of (487) teachers, representing 55% of the teachers of the governmental secondary schools in the Office of Education in Qatif of the total (881) teacher, and the data were processed by using the statistical program (SPSS). The study found the following results: The degree of practicing transformational leadership by the Secondary School Leaders in Qatif governorate from the point of view of teachers was significant with an arithmetic mean of (3.900). The level of teachers' organizational loyalty was significant with an arithmetic mean of (4.340). The study also revealed the existence of a statistically significance positive correlation relationship of at a significance level of ( $\alpha \leq 0.01$ ), Between the average estimate of the sample members of the study to practicing transformational leadership by the Secondary School Leaders in Qatif governorate and the average estimate of the sample members of the study to the organizational loyalty among teachers, where Pearson's correlation coefficient between them was (0.571).

## مقدمة الدراسة:

يتفق علماء الإدارة على أن للقيادة أهمية كبرى ودوراً فعالاً في تحقيق الأهداف المنشودة في المنظمة، حيث حظيت باهتمام الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري، إذ يتوقف نجاح المنظمات أو إخفاقها على مدى الإنجاز والتطوير الذي يحققه القادة في منظماتهم. فقيادة المنظمات تعد لبّ العملية الإدارية وقلبها النابض، حيث ترى أبو العلا (٢٠١٣) أن القيادة الناجحة هي إحدى المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان؛ لأنها تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة بها، فهي تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل فيها ص ٧١.

إن القيادة في المؤسسات التربوية تمثل جوهر الإدارة التربوية، فهي عملية تعاونية مشتركة تجاوزت مرحلة الإدارة التي تقوم على إدارة شؤون المؤسسة التربوية بشكل روتيني، إلى قدرتها على التأثير الإلهامي في العاملين معها، وحفزهم لإنجاز أهدافها على الوجه الصحيح؛ وعليه فإن نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها يتوقف على قدرات القيادة الفاعلة، وخصائصها وإمكاناتها في توجيه العمل ورعايتها للعاملين معها وتقديم العون والمساعدة لهم (السعود، ٢٠١٣، ص ٧٥).

إن القيادة التربوية تمثل أهمية كبرى في نجاح الإدارات التعليمية و مؤسساتها، فهي تلعب دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم على الوجه الصحيح، لذلك تغيرت وظيفتها واتسع مجالها، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى المحافظة على النظام في المدرسة وحصر الغياب وحفظ الأدوات وصيانة الأجهزة، بل أصبح محور عملها يدور حول الطالب والظروف المحيطة به، فهي تساعد في النمو العقلي والبدني والروحي، لإعداده لتولي المسؤولية والقيادة في المستقبل، بالإضافة لذلك فهي تسعى للارتقاء بمستوى أداء المعلمين وتطويرهم المهني، وذلك لتنفيذ المناهج الموضوعة من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق أهدافها (عطوي، ١٤٣٣هـ، ص ١٩).

ومن هنا يرى الباحث أن عملية تغير مسمى (مدير المدرسة) إلى (قائد المدرسة) يعكس الرغبة الواضحة لدى المسؤولين في وزارة التعليم، بأن يتحول دور إدارة المدرسة من التقيد الحرفي بالأنظمة واللوائح بشكل روتيني يغلب عليه الجمود، إلى دور أكثر ديناميكية وتأثير، في بيئة مدرسية محفزة؛ لتقديم أفضل الأداء الذي يسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

والقائد التربوي الفاعل يستمد قوته ونجاحه من خلال تأثيره على التابعين من حوله ( إداريين ومعلمين وطلبة) وقدرته على تحفيزهم بالشكل المطلوب، ومراعاة الفروق الفردية بينهم؛ لذا يؤكد عطوي (١٤٣٣هـ) على أنه الفرد الذي يحدث نمطه القيادي تأثيراً إيجابياً في المناخ المدرسي بشكل عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين وفي تعلم الطلبة بشكل خاص، وأنه يتمتع بأدوار عدة منها: الاتصال الفاعل بكافة المؤسسات الموجودة في البيئة، وغرس روح الانتماء والولاء للمنظمة، وتنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية ص ٧٦.

كما يؤكد الباحثون على أن القادة التربويين يجب أن يكونوا قادة تغيير، ويمتلكون القدرة على إلهام التابعين لهم في المؤسسات التربوية، وزيادة ولائهم وانتماؤهم لها، من أجل إيجاد التطوير المنشود وتحسين مخرجاتها، ويرى "فولانتي" (Volante, 2012) أن نمط القيادة التحولية من الأساليب القيادية القادرة على إيجاد هذا النوع من التغيير، حيث أن قادتها يعملون على المساعدة في إعادة النظر في الرسالة والرؤية المتعلقة بالموظفين وأدوارهم، ويعملون على تجديد الالتزام مع

معلميهم، ويسعون لاتخاذ الخطوات اللازمة لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم المرجوة p.13.

وتعد ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في مجال القيادة التربوية ملائمة للتحديات التي تواجه المدارس حاضراً ومستقبلاً، ويتجلى ذلك في تأثيرها على عدة جوانب مثل: بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة، وتوفير الدعم للعاملين، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، واستثارة التفكير لحل المشكلات، و المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية بين العاملين فيها، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المدرسة من حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى، وتعمل على رفع كفاءة المدرسة للاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة الخارجية والتحكم فيها، والاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وهي تفاعل بين القائد التربوي والمعلمين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة من أجل تحقيق الأهداف (Leithwood & Jantzi,2000,p.2).

إن القيادة التحويلية تعد نمطاً من الأنماط القيادية التي تدفع إلى الالتزام، وتخلق الدافعية والحماس لدى العاملين في المؤسسة التربوية للتغيير والتطوير، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بالنمو المهني وإدارتها، ويمكن أن تساهم في تحسين مستوى إتقان العمل، واستشراف المستقبل (سليمان ويوسف، ٢٠١٤، ص ١٢).

ومما يراه الباحث أن القائد التحويلي يسهم في رفع مستوى الوعي لدى العاملين، ويعزز قيمتهم من خلال منحهم مجموعة من الأدوار الرئيسية التي تجعلهم أكثر فاعلية في بناء رؤية المنظمة وإحداث التغيير التنظيمي المطلوب. كما يعد استخدام النمط التحويلي في القيادة فرصة لصنع جيل جديد من قادة المستقبل، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويشعرهم بأهمية وجودهم في المنظمة. ومن النقاط التي قد تساعد القائد في سلك الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه؛ حرصه على كسب ولاء العاملين للمنظمة.

حيث إن الولاء التنظيمي يقلل من معدل دوران العمل في المنظمة ويرفع من درجة تحسن الأداء الوظيفي لدى العاملين، ويجعلهم أكثر ميلاً لبذل الجهود نحو خدمة أهداف المنظمة والحرص على سمعتها والتضحية لأجلها، فكلما ازداد ارتباط الموظف بمنظمتها، كان أشد حرصاً على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها(حلواني، ٢٠٠٦، ص ١١).

إن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود قيادات تربوية ذات كفاءة عالية، تمتلك مهارات وأدوات تمكنها من تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، بالإضافة إلى رفع جودة مخرجاتها، وزيادة فاعلية البحث العلمي فيها، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية الشراكة المجتمعية، والارتقاء بمهارات وقدرات منسوبيها، مما يسهم في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لديهم، حيث يظهر ولاء العاملين في المؤسسة التربوية من خلال الانصهار والذوبان فيها، والتضحية بالوقت والجهد للوقوف معها في محنتها، والاستعداد الدائم لتطوير الذات سعياً وراء تحقيق أهدافها، وهذا يحدث في ظل احتواء المنظمة على إدارات قيادية ناجحة متطورة، ذات مستوى ثقافي عالي تمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتنتهج الاتجاهات الحديثة في الإدارة..

ويرى الباحث أن ولاء العاملين للمؤسسة التربوية يترتب عليه الكثير من الأمور، منها: تقليل معدل دوران العمل، والاستعداد الدائم لتقديم المساندة والتعاون من قبلهم بما يخدم سير العمل في المؤسسة التربوية، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية للأفراد. ومتى ما تحقق ذلك أصبحت المؤسسات التربوية أكثر فاعلية وكفاءة، وأصبحت مخرجاتها أكثر تميزاً وتفوقاً.

## مشكلة الدراسة:

يعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها، لما للقائد المدرسي من دور مؤثر على سلوك التابعين من إداريين ومعلمين، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة، وبالقدر الذي يكون فيه القائد قادراً على القيام بمهامه ومسئولياته، يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة، حيث يعد نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية الفاعلة التي تؤدي إلى تغيير وتطوير المؤسسات التربوية، فهو كما ترى أبو العلا (٢٠١٣) نمط قيادي لديه رؤية مستقبلية واضحة وأهداف محددة تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب مرنة، تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ص ١٨٢.

ويذكر كل من "باس وريجيو" (Bass & Riggio, 2006) أن القيادة التحويلية لها دور مهم في إلهام التابعين بالالتزام بالمشاركة في وضع الرؤية والأهداف للمنظمة، وتمنحهم التحدي والقوة كقادة تغيير لمواجهة وحل المشكلات p.4.

ويشير كل من "صالح وكاين" (Saleh & Khine, 2014) أن مصطلح القيادة التحويلية أصبح ذا شعبية كبيرة في التسعينات كحركة إصلاحية في المدارس، حيث توجه العديد من القادة، لمهمة التغيير والتطوير في المؤسسات التربوية ومناهجها، وذلك للرد على الانتقادات الموجهة لهم، بأن المدارس كانت متأخرة ولم تواكب احتياجات الطلبة للعصر الحديث.

ويعود الاهتمام المتزايد للولاء التنظيمي من قبل الباحثين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها، بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقائها و منافستها للمؤسسات الأخرى (الحديدي، ٢٠٠٣، ص ٤٣).

وتؤكد الدراسات السابقة في المؤسسات التربوية، كدراسة أبو هويدي (٢٠١٣)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤)، ودراسة الزائدي (٢٠١٥)، ودراسة السلطي (٢٠١٥)، ودراسة الشريف (١٤٣٥هـ)، أن العلاقة بين متغير القيادة التحويلية و المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، والدافعية، وإدارة التميز، والروح المعنوية، والتمكين الإداري، والتماثل التنظيمي، والثقة التنظيمية، علاقة طردية، أي كلما ارتفع متغير القيادة التحويلية يصاحبه ارتفاع بالمتغيرات الأخرى، وهذا يدل على مؤشر إيجابي لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي.

ولقد تعددت الجهود المختلفة والدراسات السابقة، التي تناولت الأنماط القيادية وفعاليتها في تطوير المؤسسات التربوية وبشكل خاص المدرسة، إلا أن ما لفت انتباه الباحث هو قلة الدراسات السابقة التي أشارت لدور القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المجال التربوي، وهذا يؤكد على أهمية البحث والدراسة في هذا الموضوع الذي يختص في مجال التربية والتعليم، إلا أن هناك دراسات تعرضت لها بطريق غير مباشر، كدراسة الخالدي (٢٠١٣) التي أوصت بضرورة تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل للتقدم والتطوير، كذلك دراسة الشخي (٢٠١٤) التي أوصت على ضرورة اهتمام إدارات التعليم بمسببات الولاء التنظيمي للمعلمين، والعمل على تنمية وزيادة الولاء التنظيمي لديهم وذلك من خلال إيجاد إحساس لدى العاملين بعدالة الإجراءات والتعاملات، وتوفير شعور بالاهتمام والرعاية بهم، أيضاً توجد دراسة تناولت هذا الموضوع في مجال آخر غير المجال التربوي، كدراسة

الغامدي (٢٠١١) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، و التي أوصت بتبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات.

وانطلاقاً من واقع الميدان التربوي الراهن، وإيماناً من الباحث بأهمية دور المعلم في المؤسسة التربوية باعتباره جوهر العملية التربوية وركيزة أساسية في تحقيق أهدافها، فإن نجاح أي عملية تربوية ينطلق من المعلم، لذا يرى الباحث أن من أهم العوامل والحوافز التي تشجع المعلم على أداء رسالته بنجاح وإبداع، هو شعوره بالولاء التنظيمي اتجاه وظيفته والمؤسسة التربوية ككل، و إيمانه بالأهداف المنشودة وسعيه للوصول لها.

ومن خلال خبرة الباحث في مجال التعليم مع عدد من قادة المدارس التي عمل بها، حيث يظهر جلياً اختلاف أنماط القيادة المتبعة فيما بينهم، مما أدى إلى تباين مشاعر زملائه المعلمين بمستوى ولائهم اتجاه وظيفة التعليم، باختلاف القائد التربوي؛ وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في معرفة درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

#### أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين؟.
٢. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم؟.
٣. ما العلاقة بين ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟.

#### أهداف الدراسة:

١. تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين.
٢. تعرف مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم.
٣. الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

#### أهمية الدراسة:

##### أولاً: الأهمية النظرية وتتمثل فيما يلي:

١. أنها تقوم بدراسة نمط حديث في القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تغيير وتطوير أداء قائد المدرسة.
٢. أنها تقدم إطاراً نظرياً مناسباً للقيادة التحويلية وطبيعتها، وعلاقتها مع متغير الولاء التنظيمي، وهذا قد يفيد الباحثين في هذا المجال من قادة وصانعي القرار في المؤسسات التربوية.

٣. يؤمل من هذه الدراسة أن تدفع الباحثين التربويين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في ضوء النتائج المتوقعة، وذلك من خلال ما تقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية وتمثل فيما يلي:

١. يؤمل أن تسهم في مساعدة المسؤولين من القيادات التربوية بوزارة التعليم على تطوير معايير اختيار القائد المدرسي بدقة، ووضع ضوابط تنظيمية للقادة التربويين من واقع الميدان التربوي، في ضوء متطلبات القيادة التحويلية.
٢. أنها جاءت ملبية لتوجهات الوزارة في مجال تطوير العملية التربوية.
٣. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة قادة المدارس الثانوية والمعلمين، لتعريفهم بواقع ممارسات القادة التربويين للقيادة التحويلية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
٤. التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء استخدام القيادة التحويلية، مما ينعكس على تحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين .

**الحدود البشرية:** معلمي مدارس التعليم العام الحكومي بالمرحلة الثانوية بنين.

**الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام الحكومي بالمرحلة الثانوية بنين في مكتب التعليم بمحافظة القطيف.

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

##### ١- القيادة التحويلية.

الأسلوب الذي يتبناه القادة للتأثير في سلوك مرؤوسيه في ضوء امتلاكهم الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها، وقدرتهم على الإلهام و الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها(السكران، ٢٠١٣، ص ٤٢١).

**التعريف الإجرائي:** يعرفها الباحث بأنها أسلوب قيادي مؤثر وقادر على إلهام المعلمين لإحداث التغيير والتطوير المرغوب فيه في الأداء المدرسي، والذي يمارسه قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف، من أجل وضع رؤية واضحة لمدارسها تواكب متطلبات المستقبل، وتعمل على توسيع اهتمامات ومدارك العاملين في المؤسسة التربوية، ورفع درجة مستوى الولاء التنظيمي لهم، وتحفزهم على العمل الجاد، والنهوض بهم إلى أعلى المخرجات، وتقاس درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

##### ٢- الولاء التنظيمي.

يعرف "بوتر وآخرون" الولاء التنظيمي بأنه: قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتسم بالصفات الآتية: الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة، والاعتقاد القوي بقبول أهداف

وقيم المنظمة، والرغبة القوية فى المحافظة على استمرار عضويته فى المنظمة (Porter et. al,1974,p.3).

**التعريف الإجرائي:** مدى تطابق وتوافق أهداف المعلم فى الميدان التربوي مع أهداف المؤسسة التربوية، والمتمثلة فى مدارس الثانوية بمحافظة القطيف، وكذلك مدى قوة الاندماج الفعلي فيها، والعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها المنشودة، والرغبة فى البقاء فيها والتضحية لأجلها، والافتخار بالانتماء لها، والاعتزاز بأنه عضو مؤثر فيها، ويقاس مستوى الولاء التنظيمي فى هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التى قام الباحث بإعدادها لهذا الغرض.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث فيما يلي عدداً من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، سواء ما يتعلق بالقيادة التحويلية، أو بالولاء التنظيمي، أو بالقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

دراسة (Chipunza& Gwarinda,2010): هدفت تعرف درجة تطبيق القيادة التحويلية فى الجامعات الحكومية فى جنوب إفريقيا كما يراها الأكاديميين والإداريين والعاملين فى هذه الجامعات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) فرداً منهم ٢٥٠ موظفاً، و١٠٠ عضو هيئة تدريس، وكانت المنهجية الإجابة عن سؤاليين عن طريق البريد الإلكتروني حول درجة التطبيق والفعالية، ثم تم إجراء مقابلات مع ١٢٣ فرداً من المشاركين، وبعد جمع البيانات وتحليلها، أظهرت النتائج أن درجة التطبيق كانت متوسطة، وبينت الدراسة أن فاعلية التطبيق ترتبط بمدى تقبل العاملين للقيادة التحويلية.

دراسة أبو هويدي (٢٠١٣) هدفت تعرف مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم فى إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٠) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية، ولتحقيق الهدف من الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التحويلي جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج تقديرات مديري المدارس لمستوى تمكينهم الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم ومستوى التمكين الإداري.

دراسة الغامدي (٢٠١٣) هدفت تحديد درجة الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات (المؤهل - العمر - الحالة الاجتماعية - الخدمة فى التعليم - سنوات الخدمة فى المدرسة الحالية - التخصص) على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمات بالمرحلة الثانوية، واعتمدت الباحثة تطبيق المنهج الوصفي السببي المقارن لملاءمته للدراسة، وقد تكون مجتمع البحث من جميع معلمات مدارس التعليم العام الثانوي الحكومي بمنطقة الباحة التعليمية، للعام الدراسي ١٤٢٩/١٤٣٠هـ، وقد بلغ عددهم (٦٥٠) معلمة حسب آخر إحصائية حصلت عليها الباحثة من إدارة شؤون المعلمات بمنطقة الباحة التعليمية، وتوصلت نتائج الدراسة الحالية إلى ما يلي: وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية، يوجد ارتباط دال إحصائياً بين مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية ومتغير سنوات الخبرة فى التدريس حيث أن فئة المعلمات اللاتي لديهن خبرة تدريسية (٢٠) سنة فأكثر كانوا أكثر ولاء من غيرهن.

دراسة الطعاني (٢٠١٣) هدفت تعرف درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من (٢٥٠٠) معلم ومعلمة في محافظة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (٢٦٠) معلماً ومعلمة، تم تطوير أداة الاستبانة لقياس تطبيق القيادة التحويلية تكونت من (٣٠) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأوصى الباحث بعقد دورات تدريبية للمديرين تتعلق بالقيادة التحويلية.

دراسة الزعبي (٢٠١٣) هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطباقية العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة كانت متوسطة، ودرجة ممارسة مديري المدارس للتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وبين التماثل التنظيمي لدى المعلمين، وأوصت الباحثة بضرورة التزام مديري المدارس في عمان بأخلاقيات المهنة، وتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضيح ماهية القيادة التحويلية وأهميتها ومبادئها.

دراسة درادكة (٢٠١٤) هدفت تعرف درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين وعلى درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الذكور في جامعة الطائف، وقد بلغ العدد الكلي لهم (٧٣١) عضو هيئة تدريس ممن هم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وقد تكونت عينة الدراسة (١٦٢) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن جميع فقرات الولاء التنظيمي في الاستبانة جاءت بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين مختلف مجالات العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بمختلف أبعادها.

دراسة عبدالرحمن (٢٠١٤) هدفت الكشف عن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان كما يراها معلموهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (٣٥٥) معلماً ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان كان بدرجة كبيرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في صياغة الرؤية المستقبلية لمدارسهم، مع ترك الهامش الأكبر لهم لتنفيذها لتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

دراسة الخالدي وسلامة (٢٠١٤) هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطباقية العشوائية بمجموع (٦٤٨) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية ومعلماتها في مديريات التربية والتعليم التابعة لمحافظة المفرق. ولتحقيق

أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، وإن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة المفرق، من وجهة نظرهم، جاءت مرتفعة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق والولاء التنظيمي لدى معلمهم.

دراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤) هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٦٢٠) معلماً ومعلمة، وقد أخذت عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٤) معلماً ومعلمة، منهم (١٤٨) معلماً و(١٧٦) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان باستخدام الاستبانة أداة لجميع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، أن مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً، وجود علاقة ذات إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين

دراسة العتيبي وزايدة (٢٠١٤) هدفت تعرف درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية، وعلى درجة توافر سمات الولاء التنظيمي لدى المعلمات، واستخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهن (٢٠٣٦) معلمة، حيث تم سحب عينة بالطريقة العشوائية بنسبة ٢٠% من مجتمع المعلمات والبالغ عددهن (٣٨٠) معلمة، وأظهرت النتائج إلى أن درجة ممارسة المديرات لأسلوب العلاقات الإنسانية جاءت عالية، ودرجة توافر سمات الولاء التنظيمي لدى المعلمات في المدارس الثانوية جاءت عالية جداً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية وبين درجة توافر الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

دراسة الشريف (١٤٣٥هـ) هدفت معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية واليومية، وذلك من وجهة نظر المعلمين ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توظيف أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تكون من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، وقد تكونت العينة من (١٢٤٤) معلم، كما تم توزيع الاستبانة عليهم بالطريقة العشوائية طبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف كانت بدرجة متوسطة.

دراسة الزائدي (٢٠١٥) هدفت معرفة طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة والثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، ولتحقيق ذلك سعت الدراسة الميدانية إلى معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، ومعرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدام الباحث المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وقام بإعداد استبانة

تضمنت محورين الأول لسلوك القيادة التحويلية والثاني للثقة التنظيمية طبق على جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة بأسلوب الحصر الشامل، بلغت (٢٠٤) مشرفاً تربوياً بنسبة ٨٨,٣% من أفراد مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يمارس مديرو مكاتب التعليم بمحافظة جدة سلوك القيادة التحويلية إجمالاً بدرجة (عالية جداً)، كما جاء مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمحافظة جدة إجمالاً بدرجة (موافق بشدة). كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. وكانت معاملات الارتباط الأعلى بين سلوك القيادة التحويلية والثقة في مدير المكتب.

دراسة أبو كريم (٢٠١٥) هدفت تعرف درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط وعلى جميع المجالات، كذلك جاءت تقديرات المعلمين عن الولاء التنظيمي بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط إيجابية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها: التأكيد على أهمية الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات لترسيخ مفهوم العدالة والولاء التنظيمي في العمل المدرسي، وتوفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة مع مراجعة جميع السياسات والممارسات التقليدية في الإدارة وفقاً لمبادئ العدالة، وأهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على المعلمين بشكل عادل.

دراسة السلطي (٢٠١٥) هدفت لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٤٨٥٧) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد وزع الباحث أداة الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٣٣٠)، وقد تم استرداد (٣٢٦) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة التالي: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية كبيرة، مستوى إدارة التميز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بدرجة تقدير كبيرة، توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى إدارة التميز لدى مديرهم.

دراسة المطيري (٢٠١٥) هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وكذلك الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الولاء التنظيمي، استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام الثانوي بمحافظة حفر الباطن والمزاولين لعملم خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ حيث بلغ عددهم (٣٤٢) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة تقدير متوسطة، وان مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين جميع مجالات (درجة ممارسة القيادة التشاركية) وبين مجالات مستوى الولاء التنظيمي.

دراسة الدروبي (٢٠١٦) هدفت الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور بعمان وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تكون مجتمع الدراسة من جميع المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور، وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس التابعة لمديرية تربية لواء ناعور تضم (٢٠٠) معلم يعملون في هذه المدارس، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج عن مستوى الولاء التنظيمي العاطفي كان بدرجة مرتفعة أما مستوى الولاء التنظيمي الاستمراري والمعياري جاء بدرجة متوسطة، كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس في لواء ناعور للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

دراسة عبد العال (٢٠١٦) هدفت تعرف درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٥٣٨) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتم توزيع الاستبانات على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (٤٠٠) معلماً ومعلمة، وقد تم استرداد (٣٨٧) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى الآتي: درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، مستوى الانتماء المهني لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم كان بدرجة تقدير كبيرة، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلمهم.

دراسة (Izzati, Suhariyadi & Hadi, 2016) هدفت تحديد دور الكفاءة الذاتية في الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث طبقت هذه الدراسة في المدارس المهنية في منطقة سورابايا الأندونيسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١٠) من المعلمين الذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة أن الكفاءة الذاتية لها دور مهم في التأثير على الولاء التنظيمي، وهذا يشير بدوره إلى أن المعلمين الذين لديهم الكفاءة الذاتية العالية يكونون أكثر ولاء للمدرسة الذي يعملون فيها.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بأنها ركزت على معرفة درجة ممارسة قادة مدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. واختلفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية عن الدراسة الحالية التي تناولت القيادة التحويلية والولاء التنظيمي على حد سواء، فبإبعادها والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، وزمن تطبيقها وكذلك بيئة تطبيقها، ولا يوجد أي دراسة سابقة مطابقة لموضوع الدراسة الحالية- على حد علم الباحث- التي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية في محافظة القطيف ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وقد استفاد الباحث من الاطلاع على الدراسات السابقة، في الجوانب المهمة التي تتعلق بدعم وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وأيضاً في بناء الاستبانة، وفي مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

## الإطار النظري:

## المحور الأول: القيادة التحويلية

## أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت التعريفات التي تبحث في مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد اتجاهات الباحثين:

ويقصد بالقيادة التحويلية كما يعرفها (Burns,2012) بأنها نمط قيادي يحدث عندما يشارك فيه الأفراد أو المجموعات مع بعضهم البعض في أسلوب يقنع ويدفع فيه القادة والتابعين بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافعية والتحفيز والسلوك الأخلاقي p.40.

أما الفار (٢٠١٣) فترى أن القيادة التحويلية تقوم على فرضية القائد الملهم، وتركز على تطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتسعى إلى إشباع الحاجات العليا للمرؤوسين، مما يزيد دافعيتهم وولاءهم، حيث تسعى إلى تحويلهم إلى قادة ص ٦٥.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها مدخل للقيادة يساعد في إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم الوظيفية، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من رسالة المنظمة (سليمان ويوسف، ٢٠١٤، ص ١٧).

وتشير كل من "غاتشغا ونيدج" (Gachunga and Ndege , 2014) إلى القيادة التحويلية بأنها تساعد في تسهيل إعادة تعريف الرؤية والرسالة للأفراد، وتعمل على تجديد التزامهم بها، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق وانجاز الأهداف المحددة p.2.

ويرى الديحاني (٢٠١٥) القيادة التحويلية بأنها قدرة القيادات في المؤسسات التربوية على التأثير المثالي، والتأثير الفكري، والإلهام القيادي، وتهيئة أعضائها للقيادة، واحترام الاعتبارات الفردية لهم ص ٢١.

وعرفها كل من "جل وفلاشندر وبوتاني" (Gill, Flaschner & Bhutani, 2010) بأنها عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات المرؤوسين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها p.1.

كما عرفها الغامدي (٢٠١٤) بأنها القيادة التي تتبنى إدارة التغيير وتعديل الوضع الراهن بما يساير متطلبات المستقبل، وتسمح بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتسعى إلى التحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير، وتقوية العلاقات الإنسانية الطيبة بين الموظفين ص ٥٦٠.

ورأى أبو رمان (٢٠١٦) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ذو رؤية واضحة يسعى للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات التابعين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ ص ٧١٥.

من خلال استعراض التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية، يوجز الباحث أهم النقاط الرئيسية التي يتمحور حولها مفهوم للقيادة التحويلية، كما يلي:

- تقوم القيادة التحويلية على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة.
- القيادة التحويلية ترفع التابعين من مستوى المرؤوسين إلى مستوى القادة.

- القائد التحويلي لديه القدرة على التشجيع والنمو الذاتي للعاملين.

ثانياً: أهداف القيادة التحويلية:

حدد (Leithwood, 1992) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية وهي على النحو التالي:

١. مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: ويعني ذلك مشاركة فريق العمل بالتخطيط، وكذلك تعزيز القواعد السلوكية والمسؤولية الجماعية والتحسين المستمر.

وتتطلب هذه البيئة التعاونية من القادة التحويليين ما يلي:

- وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
  - الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة.
  - استخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية.
  - اختيار فريق العمل الملتزم برسالة وأولويات المؤسسة.
  - مشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادراً على التحسين والتطوير.
٢. مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى:

- وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة.
  - تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة.
  - الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.
  - تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً.
  - توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.
٣. تعزيز تنمية الموظف:

فنتم تنمية الموظفين وتعززها عن طريق تبنيهم لمجموعة من الأهداف الخاصة للنمو المهني مع الارتباط بأهداف ومنهج المنظمة والالتزام بها، وإعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها (p. 19).

ومن خلال عرض الأهداف السابقة للقيادة التحويلية يتضح أن الهدف الأساسي والجوهري بصفة عامة في المنظمات، وبصفة خاصة في المؤسسة التربوية هو النهوض بالأفراد العاملين في التنظيم والارتقاء بهم إلى مرتبة القادة في مناخ يسوده إذكاء روح العمل الجماعي وإظهار الحماس والتفاؤل والودّ والعلاقات الإنسانية الإيجابية.

ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، فهي بذلك تحقق نتائج مستقبلية أفضل، وتعتمد على التغيير، والتطوير، وقادة قادرين على المخاطرة من أجل ذلك التغيير، وعلى ذلك تظهر أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها من عدة اعتبارات، من أهمها كما يرى مطر (٢٠١٤) ما يلي:

- تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الإتقان والأهمية، فهي قيادة فنية.
- الحاجة إلى إعداد طاقات فردية واجتماعية في المؤسسات.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية، من خلال التنمية البشرية، وذلك بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتطوير والتغيير للأفضل.
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحتوي على الطاقات المحفزة للعلاقات الاجتماعية ص ١٧٥.

كما تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتبرز أهميتها وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وانها تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (السعود، ٢٠١١، ص ٣٥٨).

وتشير الخالدي (٢٠١٣) إلى أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمات تكمن في قدرتها على توظيف استراتيجيات خلاقة ومبدعة مع العاملين، وذلك لتحقيق الأهداف المتفق عليها، فهي تشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة ص ٣١.

وتلخص بوخدوني (٢٠١٤) أهمية القيادة التحويلية في أربعة عوامل كما يلي:

١. أن القيادة التحويلية تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً، فهي لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
٢. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
٣. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية"، وهذه الفكرة تسهل اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة، والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.
٤. إن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية، وبذلك يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات ص ٢٢.

ويرى الباحث أن القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية لها الأهمية الكبرى والدور الفعال، فهي تعمل على رفع مستوى الثقة لدى المعلمين، وتشعرهم بروح المواطنة والولاء التنظيمي والانتماء، مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والرضا الوظيفي اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

## رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية:

يتبع القادة التحويليون ومرؤوسيهم الطرق التي توصلهم إلى نتائج عالية بتوظيفهم واحدة أو أكثر للأبعاد التالية، كما يذكرها "باس وريجو" (Bass & Riggio, 2006) على النحو التالي:

١- التأثير المثالي (Idealized Influence). يسلك القادة التحويليون وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل من سلوكهم نموذجاً أو قدوة يحظى بإعجاب واحترام التابعين، ومن بين الأشياء التي يعملها القائد التحويلي حتى يتصف بالمثالية، أن يأخذ في اعتباره حاجات المرؤوسين، كما أنه يهتم بمشاركته على الدوام في تحمل مخاطر التابعين ويحرص على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

٢- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation). يتصرف القادة التحويليون وفق هذا البعد بطريقة تؤدي إلى تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم ودفعهم من خلال عرض عمل المرؤوسين، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به، وإذكاء روح العمل الجماعي، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، ويشركهم في رؤية المستقبل المنشود.

٣- الاستثارة الفكرية (الذهنية) (Intellectual Simulation). يستثير القائد التحويلي جهود مرؤوسيه بطرح أسئلة افتراضية، أو بعرض مشاكل ما، بعد صياغتها ومعالجة الأوضاع الماضية بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار والإبداع بين مرؤوسيه من خلال تجنب توجيه أي انتقادات علنية لهم بسبب أخطاء قد يرتكبونها، أو من خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تخالف أفكاره.

٤- الاهتمام الإنساني بالفرد (الاعتبارية) (Individualized Consideration). القائد التحويلي يعطي اهتماماً شخصياً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بطريقة معينة تناسب واهتماماته، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والمقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمه مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينه وبين الآخرين إلى حاجاتهم ورغباتهم 5-7 pp.

٥- التمكين (Empowerment). ويكون ذلك من خلال منح القائد لمرؤوسيه حرية واسعة داخل نطاق المنظمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب التابعين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وتأكيد أهمية العمل بروح الفريق (المعاني والخرايشة، ٢٠١٦، ص ١٢٩).

ويرى الباحث أن مفهوم تمكين المرؤوسين يكون فعالاً بنجاح في المنظمات، إذا تم تطبيقه بالمشاركة الفعلية من جانب القادة والعاملين، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الموظف، وإنما يعطى مزيداً من التدريب بصورة أفضل، وذلك لتلافي الأخطاء مستقبلاً.

وفي ضوء ما تم دراسته في أبعاد القيادة التحويلية، وبعد استقراء العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يرى الباحث اعتماد الأربعة الأبعاد الأساسية التالية: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية (الذهنية)، الاهتمام الإنساني بالفرد (الاعتبارية))، وذلك لإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس، حيث تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ووضوحها وإمكانية قياسها بالمؤسسات التربوية، وعلى هذا درجت العديد من الدراسات في ذلك، كدراسة عبدالعال (٢٠١٦)، ودراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥)، ودراسة الزائدي (٢٠١٥)، ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، ودراسة أبو هويدي (٢٠١٣)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة الرفاعي (٢٠١٣)، ودراسة الخريسات (٢٠١٢).

## خامساً: خصائص القيادة التحويلية:

تمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما يذكر السعود (٢٠١١) ما يأتي:

- أ- تحمل المخاطر وتهيئة الفرص المناسبة.
  - ب- الاعتراف بجهود الآخرين وانجازاتهم.
  - ج- التأكيد على المشاركة في عمل الفريق.
  - د- تتيح للمرؤوسين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
  - هـ- توفير المصادر المتنوعة للمرؤوسين، مما يتيح الفرص لعرض مهاراتهم.
  - و- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
  - ز- تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
  - ح- تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة ص ٣٥٦.
- كما يرى القيسي والطائي (٢٠١٤) أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي ينفرد بها القائد التحويلي عن غيره من القادة، من أهمها:
- ١- يعرفون أنفسهم بكل وضوح وثقة على أنهم وكلاء تغيير، والتغيير في نظرهم رحلة وليست نقطة وصول.
  - ٢- يتصفون بالشجاعة، وهي القدرة على مواجهة الحالة الراهنة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو شخص شجاع يحب المخاطرة المحسوبة.
  - ٣- يؤمن القادة التحويليون بقيمة الناس، كما إنهم يتميزون بمستوى عالي من الإدراك والحساسية اتجاه مشاعر الآخرين، ويؤمنون بمبادئ محددة، لذلك لا يفرضون قراراتهم على الآخرين، ويفوضون جزءاً من صلاحياتهم إلى الآخرين.
  - ٤- يمارسون سلوكاً متوافقاً مع القيم التي يؤمنون بها، وتتوافق أفعالهم مع أقوالهم.
  - ٥- قدرتهم على التعامل مع التعقيد والغموض، والتكيف وتحديد المشاكل في هذا العالم المتغير باستمرار.
  - ٦- هم قادة في كل مواقفهم ومراحل حياتهم، يعتبرون الفشل خبرة، والخطأ تجربة يستفيد منها.
  - ٧- القدرة على التصور والحلم، وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما بحيث يمكن للآخرين المشاركة فيها.
  - ٨- إن القادة التحويليين لا يعترفون فقط بحاجات التابعين، ولكنهم يحاولون الصعود بها من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا من التطور والنضج ص ٧٦٥.
- ويرى الباحث أن القائد التحويلي في المؤسسات التربوية، يجب أن يمتاز بخصائص تختلف عن غيره من القادة في المنظمات الأخرى، لذلك ينبغي على القادة في الإدارة العليا وضع معايير دقيقة وواضحة عند اختيار من يشغل هذه الوظيفة.

**سادساً: وظائف القائد التحويلي:**

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر لوجوده هو "التغيير" وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه داعية تغيير ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام، هي كما يرى الهواري (٢٠١٤):

١- إدراك الحاجة للتغيير. إن القائد التحويلي يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع التابعين في المنظمة بالحاجة للتغيير، سواء كان ذلك بجاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، فهو قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم، وهو قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم.

٢- صياغة الرؤية والرسالة. يحلم القائد التحويلي برؤية مستقبلية ترتقي بالناس والمنظمة، إنه يحلم بنقلة حضارية، يحلم بالأشياء الصواب في الوقت الذي فيه الآخرون منهمكون بعمل ما يعملونه بطريقة صحيحة أم لا، أنه قادر على إقناع التابعين برؤيته والتحاور معهم في هذه الرؤية، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

٣- اختيار نموذج التغيير ومساراته. يختار القادة التحويليون نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة، والتي أثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القادة، فمن الضروري أخذ النماذج الملائمة لواقع المنظمة العملي الراهن، دون التركيز على أخذ نماذج تغيير جميلة أو منطقية أو لها جاذبية، وهي غير ملائمة للمنظمة.

٤- تكوين الإستراتيجية الجديدة. يهتم القائد التحويلي بتكوين الإستراتيجية الحديثة التي تأخذ في الحسبان الرؤية والأحلام الجديدة من ناحية، والتحليل الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من المنظمات الأخرى، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

٥- تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة. إن إعادة تشكيل حضارة وثقافة المنظمة، لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، هو أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي، فبدون هذا الالتزام تصبح الرؤية مجرد حبر على ورق، ولا يستفاد منها في برامج التغيير في المنظمة، إن تعبئة الالتزام مسألة حيوية في أي برنامج تغيير، لذلك لا بد من عمل نقلة نوعية في حضارة المنظمة من خلال برنامج يمتد إلى ثلاث سنوات أحياناً.

٦- إدارة الفترة الانتقالية. تعتبر الفترة الانتقالية من أصعب فترات التغيير في المنظمة، حيث يتم فيها دفن القديم وإعادة ولادة الجديد، من خلال التحرر من القديم، ثم التخلص من الانتماء، ثم التخلص من الوهم بعظمة القديم، ثم الانسلاخ من الهوية القديمة تماماً، ثم الوصول إلى المنطقة المحايدة باعتبارها المرحلة التي يأتي بعدها الالتزام بالجديد ص ص: ٨٤-٨٦.

**سابعاً: معوقات تطبيق القيادة التحويلية.**

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية، من أبرزها كما يذكر المعاني (٢٠١٣) ما يأتي:

١. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
٢. عدم الرغبة في التغيير والتطوير التنظيمي.
٣. الاعتماد على الإدارة الهرمية والمركزية الشديدة.
٤. خوف وضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

٥. المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهمص ٢٣٢.

ويورد "نورث هوس" (Northouse) بعض من نقاط الضعف في القيادة التحويلية كما يلي:

١. عدم الوضوح الكافي في المفهوم، لذلك يصعب وضع حدود واضحة لها فهي تغطي مدى واسعاً يتضمن الرؤية المستقبلية وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة.
٢. الجدل الدائر حول مصداقية الأداء المستخدمة (الاستبانة متعددة الأبعاد) في قياس فاعلية القيادة التحويلية، فهل القائد التحويلي يحمل صفاته بالوراثة، أم من خلال تأثره بالبيئة الخارجية المحيطة به، أم من خلال الاكتساب كالتدريب والخبرات، كذلك لم تأخذ الاستبانة في حسابها الحالات المختلفة أثناء عمل القائد، فكثير من العوامل التنظيمية تؤثر على فاعلية القائد.
٣. تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها سمات شخصية، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس، فإذا كانت القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنه يصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم (المشار إليه في الكعبي، ٢٠١٥، ص ٢٩).

ويضيف الباحث:

- تمسك القادة التقليديون بالبيروقراطية المقيتة والخوف من التغيير.
- تعارض واختلاف أهداف ورؤى القادة عن المرؤوسين.
- السرية في تبادل المعلومات وعدم كفاءة الاتصالات الإدارية.

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي

#### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه اتفاق أهداف وقيم المؤسسة التربوية مع أهداف وقيم الأفراد، وسعيهم الدائم من أجل تحقيقها، وتقديم مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية (البركات والشملبي والناعي، ٢٠١٤، ص ١٧٩).

ويعرفه العمري والسهلي (٢٠١٦) بأنه ذلك الشعور الوجداني الايجابي للموظف نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وأن يقدم مصالحها على مصالحه الشخصية، رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة في ظل توافر المغريات والعروض الخارجية من المؤسسات الأخرى لاستقطابه فيها ص ٢٨.

ويرى كل من "انتوسينك وانتونيك" (Antoncic & Antonic, 2011) أن الولاء التنظيمي هو إيمان الموظفين بأهداف المنظمة وقبولهم لتلك الأهداف واعتبارها أهدافهم من أجل الصالح العام للمنظمة، وكذلك الرغبة في التضحية والبقاء فيها p.82.

ويعرف عنتريس (٢٠١٦) الولاء التنظيمي بأنه تلك الحالة النفسية من الرضا والاستمتاع المهني المتولدة لدى الموظف تجاه منظمته، والتي تشير إلى قوة تطابقه واندماجه وارتباطه بها وانخراطه فيها، واستعداده لبدل أقصى جهد ممكن من أجلها، وسعيه المستمر نحو تطويرها،

والمحافظة على سمعتها ومستقبلها، واعتزازها وفخره بأنه عضو فيها، وبرغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويتها بها وبقائه فيها، وذلك لاعتقاده القوي في أهدافها ومبادئها وقيمتها وتوجهاتها وفيما تقدمه له من دعم ومزاياص ٢٣٢.

ويعرف إسماعيل (٢٠١٥) الولاء التنظيمي: بأنه الارتباط العاطفي والأخلاقي والمستمر للأفراد بمنظمتهم، واهتمامهم بمصلحتها، وذلك من خلال الشعور بالحب تجاهها، والتعلق بها باعتبارها مكاناً للحياة والعملص ٣٨٢.

ومن خلال ما تقدم من استعراض للتعريفات السابقة لمفهوم الولاء التنظيمي، يرى الباحث أن من أهم مقومات الولاء التنظيمي ما يلي:

- الرغبة الداخلية للفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة.
- تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.
- التضحية والافتخار والاعتزاز بعضوية الفرد للمنظمة.
- العمل في المنظمة وخدمتها بغض النظر عن المردود المادي أو المعنوي.
- المحبة والإخلاص والاندماج الذي يبديه الفرد نحو منظمته.

وعليه يعرف الباحث الولاء التنظيمي بأنه مدى تطابق وتوافق أهداف المعلم في الميدان التربوي مع أهداف المؤسسات التربوية، والمتمثلة في المدارس، وكذلك مدى قوة الاندماج الفعلي فيها، والعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها المنشودة، والرغبة في البقاء فيها والتضحية لأجلها، والافتخار بالانتماء لها، والاعتزاز بأنه عضو مؤثر فيها.

#### ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي:

يلخص الدوسري (المشار إليه في أبو كريم، ٢٠١٥، ص ٢٣٣) أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

١. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
٢. أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
٣. يعتبر الولاء التنظيمي للعاملين، عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
٤. إن الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم التي أخذت حيزاً واهتماماً في إدارة المنظمات.
٥. يعتبر ولاء الأفراد لمنظمتهم عاملاً رئيسياً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرار بقائها وزيادة إنتاجها.

كما يضيف العمري و السهلي(٢٠١٦) بعض من النقاط في أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات كما يلي:

١. يعد الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.

٢. إن قوة درجة الولاء لدى الموظفين تعني فاعلية المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية، و دعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية للموظفين.
٣. إن الولاء التنظيمي المرتفع لدى الموظفين يقلل من معدل دوران العمل، ويحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (الرواشدة، ٢٠٠٧، ص ٩٣).

### ثالثاً: خصائص الولاء التنظيمي:

١. يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص، تتمثل فيما يلي: (عبد الرحمن، ٢٠١١، ص ١١٠)
٢. الولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تصور العلاقة بين الأفراد والمنظمة.
٣. الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي، يتصفون برغبة قوية في البقاء في المنظمة، و المحافظة عليها.
٤. الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي، يتصفون بأن لديهم استعداد قوي لبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المنظمة.
٥. الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي، يتصفون بأن لديهم إيمان وقبول قويين بأهداف المنظمة.
٦. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، لذلك يستدل عليها من ظواهر سلوكية وتصرفات الأفراد في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.
٧. أن الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات، بمعنى قد يتغير مستوى الولاء بتغير الظروف الوظيفية للفرد.

ويرى الباحث أنّ الولاء التنظيمي للفرد يعتبر سمة داخلية ونفسية غير ملموسة للآخرين، ولكن من خلال تصرفاته في المنظمة، كالتضحية لأجلها والاعتزاز بها، وتقديم مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية، يدرك القائد درجة امتلاك الفرد للولاء التنظيمي وقوة الاستمرار فيها.

### رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي:

ميز "ألين وماير" (Allen & Meyer) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي: المشار إليه في (Abrahamson, 2002, p.33)

#### ١- الولاء العاطفي أو الوجداني (Affective Loyalty):

يشير إلى الارتباط العاطفي والنفسي للموظف تجاه منظمته ومدى تطابقه معها والإحساس النفسي بالولاء تجاه المنظمة التي يعمل بها، فاستمرار الفرد في العمل داخل المؤسسة ناجم عن رغبته في ذلك.

ويرى الباحث أنّ الولاء العاطفي لدى المعلم يتأثر بمدى درجة استقلاليته والسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وكذلك مدى القرب بين التابعين و القائد التربوي والمشرفين وتوجيههم له.

## ٢- الولاء المستمر (Continuance Loyalty):

ويقصد به مدى إدراك الموظف ووعيه للتكاليف المادية وغير المادية التي تنجم عن استمراره أو تركه المنظمة، حيث درجة ولاء الموظف تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى.

ويرى الباحث أن الولاء المستمر في المؤسسات التربوية يزداد من قبل المعلمين؛ حينما لا توجد لديهم فرص وظيفية أخرى، أو تكون عوائد ترك الوظيفة التعليمية والانتقال إلى وظيفة أخرى في منظمة أخرى منخفضة.

## ٣- الولاء المعياري أو الأخلاقي (Normative Loyalty):

يشير إلى إحساس الموظف بالالتزام والتعهد بالاستمرار في العمل ومواصلة عضويته في المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية، فبقاء العامل في المنظمة ناجم عن شعوره بأنه ينبغي عليه فعل ذلك.

في حين ذكرت قمر (٢٠١٥) أن للولاء ثلاثة أبعاد يرتكز عليها، وهي كالآتي:

١- الولاء المستمر: ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها.

٢- الولاء التنظيمي التلاحمي: ويقصد به تخلي الفرد عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة، وارتباطه بعلاقات اجتماعية متمثلة بالسلوك الفردي المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة.

٣- الولاء التنظيمي المنضبط: وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة ص ٢١٧.

نستخلص فيما سبق أنه مهما اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أن له الدور الأساسي في استقرار ونجاح المنظمات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وأنها بحاجة إلى تبني نموذج خاص لقياس ولاء المعلمين نظراً لما تتسم به طبيعة عملهم من الجهد الشديد، حيث مهنة المعلم أكثر عرضة لضغوط العمل، والاحترق الذاتي مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل أو ترك المهنة.

وفي ضوء ما تم دراسته في أبعاد الولاء التنظيمي، وبعد استقراء العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يرى الباحث اعتماد الثلاثة الأبعاد الأساسية التالية: (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري)، وذلك لإعداد استبانة لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ووضوحها ويمكن قياسها بالمؤسسات التربوية، وعلى هذا درجت العديد من الدراسات السابقة في ذلك، كدراسة الدروبي (٢٠١٦)، ودراسة جدي (٢٠١٤)، ودراسة الشيباب (٢٠١٣).

**خامساً: مراحل تطور الولاء التنظيمي:**

يرى الصيرفي (٢٠٠٥) أن الموظف يمر بالمرحلة التالية حتى يشعر بالولاء التنظيمي:

- ١- الإدراك: هذه المرحلة تستمر لمدة عام، ويكون هدف الموظف فيها، تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، حيث أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، ولكن مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها.
- ٢- الاهتمام: وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.
- ٣- التقييم: وتمثل هذا المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء، وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى.
- ٤- التجربة: في هذه المرحلة يبدأ الموظف بطرح الأسئلة على أصدقائه الذين يعملون في منظمات أخرى، والاستفسار عن التفاصيل وظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصل عليها.
- ٥- الولاء: في هذه المرحلة يتولد لدى الموظف بالشعور بالولاء التنظيمي، إذا أدرك أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفاً ص ٢٤٨.

أما عتريس (٢٠١٦) فيعتقد إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل، كالآتي:

- ١- مرحلة التجربة. وتمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف في المنظمة ولمدة عام واحد، ويكون الموظف خلالها خاضعاً للإعداد والتهيئة والتدريب والاختبار، فيسعى لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، حيث يظهر خبراته ومهاراته في الأداء، ومن مظاهر هذه المرحلة: الامتثال للأوامر والتعليمات، وضوح الدور، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الفرد نحو المنظمة، تضارب الولاء، تحديات العمل.
- ٢- مرحلة العمل والإنجاز. وتتراوح مده هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام، حيث يسعى الموظف فيها إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة، ويشعر بتحقيق ذاته ويزداد ولاؤه فيها، ومن مظاهر هذه المرحلة: بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية، وضوح الولاء للعمل في المنظمة، التخوف من العجز، تكيف أكثر مع المنظمة.
- ٣- مرحلة الثقة بالمنظمة. وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام، حيث الإحساس بالحب والانتماء والإخلاص والولاء ص ٢٦٢.

ويستنتج الباحث من خلال آراء الكُتاب والباحثين في مراحل تكوين الولاء التنظيمي، أن هناك شبه اتفاق تام على مضمون تقسيمها إلى ثلاث مراحل على وجه التحديد (مرحلة التجربة، مرحلة الانجاز، مرحلة الثقة بالمنظمة)، وان اختلفت بعض الآراء في تسميتها أو تعريف و تحديد المدة الزمنية لها.

**سادساً: العوامل المؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين:**

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسات عملهم. وفيما يأتي عرض موجز لهذه العوامل كما أوردها البركات والشملبي والناعي (٢٠١٤):

١- إشباع رغبات وحاجات الفرد من قبل المنظمة: ينمو الولاء التنظيمي لدى الفرد عند تلبية حاجاته ورغباته في المنظمة والعكس صحيح، فإن تجاهل المنظمة لاحتياجات الفرد ورغباته، يعطيه الباحث للبحث عن مكان آخر للعمل فيه والاستقرار.

٢- توفير نظام مناسب من الحوافز: يعد الحافز من أهم العوامل المؤثرة والفعالة في زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى الموظف في المنظمة التي يعمل فيها، فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلباً في معنويات الموظفين؛ مما يعكس ذلك على إنتاجيتهم. ونظام الحوافز قد يكون مادياً كالأجر والترقية والعلوة الدورية، أو معنوياً، كالتقدير والاحترام، والذي يكون أثره غير مباشر، ويظهر من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين، كإشراك العاملين في اتخاذ القرار. وللحوافز دور كبير في تعزيز ولاء الفرد وارتباطه بمنظمته وجلب الأيدي العاملة لها وزيادة إنتاجيتها.

٣- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار؛ فعندما يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، فينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.

٤- الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمنظمة: إن العمل على توفير بيئة عمل تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو الأفراد، يسهم في توفير مناخ تنظيمي جيد؛ يهتم بالإنسان، ويعد من العوامل الفاعلة لدى المنظمة في توفير الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

٥- العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي: إشاعة وبث روح الأسرة الواحدة في المنظمة، وذلك من خلال توفير جوٍّ أسري ودّي داخل المنظمة؛ فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين الموظفين، وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

٦- المشاركة الهادفة بين الأفراد في وضع الحلول: ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم ليفكروا بأشياء خارج نطاق مستويات عملهم الروتيني؛ مما يعكس إيجاباً على تعزيز مستوى الولاء لديهم.

٧- تدريب الأفراد في المنظمة: يمثل تأهيل الأفراد وتدريبهم في المنظمة بشكل مستمر أحد العوامل التي يتم من خلالها نمو الولاء لدى أفراد المؤسسة؛ لما لهذا الأمر من النفع على المنظمة والفرد نفسه.

٨- الاستماع للموظفين في المنظمة: يتم ذلك من خلال المناقشات المفتوحة، التي تسمح للموظفين التعبير عن تصوراتهم وأفكارهم، وتقديم المقترحات التي من الممكن تنفيذها في المنظمة ص ١٧٧.

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن من أسباب تقدم وتطور المنظمات الغربية بشكل عام والمنظمات اليابانية بشكل خاص عن غيرها من المنظمات في دول العالم، هو تعزيز دور الولاء التنظيمي لدى التابعين في المنظمة، حيث أن الولاء التنظيمي من أهم الدوافع التي تحت التابعين لبذل أقصى ما يملكون من جهد و طاقة لتحقيق أهداف المنظمة، فجميع العوامل السابقة لها الدور الكبير في التأثير في الولاء التنظيمي للعاملين على مختلف أدوارهم، فكلما كانت درجة توافر هذه العوامل بشكل أكبر، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء والتضحية للمنظمة.

سابعاً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي في المنظمات:

يعود ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسات لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

- قصور الإدارة في طريقة إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.

- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث وضع الموظف في مكان لا يتناسب مع قدراته واتجاهاته وميوله ومؤهلاته ينعكس ذلك سلبياً على عمله ودرجة ولائه للمنظمة.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتماماً ولا تعمل على رعايته، تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين، مما يؤدي إلى إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم (كمال وعبد القادر، ٢٠١٦، ص١٦١).
- التعليمات الغامضة و غير المحددة.
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء توزيع الأعمال على الموظفين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص٢٥٠).
- الفجوة الكبيرة بين القيادة الإدارية للمنظمة والموظفين فيها، وانخفاض الروح المعنوية بينهم.
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالة الاستياء والتذمر (النوري وخلف، ٢٠١٣، ص١١٥).
- ويرى الباحث أن النظرة الدونية أو المتعالية من قبل القائد التربوي تجاه المعلمين في المؤسسات التربوية لها الدور الكبير في إيجاد فجوة كبيرة بينهم، مما يؤدي إلى التقصير في العمل، والعلاقة السلبية بين الموظف ومنظمته، كذلك إهمال أسباب ضعف الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المنظمة يدفعها لعدم الاستقرار وزيادة معدل دوران العمل والتأخر في نموها وتطويرها.

#### ثامناً: قياس الولاء التنظيمي:

يحقق قياس الولاء التنظيمي فوائد كبيرة للمنظمة، بالرغم من أنه يحملها تكاليف وجهوداً شاقة، حيث يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام (العمرى، ٢٠٠٧، ص٦٠).

وقد طور الباحثين عدد من المقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها:

✓ مقياس بورتر وزملاؤه (Porter et al)

✓ مقياس كوك وول (Cook Wall)

✓ مقياس روسنهوز (Rosenhohzs)

و لعل أهمية عملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلاً عن أنها يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها، والواقع أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم إلى نوعين: (كردش، ٢٠١٦، ص١٧٦)

١ - **المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ومستوى الأداء بشكل عام، كدوران العمل وكثرة الإصابات والحوادث، ومن خلال تدوين هذه الظواهر يتم معرفة درجة الولاء التنظيمي الموجود بالمنظمة.

ب - **المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية، حيث يتم تصميم قائمة أسئلة توجه للموظفين، وتوضح فيها درجة ولائهم، و هذه يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

ويعتقد الباحث أن قياس الولاء التنظيمي، هو بمثابة أداة تشخيصية أولية ومؤشر قوي للمنظمات، والذي يدلّ فيه على نقاط القوة والضعف التي تؤثر في خفض أو رفع ولاء الأفراد اتجاه منظماتهم، ومن خلال قياس الولاء، يتم التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة على السواء، والمحاولة في اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة القطيف، والبالغ عددهم (٨٨١) معلماً، خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٨/١٤٣٩هـ، حسب برنامج إسعاد في إدارة تعليم المنطقة الشرقية (إسعاد، ١٤٣٩هـ).

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (٥٢٨) معلماً وبنسبة (٦٠%) من مجتمع الدراسة، حيث تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٨٨١) معلم، وقد تم توزيع (٥٢٨) استبانة واسترجع منها (٤٨٧) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة ٥٥% من مجتمع الدراسة.

### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها؛ حيث تُعد الاستبانة أداة مناسبة للحصول على آراء الباحثين حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث طور الباحث الاستبانة بعد مراجعة الأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية مثل: دراسة عبد العال (٢٠١٦)، ودراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥)، ودراسة الزائدي (٢٠١٥)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٤)، ودراسة أبو هويدي (٢٠١٣)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة الرفاعي (٢٠١٣)، ودراسة الخريسات (٢٠١٢)، وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الولاء التنظيمي مثل: دراسة الدروبي (٢٠١٦)، ودراسة جدي (٢٠١٤)، ودراسة الشيباب (٢٠١٣)، وبعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية، تم التأكد من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، وكذلك من ذوي الاختصاص في مجال التعليم.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، أصبحت الاستبانة في صورتها، تتكون من جزأين هما:

**الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، المتمثلة في ( المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

**الثاني:** يتضمن عبارات الاستبانة، والتي تكونت من (٤٩) عبارة موزعة على محورين:  
**المحور الأول:** درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، ويحتوي على أربعة أبعاد:  
**البُعد الأول:** الجاذبية والتأثير المثالي ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (١) إلى (٧).  
**البُعد الثاني:** الدافعية والتحفيز الإلهامي ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (٨) إلى (١٤).  
**البُعد الثالث:** الاستثارة الفكرية ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (١٥) إلى (٢١).  
**البُعد الرابع:** الاهتمام والاعتبار الفردي ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (٢٢) إلى (٢٨).

وقد أعطي لكل عبارة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي بالأرقام وفق الترتيب الآتي: (٥) درجة كبيرة جداً، (٤) درجة كبيرة، (٣) متوسطة، (٢) درجة ضعيفة، (١) درجة ضعيفة جداً.

**المحور الثاني:** مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ويحتوي على ثلاثة أبعاد:  
**البُعد الأول:** الولاء المعياري أو الأخلاقي ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (١) إلى (٧).  
**البُعد الثاني:** الولاء العاطفي ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (٨) إلى (١٤).  
**البُعد الثالث:** الولاء الاستمراري ويحتوي على (٧) عبارات، وتحمل الأرقام من (١٥) إلى (٢١).  
 وقد أعطي لكل عبارة وزناً مدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي بالأرقام وفق الترتيب الآتي: (٥) أوافق بشدة، (٤) أوافق، (٣) محايد، (٢) لا أوافق، (١) لا أوافق بشدة.

**صدق أداة الدراسة:**

**الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة في صورتها الأولية، تم التأكد من الصدق الظاهري لها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين أصحاب الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، وكذلك من ذوي الاختصاص في مجال التعليم، بلغ عددهم (١٧) فرداً، وقد طلب من المحكمين إبداء مبرئياتهم حول أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث: تعديل صياغة العبارات أو حذفها، محتوى العبارات ومدى انتمائها للأبعاد، دقة العبارات وسلامة الصياغة اللغوية، وفي ضوء آراء المحكمين، قام الباحث بإجراء تعديلات على الاستبانة من أبرزها: فصل العبارات التي تضمنت أكثر من فكرة، إعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، دمج بعض العبارات.

**٢- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:**

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها (٤٨٧) معلم، وذلك على مستوى محاورها وأبعادها بواسطة معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، كما يأتي:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للمحور، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١) معاملات ارتباط بنود المحور الأول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمحور

| التأثير المثالي |                | الدافعية والتحفيز الإلهامي |                | الاستثارة الفكرية |                | الاهتمام والاعتبار الفردي |                |
|-----------------|----------------|----------------------------|----------------|-------------------|----------------|---------------------------|----------------|
| م               | معامل الارتباط | م                          | معامل الارتباط | م                 | معامل الارتباط | م                         | معامل الارتباط |
| ١               | **٠,٨١٣        | ٨                          | **٠,٨٣٧        | ١٥                | **٠,٧٥١        | ٢٢                        | **٠,٧٧٥        |
| ٢               | **٠,٨٥٧        | ٩                          | **٠,٨٨٣        | ١٦                | **٠,٨٤٨        | ٢٣                        | **٠,٨٥٧        |
| ٣               | **٠,٨٠١        | ١٠                         | **٠,٨٢٦        | ١٧                | **٠,٨٤٤        | ٢٤                        | **٠,٨١٨        |
| ٤               | **٠,٧٩٨        | ١١                         | **٠,٨٧٨        | ١٨                | **٠,٨٦٤        | ٢٥                        | **٠,٨٣١        |
| ٥               | **٠,٧٧٧        | ١٢                         | **٠,٨٤١        | ١٩                | **٠,٨٧٢        | ٢٦                        | **٠,٨١٢        |
| ٦               | **٠,٨٤١        | ١٣                         | **٠,٨١٢        | ٢٠                | **٠,٨٦٣        | ٢٧                        | **٠,٨١٤        |
| ٧               | **٠,٨٠٩        | ١٤                         | **٠,٨٣٤        | ٢١                | **٠,٨٧٧        | ٢٨                        | **٠,٨٨٠        |

يتضح من الجدول (١) أن جميع العبارات ترتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) مع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٢) معاملات ارتباط بنود المحور الأول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

| الْبُعد                    | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|----------------------------|----|----------------|----|----------------|
| التأثير المثالي            | ١  | **٠,٨٥٤        | ٥  | **٠,٨١٨        |
|                            | ٢  | **٠,٨٩٦        | ٦  | **٠,٨٧٦        |
|                            | ٣  | **٠,٨٦٦        | ٧  | **٠,٨٣٤        |
|                            | ٤  | **٠,٨٦٨        |    |                |
| الدافعية والتحفيز الإلهامي | ٨  | **٠,٨٤٧        | ١٢ | **٠,٨٦٢        |
|                            | ٩  | **٠,٩٠٦        | ١٣ | **٠,٨٤٧        |
|                            | ١٠ | **٠,٨٦٧        | ١٤ | **٠,٨٦٠        |
|                            | ١١ | **٠,٨٩٢        |    |                |

| معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط | م  | البُعد                    |
|----------------|----|----------------|----|---------------------------|
| **٠,٩١١        | ١٩ | **٠,٨٠٠        | ١٥ | الاستثارة الفكرية         |
| **٠,٨٩٧        | ٢٠ | **٠,٨٩٢        | ١٦ |                           |
| **٠,٩٠٣        | ٢١ | **٠,٨٩٦        | ١٧ |                           |
|                |    | **٠,٩٢٠        | ١٨ |                           |
| **٠,٨٨١        | ٢٦ | **٠,٨٤٥        | ٢٢ | الاهتمام والاعتبار الفردي |
| **٠,٨٧٢        | ٢٧ | **٠,٨٦٧        | ٢٣ |                           |
| **٠,٩٠٥        | ٢٨ | **٠,٨٤٤        | ٢٤ |                           |
|                |    | **٠,٨٩٩        | ٢٥ |                           |

يتبين من الجدول (٢) أن كل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

-معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للمحور، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٣) معاملات ارتباط أبعاد المحور الأول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | البُعد                     |
|----------------|----------------------------|
| **٠,٩٤٨        | التأثير المثالي            |
| **٠,٩٧٢        | الدافعية والتحفيز الإلهامي |
| **٠,٩٥٢        | الاستثارة الفكرية          |
| **٠,٩٤٧        | الاهتمام والاعتبار الفردي  |

يتضح من الجدول (٣) أن كل بُعد من أبعاد محور القيادة التحويلية يرتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) مع الدرجة الكلية للمحور، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين) بالدرجة الكلية للمحور، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٤) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالدرجة الكلية للمحور

| الولاء المعياري أو الأخلاقي |                | الولاء العاطفي |                | الولاء الاستمراري |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|
| م                           | معامل الارتباط | م              | معامل الارتباط | م                 | معامل الارتباط |
| ١                           | **٠,٥٧٥        | ٨              | **٠,٧٣٧        | ١٥                | **٠,٢٢٤        |
| ٢                           | **٠,٦٥٠        | ٩              | **٠,٧٤٢        | ١٦                | **٠,٤٣٩        |
| ٣                           | **٠,٦٨٣        | ١٠             | **٠,٦٥٦        | ١٧                | **٠,٥٤٣        |
| ٤                           | **٠,٦٠٠        | ١١             | **٠,٧٤٩        | ١٨                | **٠,٦٣٥        |
| ٥                           | **٠,٦٧١        | ١٢             | **٠,٦٥٩        | ١٩                | **٠,٥٩١        |
| ٦                           | **٠,٤٨٤        | ١٣             | **٠,٧٣٠        | ٢٠                | **٠,٦٤١        |
| ٧                           | **٠,٧١٥        | ١٤             | **٠,٦١٥        | ٢١                | **٠,٧٥٧        |

يتضح من الجدول (٤) أن جميع العبارات ترتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ ) مع الدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة في هذا المحور.

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين) بالدرجة الكلية للبعد المنتمي إليه، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٥) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه

| الْبُعد                     | م  | معامل الارتباط | م  | معامل الارتباط |
|-----------------------------|----|----------------|----|----------------|
| الولاء المعياري أو الأخلاقي | ١  | **٠,٦٢٢        | ٥  | **٠,٧٥٠        |
|                             | ٢  | **٠,٧٦٠        | ٦  | **٠,٥٤٠        |
|                             | ٣  | **٠,٧٤٢        | ٧  | **٠,٧٠٥        |
|                             | ٤  | **٠,٧٣٤        |    |                |
| الولاء العاطفي              | ٨  | **٠,٧٩١        | ١٢ | **٠,٧٢٧        |
|                             | ٩  | **٠,٨٢٢        | ١٣ | **٠,٨١٠        |
|                             | ١٠ | **٠,٦٨٨        | ١٤ | **٠,٦٥٠        |
|                             | ١١ | **٠,٨١٨        |    |                |
|                             | ١٥ | **٠,٦٣٢        | ١٩ | **٠,٦٧٤        |
| الولاء الاستمراري           | ١٦ | **٠,٤٤٣        | ٢٠ | **٠,٦١١        |
|                             | ١٧ | **٠,٧٤١        | ٢١ | **٠,٧٢٥        |
|                             | ١٨ | **٠,٧٧٥        |    |                |

يتضح من الجدول (٥) أن كل عبارة من عبارات محور الولاء التنظيمي ترتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين) بالدرجة الكلية للمحور، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٦) معاملات ارتباط أبعاد المحور الثاني مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالدرجة الكلية للمحور

| معامل الارتباط | البعد                       |
|----------------|-----------------------------|
| **٠,٨٩٦        | الولاء المعياري أو الأخلاقي |
| **٠,٩١٨        | الولاء العاطفي              |
| **٠,٨٤٣        | الولاء الاستمراري           |

يتضح من الجدول (٦) أن كل بُعد من أبعاد محور الولاء التنظيمي يرتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) مع الدرجة الكلية للمحور، مما يشير على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة في هذا المحور.

ثبات أداة الدراسة: تم حساب معامل الثبات لمحوري الاستبانة باستخدام معادلة "ألفا كرنباخ"، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (٧) معاملات ثبات ألفا كرنباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

| معامل ألفا كرنباخ | عدد العبارات | البعد/المحور   |
|-------------------|--------------|--|
| ٠,٩٤٠             | ٧            | التأثير المثالي  |
| ٠,٩٤٥             | ٧            | الدافعية والتحفيز الإلهامي                               |
| ٠,٩٥٥             | ٧            | الاستثارة الفكرية  |
| ٠,٩٤٨             | ٧            | الاهتمام والاعتبار الفردي                                |
| ٠,٨٠٩             | ٧            | الولاء المعياري أو الأخلاقي                              |
| ٠,٨٧٣             | ٧            | الولاء العاطفي   |
| ٠,٧٧٣             | ٧            | الولاء الاستمراري  |
| ٠,٩٨٣             | ٢٨           | المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية |
| ٠,٩١٦             | ٢١           | المحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين        |

يتضح من الجدول (٧) أن معامل ثبات أبعاد الاستبانة في محور القيادة التحويلية يتراوح بين (٠,٩٤٠) و (٠,٩٥٥) وبلغ معامل الثبات الكلي لهذا المحور (٠,٩٨٣). فيما تراوح ثبات

أبعاد الاستبانة في محور الولاء التنظيمي بين (٠,٧٧٣) و (٠,٨٧٣) وبلغ معامل الثبات الكلي لهذا المحور (٠,٩١٦)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف من وجهة نظر المعلمين؟

لتعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي:

أولاً: بُعد الجاذبية والتأثير المثالي:

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الجاذبية والتأثير المثالي.

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الجاذبية والتأثير المثالي.

| رقم العبارة                                   | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ٣   | يعمل قائد المدرسة بأسلوب يحظى من خلاله على احترام الآخرين        | ٤,٢١٠           | ١,٠٤٥             | ١       | كبيرة         |
| ١   | يحرص قائد المدرسة على التعامل بثقة مع المعلمين                   | ٤,١٩٠           | ٠,٩٨٢             | ٢       | كبيرة         |
| ٤   | يحرص قائد المدرسة على أن تطابق أقواله أفعاله                     | ٣,٩٨٠           | ١,٠٧٥             | ٣       | كبيرة         |
| ٥   | يتجاوز قائد المدرسة المصلحة الخاصة من أجل المصلحة العامة للمدرسة | ٣,٩٧٠           | ١,١٣١             | ٤       | كبيرة         |
| ٦   | يتخذ قائد المدرسة قرارات تربوية فعالة                            | ٣,٨٨٠           | ١,٠٢١             | ٥       | كبيرة         |
| ٧   | يدعم قائد المدرسة العلاقة بين المعلمين والطلاب لتحفيز الإبداع    | ٣,٨٤٠           | ١,١٠٣             | ٦       | كبيرة         |
| ٢   | لدى قائد المدرسة القدرة على تحفيز المعلمين                       | ٣,٨١٠           | ١,١٣٢             | ٧       | كبيرة         |
| المتوسط العام لبُعد الجاذبية والتأثير المثالي |  | ٣,٩٨٠           | ٠,٩١٩             |         | كبيرة         |

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الجاذبية والتأثير المثالي بلغ (٣,٩٨٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة)، من فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,٨١٠) و (٤,٢١٠)، كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا البُعد كانت متقاربة بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٩١٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البُعد بين (٠,٩٨٢) و (١,١٣٢)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات

أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، حيث يرى المعلمون أن قاداتهم يمارسون القيادة التحويلية فيبعد الجاذبية والتأثير المثالي بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا البُعد حصول عبارة (يعمل قائد المدرسة بأسلوب يحظى من خلاله على احترام الآخرين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢١٠) وانحراف معياري (١,٠٤٥)، مما يشير إلى تمتع قادة المدارس الثانوية بدرجة كبيرة من العناية واحترام الآخرين، فيما حصل عبارة (يحرص قائد المدرسة على التعامل بثقة مع المعلمين)، على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٩٠) وانحراف معياري (٠,٩٨٢)، وهذا يدل على فناعة قادة المدارس الثانوية أن الثقة أساس في التعامل مع جميع العاملين في المدرسة، وقد حصلت عبارة (لدى قائد المدرسة القدرة على تحفيز المعلمين)، على المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات هذا البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨١٠) وانحراف معياري (١,١٣٢)، يشير ذلك إلى تباين آراء المعلمين حول موضوع الحوافز المادية والمعنوية، حيث يقدم البعض الحوافز المادية على المعنوية، وهي التي لا تتوفر في المدرسة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الزاندي (٢٠١٥) التي بينت أن مديري مكاتب التعليم يمارسون بُعد التأثير القائم على القدوة والمثال بدرجة عالية جداً.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠١٣) التي توصلت إلى درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في المدارس الخاصة في عمان العاصمة في بُعد التأثير المثالي كانت متوسطة.

ولعل السبب يرجع لاختلاف طبيعة بيئة الدراسة السابقة وزمنها عن الدراسة الحالية، حيث أن بيئتها كانت في مدارس خاصة وفي فترة زمنية تبعد عن هذه الدراسة.

ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالآتي:

١. يعمل قائد المدرسة بأسلوب يحظى من خلاله على احترام الآخرين.
٢. يحرص قائد المدرسة على التعامل بثقة مع المعلمين.
٣. يحرص قائد المدرسة على أن تطابق أقواله أفعاله.
٤. يتجاوز قائد المدرسة المصلحة الخاصة من أجل المصلحة العامة للمدرسة.
٥. يتخذ قائد المدرسة قرارات تربوية فعالة.
٦. يدعم قائد المدرسة العلاقة بين المعلمين والطلاب لتحفيز الإبداع.
٧. لدى قائد المدرسة القدرة على تحفيز المعلمين.

#### ثانياً: بُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي:

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي.

| رقم العبارة                                    | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة ممارسة |
|--|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| ١١   | يعمل قائد المدرسة على تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين.          | ٣,٩٩٠           | ١,١٠١             | ١       | كبيرة       |
| ١٠   | يدعم قائد المدرسة المشروعات الإبداعية المقدمة من المعلمين.        | ٣,٩٨٠           | ١,٠٦٧             | ٢       | كبيرة       |
| ٨  | يشجع قائد المدرسة على القيادة الذاتية.                            | ٣,٩٦٠           | ١,٠٧٣             | ٣       | كبيرة       |
| ١٢   | يمتلك قائد المدرسة القدرة على إيصال أهدافه للمعلمين.              | ٣,٩٣٠           | ٠,٩٧٦             | ٤       | كبيرة       |
| ٩  | يعمل قائد المدرسة على تحفيز المعلمين للوصول لأداء مميز.           | ٣,٨٩٠           | ١,٠٩٨             | ٥       | كبيرة       |
| ١٣   | يحرص قائد المدرسة على الاحتفاء بإنجازات المعلمين مهما كانت صغيرة. | ٣,٧٦٠           | ١,١٦١             | ٦       | كبيرة       |
| ١٤   | يشرك قائد المدرسة منسوبيها في صياغة الرؤية والرسالة.              | ٣,٧٠٠           | ١,١٥٩             | ٧       | كبيرة       |
| المتوسط العام لبُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي |   | ٣,٨٩٠           | ٠,٩٤٧             |         | كبيرة       |

يتبين من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي بلغ (٣,٨٩٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة)، من فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,٧٠٠) و(٣,٩٩٠)، كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا البُعد كانت متقاربة بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٩٤٧)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البُعد بين (٠,٩٧٦) و (١,١٦١)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، حيث يرى المعلمون أن قادتهم يمارسون القيادة التحويلية في بُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا البُعد حصول عبارة (يعمل قائد المدرسة على تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين)، على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٩٩٠) وانحراف معياري (١,١٠١)، مما يشير إلى أهمية تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين عند قادة المدارس الثانوية بدرجة كبيرة، وأن لها الأثر في نجاح المؤسسات التربوية، فيما حصل عبارة (يدعم قائد المدرسة المشروعات الإبداعية المقدمة من المعلمين)، على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨٠) وانحراف معياري (١,٠٦٧)، مما يشير ذلك إلى دعم ومساندة قادة المدارس الثانوية للمعلمين في مجال الإبداع والابتكار، من خلال بلورة الأفكار في سبيل تكيفها للمناهج الدراسية بما يتناسب مع الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا الرقمية، بينما جاءت عبارة (يشجع قائد المدرسة على القيادة الذاتية) في المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة

في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٦٠) وانحراف معياري (١,٠٧٣)، ويفسر ذلك إلى التشجيع المستمر من القائد التربوي في الاجتماعات الدورية للمعلمين على دور المعلم الرئيسي في القيادة الذاتية، وقد حصلت عبارة (يشرك قائد المدرسة منسوبيها في صياغة الرؤية والرسالة)، على المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات هذا البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٠٠) وانحراف معياري (١,١٥٩)، لعل السبب يرجع إلى اعتقاد بعض قادة المدارس الثانوية، أن الإجراء يختص بالجانب الإداري أكثر من الجانب التربوي الخاص بالمعلمين، كذلك ضعف تفاعل بعض المعلمين في صياغة الرؤية والرسالة، ويرجع ذلك لعدة أسباب من ضمنها عدم وجود التدريب المناسب في التخطيط الاستراتيجي.

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتيجة دراسة عبد الرحمن (٢٠١٤) التي توصلت إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان في بُعد التحفيز الإلهامي بدرجة كبيرة، وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة أبو هويدي (٢٠١٣) التي كشفت أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط في بُعد التحفيز الإلهامي كان بدرجة مرتفعة، وأيضاً تتفق مع نتيجة دراسة عبد العال (٢٠١٦) التي بينت بأن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة غزة في بُعد الحفز الإلهامي كانت كبيرة.

ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالآتي:

١. يعمل قائد المدرسة على تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين.
٢. يدعم قائد المدرسة المشروعات الإبداعية المقدمة من المعلمين.
٣. يشجع قائد المدرسة على القيادة الذاتية.
٤. يمتلك قائد المدرسة القدرة على إيصال أهدافه للمعلمين.
٥. يعمل قائد المدرسة على تحفيز المعلمين للوصول لأداء مميز.
٦. يحرص قائد المدرسة على الاحتفاء بإنجازات المعلمين مهما كانت صغيرة.
٧. يشرك قائد المدرسة منسوبيها في صياغة الرؤية والرسالة.

#### ثالثاً: بُعد الاستشارة الفكرية:

يوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الاستشارة الفكرية.

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الاستشارة الفكرية.

| رقم العبارة                                  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة ممارسة  |
|--|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| ١٩   | يشجع قائد المدرسة المعلمين على أفكارهم الإبداعية                              | ٣,٧٨٠           | ١,١٣٧             | ١       | كبيرة        |
| ٢١   | يقدم قائد المدرسة المساندة للمعلمين لتطبيق الأفكار الحديثة                    | ٣,٧٧٦           | ١,١٢٢             | ٢       | كبيرة        |
| ٢٠   | يحفز قائد المدرسة المعلمين على تحليل المشكلات التي تواجههم                    | ٣,٦٨٠           | ١,١٥٠             | ٣       | كبيرة        |
| ١٨   | يشجع قائد المدرسة روح الابتكار بين المعلمين                                   | ٣,٦٧٠           | ١,١٣٢             | ٤       | كبيرة        |
| ١٦   | يقترح قائد المدرسة أساليب جديدة في كيفية إنجاز المهام                         | ٣,٦٧٠           | ١,١٠٠             | ٥       | كبيرة        |
| ١٧   | يعزز قائد المدرسة الفعاليات التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين | ٣,٦٧٠           | ١,١٦٥             | ٦       | كبيرة        |
| ١٥   | يشرك قائد المدرسة المعلمين في صنع القرار                                      | ٣,٥٩٠           | ١,١٨٦             | ٧       | متوسطة       |
| <b>المتوسط العام لبُعد الاستشارة الفكرية</b> |   | <b>٣,٦٩٠</b>    | <b>١,٠١٤</b>      |         | <b>كبيرة</b> |

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الاستشارة الفكرية بلغ (٣,٦٩٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,٥٩٠) و(٣,٧٨٠)، كما بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (١,٠١٤)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البُعد بين (١,١٠٠) و (١,١٨٦)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، حيث يرى المعلمون أن قادتهم يمارسون القيادة التحويلية في بُعد الاستشارة الفكرية بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا البُعد حصول عبارة (يشجع قائد المدرسة المعلمين على أفكارهم الإبداعية)، على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٨٠) وانحراف معياري (١,١٣٧)، فيما حصل عبارة (يقدم قائد المدرسة المساندة للمعلمين لتطبيق الأفكار الحديثة)، على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٧٧٦) وانحراف معياري (١,١٢٢)، ويعزو الباحث ذلك إلى دعم ومساندة القائد التربوي المعلمين في تطبيق الأفكار الأصيلة، كذلك تشجيعه المستمر على روح الابتكار بين المعلمين، مما يعزز دور المعلم كقائد لفريق التطوير، كذلك حصول عبارة (يحفز قائد المدرسة المعلمين على تحليل المشكلات التي تواجههم) على المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، وبمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨٠) وانحراف معياري (١,١٥٠)، وهذا يدل على توجيه قادة المدارس للمعلمين في التنمية الذاتية، من خلال حضور دورات وورش عمل بفتح حل المشكلات، والاطلاع على الكتب المتعلقة بذلك، وقد حصلت عبارة (يشرك قائد المدرسة المعلمين في صنع القرار) على المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات البُعد بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٩٠) وانحراف معياري (١,١٨٦)، ولعل ذلك يرجع إلى عدة أسباب، منها: نقص خبرة

المعلمين في صنع القرار المدرسي، عدم وضوح العلاقة التنظيمية بين إدارة المدرسة والمعلمين، و لا يوجد أنظمة إدارية تحكم مشاركة المعلمين في صنع القرارات التربوية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة عبدالعال (٢٠١٦) التي توصلت إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة عزة في بُعد الاستثارة الفكرية كانت كبيرة، وكذلك تتفق مع دراسة السلطي (٢٠١٥) التي أثبتت أن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة عزة للقيادة التحويلية في بُعد الاستثارة العقلية كان بدرجة كبيرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠١٣) التي بينت أن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في المدارس الخاصة في عمان العاصمة في بُعد الاستثارة العقلية كان بدرجة متوسطة.

ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالآتي:

١. يشجع قائد المدرسة المعلمين على أفكارهم الإبداعية.
٢. يقدم قائد المدرسة المساندة للمعلمين لتطبيق الأفكار الحديثة.
٣. يحفز قائد المدرسة المعلمين على تحليل المشكلات التي تواجههم.
٤. يشجع قائد المدرسة روح الابتكار بين المعلمين.
٥. يقترح قائد المدرسة أساليب جديدة في كيفية إنجاز المهام.
٦. يعزز قائد المدرسة الفعاليات التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس بين المعلمين.
٧. يشرك قائد المدرسة المعلمين في صنع القرار.

#### رابعاً: بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي:

يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي.

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة القطيف في بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي.

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة ممارسة |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| ٢٢          | يحرص قائد المدرسة على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين.                       | ٤,٢٠٠           | ١,٠٨٨             | ١       | كبيرة       |
| ٢٧          | يجيد قائد المدرسة الإصغاء الفعال للمعلمين.                                   | ٤,١٥٠           | ١,٠٠٣             | ٢       | كبيرة       |
| ٢٥          | يحرص قائد المدرسة على مشاركة المعلمين وفق مبدأ العلاقات الإنسانية المتبادلة. | ٤,٠٨٠           | ١,٠٣٦             | ٣       | كبيرة       |
| ٢٦          | يعتمد قائد المدرسة أسلوب الاتصال المفتوح مع المعلمين.                        | ٤,٠٧٠           | ١,٠٦٥             | ٤       | كبيرة       |

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي للانحراف المعياري | الترتيب | درجة ممارسة |
|-------------|--|-----------------------------------|---------|-------------|
| ٢٨          | يتبنى قائد المدرسة سياسة التقدير والتعزيز الإيجابي بين المعلمين. | ٤,٠٢٠                             | ٥       | كبيرة       |
| ٢٣          | يقدم قائد المدرسة تسهيلات الدعم للنمو المهني للمعلمين.           | ٣,٨٨٠                             | ٦       | كبيرة       |
| ٢٤          | يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.                  | ٣,٨٣٠                             | ٧       | كبيرة       |
|             | <b>المتوسط العام لُبُعد الاهتمام والاعتبار الفردي</b>            | ٤,٠٣٠                             | ٠,٩٢٨   | كبيرة       |

يتبين من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لُبُعد الاهتمام والاعتبار الفردي بلغ (٤,٠٣٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,٨٣٠) و(٤,٢٠٠)، كما يتضح أن جميع العبارات الواردة في هذا لُبُعد كانت متقاربة بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٩٢٨)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا لُبُعد بين (١,٠٠٣) و (١,١٠١)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، حيث يرى المعلمون أن قادتهم يمارسون القيادة التحويلية في بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا لُبُعد حصول عبارة (يحرص قائد المدرسة على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٠٠) وانحراف معياري (١,٠٨٨)، مما يشير إلى تمتع قادة المدارس الثانوية بدرجة كبيرة من العلاقات الإنسانية مع معلمهم، والاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم، فيما حصل عبارة (يجيد قائد المدرسة الإصغاء للتعامل للمعلمين)، على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات لُبُعد، و بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥٠) وانحراف معياري (١,٠٠٣)، وهذا يدل على قدرة القائد التربوي على الاستماع والإصغاء لاقتراحات وملحوظات المعلمين، وقد حصلت عبارة (يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين) على المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات لُبُعد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٣٠) وانحراف معياري (١,٠٥٤)، ويعزو الباحث ذلك، إلى اختلاف آراء المعلمين نحو قادتهم حول مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم، من خلال توزيع الأعمال الفنية والإشرافية على العاملين، مثل توزيع الحصص الأخيرة على المعلمين، والترشيح للمناصب الإدارية، واختيار المعلمين للندب خارج المدرسة، مما أظهر وجود تفاوت في تقدير المعلمين لمراعاة قادتهم للفروق الفردية فيما بينهم.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة عبد الرحمن (٢٠١٤) التي توصلت إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان في بُعد الاعتبار الفردي بدرجة كبيرة، وأيضاً تتفق مع نتيجة دراسة عبد العال (٢٠١٦) التي أظهرت أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية لمحافظة عزة في بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية كانت كبيرة.

وتختلف مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠١٣) التي كشفت أن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في المدارس الخاصة في عمان العاصمة في بُعد الاعتبارية الفردية كان بدرجة متوسطة، وكذلك تختلف مع نتيجة دراسة السلطي (٢٠١٥) التي توصلت إلى درجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية في بُعد الاعتبار الفردي كانت متوسطة.

١. ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالآتي:
  ٢. يحرص قائد المدرسة على بناء علاقات إنسانية مع المعلمين.
  ٣. يجيد قائد المدرسة الإصغاء الفعّال للمعلمين.
  ٤. يحرص قائد المدرسة على مشاركة المعلمين وفق مبدأ العلاقات الإنسانية المتبادلة.
  ٥. يعتمد قائد المدرسة أسلوب الاتصال المفتوح مع المعلمين.
  ٦. يتبنى قائد المدرسة سياسة التقدير والتعزيز الايجابي بين المعلمين.
  ٧. يقدم قائد المدرسة تسهيلات الدعم للنمو المهني للمعلمين.
  ٨. يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.
- ترتيب أبعاد القيادة التحويلية من حيث درجة الممارسة:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية.

| الأبعاد                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|----------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| الاهتمام والاعتبار الفردي  | ٤,٠٣٠           | ٠,٩٢٨             | ١       | كبيرة         |
| التأثير المثالي            | ٣,٩٨٠           | ٠,٩١٩             | ٢       | كبيرة         |
| الدافعية والتحفيز الإلهامي | ٣,٨٩٠           | ٠,٩٤٧             | ٣       | كبيرة         |
| الاستثارة الفكرية          | ٣,٦٩٠           | ١,٠١٤             | ٤       | كبيرة         |
| محور القيادة التحويلية ككل | ٣,٩٠٠           | ٠,٩٠٩             |         | كبيرة         |

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة التحويلية بلغ (٣,٩٠٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,٦٩٠) و(٤,٠٣٠)، كما يتضح أن جميع الأبعاد الواردة في هذا المحور كانت متفاربة، حيث بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٩٠٩)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المحور بين (٠,٩٢٨) و (١,٠١٤)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وقد جاء بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣٠)، وانحراف معياري (٠,٩٢٨)، يليه بُعد التأثير المثالي بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٨٠)، وانحراف معياري (٠,٩١٩)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٩٠)، وانحراف معياري (٠,٩٤٧)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩٠)، وانحراف معياري (١,٠١٤)، كما يتبين من الجدول السابق تقارب أفراد العينة في

تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، حيث يرون أن قادتهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة.

ويرى الباحث أن بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي جاء في المرتبة الأولى، يرجع ذلك إلى إدراك قادة المدارس الثانوية لأهمية بناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين، وحرصهم الدائم على تبني التعزيز الايجابي بين المرؤوسين، واهتمامهم بمبدأ الفروق الفردية.

و من خلال استعراض النتائج السابقة لمحور القيادة التحويلية يتبين أن قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، مما يظهر حاجة المؤسسات التربوية إلى نموذج القيادة التحويلية، ويؤكد ذلك إدراك قادة المدارس الثانوية لأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية، وتطوير الرؤى المستقبلية، وإشباع الحاجات العليا للمعلمين، مما يؤدي إلى تحفيزهم للعمل وتعميق درجة ولائهم الوظيفي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الزائدي (٢٠١٥) التي توصلت أن مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة عالية جداً، وتتفق مع نتائج دراسة عبد الرحمن (٢٠١٤) التي توصلت إلى واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان بدرجة كبيرة، وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة أبو هويدي (٢٠١٣) التي أثبتت أن مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط كان بدرجة مرتفعة، وأيضاً تتفق مع نتيجة دراسة السلطي (٢٠١٥) التي أظهرت أن متوسط درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية كان بدرجة كبيرة، كما تتفق مع دراسة عبد العال (٢٠١٦) التي توصلت إلى درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجة كبيرة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤) التي أثبتت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة متوسطة، كما تختلف مع نتيجة دراسة الزعبي (٢٠١٣) التي توصلت إلى درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة الطعاني (٢٠١٣) بأن متوسط درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف مع نتيجة دراسة تشييونزا و جواريندا (Chipunza & Gwarinda, 2010) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية في جنوب إفريقيا كما يراها الأكاديميون والإداريون والعاملون في هذه الجامعات كانت بدرجة متوسطة.

ولعلّ السبب راجعاً إلى اختلاف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية، وفي طبيعة المدارس كونها مدارس خاصة، كدراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، كذلك الاختلاف في الفترة الزمنية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، كدراسة تشييونزا و جواريندا (Chipunza & Gwarinda, 2010)، حيث تطور المفهوم حالياً وكان أكثر التزاماً.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فى المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم؟.

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فى المدارس الثانوية بمحافظة القطيف.

أولاً: بُعد الولاء المعيارى أو الأخلاقى:

يوضح الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فى المدارس الثانوية بمحافظة القطيف فى بُعد الولاء المعيارى أو الأخلاقى.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين فى المدارس الثانوية بمحافظة القطيف فى بُعد الولاء المعيارى أو الأخلاقى.

| رقم العبارة                                     | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الولاء التنظيمي |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|-----------------------|
| ٦   | التزم بأخلاقيات مهنة التعليم خلال أدائي لعملي.                         | ٤,٨٠٠           | ٠,٤٤١             | ١       | كبير                  |
| ١   | تحتم عليّ مسؤوليتي وواجبي الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها.      | ٤,٧٣٠           | ٠,٥٣٦             | ٢       | كبير                  |
| ٧   | أحرص على سمعة المدرسة وأدافع عنها.                                     | ٤,٦٤٢           | ٠,٦٣٨             | ٣       | كبير                  |
| ٣   | مستعد لبذل مزيد من الجهد لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها.            | ٤,٦٤٠           | ٠,٥٧٧             | ٤       | كبير                  |
| ٤   | الالتزام الأخلاقى تجاه زملائي يدفعني للاستمرار فى عملي فى هذه المدرسة. | ٤,٥٩٠           | ٠,٦٧٨             | ٥       | كبير                  |
| ٥   | قيمي وأهدافي تتشابه مع قيم وأهداف المدرسة.                             | ٤,٢٦٠           | ٠,٨٢٧             | ٦       | كبير                  |
| ٢   | أنا راض عن العمل بمدرستي ولا أفكر بتركها.                              | ٤,١٧٠           | ١,٠٦٤             | ٧       | كبير                  |
| المتوسط العام لبُعد الولاء المعيارى أو الأخلاقى |  | ٤,٥٥٠           | ٠,٤٨٢             |         | كبير                  |

يتبين من الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم فى بُعد الولاء المعيارى أو الأخلاقى بلغ (٤,٥٥٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثى لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٤,١٧٠) و(٤,٨٠٠)، وقد بلغ متوسط انحرافها المعيارى العام (٠,٤٨٢)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البُعد بين (٠,٤٤١) و(١,٠٦٤)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت فى العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث يرون أن مستوى الولاء التنظيمي لديهم فى بُعد الولاء المعيارى أو الأخلاقى بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا البُعد حصول عبارة (التزم بأخلاقيات مهنة التعليم خلال أدائي لعملي) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٨٠٠) وانحراف معيارى

(٠,٤٤١)، مما يشير إلى تبني معلمي المدارس الثانوية للميثاق الأخلاقي المنظم في المؤسسات التربوية، فيما حصل عبارة (تحتم عليّ مسؤوليتي وواجبي الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها)، على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,٧٣٠) وانحراف معياري (٠,٥٣٦)، مما يدلّ على تأكيد معلمي المدارس الثانوية على المسؤولية الجماعية، والالتزام والولاء للجهة التي يعملون بها، كذلك حصول عبارة (أحرص على سمعة المدرسة وأدافع عنها) على المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٤٢) وانحراف معياري (٠,٦٣٨)، وهذا يدلّ على قوة الولاء الأخلاقي لمعلمي المدارس الثانوية تجاه العمل، حيث يعتبرون المدرسة جزء منهم، وقد حصلت عبارة (أنا راض عن العمل بمدرستي ولا أفكر بتركها) على المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٧٠) وانحراف معياري (١,٠٦٤)، ويعزو الباحث ذلك، أن بعض معلمي المدارس الثانوية يتبنون فكرة التغيير في بيئة العمل، من خلال تغيير المدرسة، وذلك للابتعاد على الروتين الممل، والتطوير والإبداع في بيئة العمل الجديدة.

ونتيجة هذه الدراسة تتفق مع نتيجة دراسة العنبي وزايدة (٢٠١٤) التي توصلت إلى درجة توافر سمات الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الطائف في بُعد الولاء المعياري جاءت بدرجة عالية جداً، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة قمر (٢٠١٥) التي بينت أن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في بُعد الولاء المعياري جاءت بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الدروبي (٢٠١٦) التي أثبتت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء ناعور في بُعد الولاء المعياري كان متوسطاً.

ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالآتي:

١. التزم بأخلاقيات مهنة التعليم خلال أدائي لعملي.
٢. تحتم عليّ مسؤوليتي وواجبي الالتزام والولاء للمدرسة التي أعمل بها.
٣. أحرص على سمعة المدرسة وأدافع عنها.
٤. مستعد لبذل مزيد من الجهد لمساعدة المدرسة على تحقيق أهدافها.
٥. الالتزام الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المدرسة.
٦. قيمي وأهدافي تتشابه مع قيم وأهداف المدرسة.
٧. أنا راض عن العمل بمدرستي ولا أفكر بتركها.

#### ثانياً: بُعد الولاء العاطفي:

يوضح الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف في بُعد الولاء العاطفي.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف فيبعد الولاء العاطفي.

| رقم العبارة | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الولاء التنظيمي |
|-------------|--|-----------------|-------------------|---------|-----------------------|
| ١٤          | يهمني أن تحقق مدرستي مستويات أفضل في الأداء والتطوير.                  | ٤,٧٦٠           | ٠,٥٤٥             | ١       | كبير                  |
| ١٠          | أتطلع لمستقبل أفضل لهذه المدرسة.                                       | ٤,٧٤٠           | ٠,٥٧٤             | ٢       | كبير                  |
| ٨           | أعتز وأفتخر بانتمائي لمدرستي.  | ٤,٥٣٠           | ٠,٧٥٨             | ٣       | كبير                  |
| ١١          | يسعدني إخبار الآخرين أنني عضو في هذه المدرسة.                          | ٤,٤٩٠           | ٠,٧٧٢             | ٤       | كبير                  |
| ٩           | لدي ارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل بها.                           | ٤,٤٧٠           | ٠,٨٠٣             | ٥       | كبير                  |
| ١٣          | أقدم صورة مشرفة لمدرستي عند التحدث عنها أمام أصدقائي.                  | ٤,٤٠٠           | ٠,٨٠٢             | ٦       | كبير                  |
| ١٢          | أنظر إلى المشكلات التي تواجهها مدرستي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية. | ٤,١٥٠           | ٠,٩٥٥             | ٧       | كبير                  |
|             | المتوسط العام لبعء الولاء العاطفي                                      | ٤,٥١٠           | ٠,٥٧٠             |         | كبير                  |

يتضح من الجدول (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم في بعد الولاء العاطفي بلغ (٤,٥١٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٤,١٥٠) و(٤,٧٦٠)، وقد بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٥٧٠)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البعد بين (٠,٥٤٥) و(٠,٩٥٥)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث يرون أن مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد الولاء العاطفي بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا البعد حصول عبارة (يهمني أن تحقق مدرستي مستويات أفضل في الأداء والتطوير) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٧٦٠) وانحراف معياري (٠,٥٤٥)، وهذا يدل على حرص معلمي المدارس الثانوية الوصول إلى أفضل المخرجات التربوية في المدرسة، والتي تتمثل في تخريج طلبة بمستويات مرتفعة من التفوق، فيما حصل عبارة (أتطلع لمستقبل أفضل لهذه المدرسة)، على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,٧٤٠) وانحراف معياري (٠,٥٧٤)، ويشير ذلك إلى إدراك المعلمين للمسؤولية الجماعية تجاه مدرستهم، حيث يتبنون مفهوم التغيير والتطوير المستقبلي في المؤسسات التربوية، كذلك حصول عبارة (أعتز وأفتخر بانتمائي لمدرستي) على المرتبة الثالثة بدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٣٠) وانحراف معياري (٠,٧٥٨)، ويدل ذلك على إدراك معلمي المدارس الثانوية بأهمية رسالة التعليم التي يحملونها، والشعور بالانتماء والفخر بأنهم جزء من المؤسسات التربوية، التي لها الدور الكبير في بناء قادة المستقبل، وقد حصلت عبارة (أنظر إلى المشكلات التي تواجهها مدرستي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية) على المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات البعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥٠) وانحراف معياري (٠,٩٥٥)، ويعزو الباحث ذلك، أن بعض معلمي المدارس الثانوية، يرى عدم دمج مشكلات العمل مع مشكلاته الشخصية، والاحتفاظ بوقته الخاص، للاهتمام بأسرته وتلبية متطلباتها، مما يقلل ذلك لضغوط العمل والاحترق النفسي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الدروبي (٢٠١٦) التي توصلت إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء ناعور في بُعد الولاء العاطفي كان مرتفعاً.

وتختلف هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المطيري (٢٠١٥) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بحفر الباطن في بُعد الولاء العاطفي كان متوسطاً.

ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالاتي:

١. يهمني أن تحقق مدرستي مستويات أفضل في الأداء والتطوير.

٢. أطلع لمستقبل أفضل لهذه المدرسة.

٣. أعتز وأفتخر بانتمائي لمدرستي.

٤. يسعدني إخبار الآخرين أنني عضو في هذه المدرسة.

٥. لدي ارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل بها.

٦. أقدم صورة مشرفة لمدرستي عند التحدث عنها أمام أصدقائي.

٧. أنظر إلى المشكلات التي تواجهها مدرستي على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.

ثالثاً: بُعد الولاء الاستمراري:

يوضح الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف في بُعد الولاء الاستمراري.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف في بُعد الولاء الاستمراري.

| رقم العبارة | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الولاء التنظيمي |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------|-----------------------|
| ١٦          | التزم بالقواعد والقوانين في المدرسة احتراماً للأنظمة        | ٤,٥٩٠           | ٠,٦٥٤             | ١       | كبير                  |
| ٢٠          | مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المدرسة              | ٤,٥٧٠           | ٠,٦١٣             | ٢       | كبير                  |
| ١٩          | ألبي رغبة مدرستي في حالة إحتياجها لمساعدتي حتى خارج الدوام  | ٤,٢٤٠           | ٠,٨٣١             | ٣       | كبير                  |
| ٢١          | أعتز بمدرستي فهي تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها | ٤,٢٢٠           | ٠,٨٨١             | ٤       | كبير                  |
| ١٨          | أحرص على استمرار الاتصال بمدرستي بعد انتهاء عملي فيها       | ٣,٩٢٠           | ٠,٩٦٢             | ٥       | كبير                  |
| ١٧          | تقدم لي المدرسة مزايا وحوافز لا تتوافر في المدارس الأخرى    | ٣,٤٧٠           | ١,١٧٠             | ٦       | متوسط                 |
| ١٥          | أحرص على العمل في مدرستي لصعوبة التكيف مع المدارس الأخرى    | ٢,٦٤٠           | ١,٢٧٤             | ٧       | متوسط                 |
|             | المتوسط العام لبُعد الولاء الاستمراري                       | ٣,٩٥٠           | ٠,٤٧٠             |         | كبير                  |

يتبين من الجدول (١٥) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم في بُعد الولاء الاستمراري بلغ (٣,٩٥٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٢,٦٤٠) و(٤,٥٩٠)، وقد بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٤٧٠)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لعبارات هذا البُعد بين (٠,٦١٣) و(١,٢٧٤)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث يرون أن مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بُعد الولاء الاستمراري بدرجة كبيرة، ويظهر من خلال ترتيب عبارات هذا البُعد حصول عبارة (التزم بالقواعد والقوانين في المدرسة احتراماً للأنظمة) على المرتبة الأولى بدرجة كبيرة و بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٩٠) وانحراف معياري (٠,٦٥٤)، ويشير ذلك إلى التزام المعلمين بالقواعد والسلوك والآداب، واللوائح التنظيمية، واجتناب كل ما هو مخل بشرف المهنة، فيما حصل عبارة (مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المدرسة)، على المرتبة الثانية وبدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٧٠) وانحراف معياري (٠,٦١٣)، ويعزو الباحث ذلك لتوفر البيئة المناسبة للعمل، من إشاعة الطمأنينة والانتماء بين المعلمين، كذلك إذكاء روح التعاون بينهم بروح الفريق ووحدة الهدف، كما حصلت عبارة (ألبي رغبة مدرستي في حالة احتياجها لمساعدتي حتى خارج الدوام) على المرتبة الثالثة وبدرجة كبيرة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٣١)، وهذا يدل على الرغبة في الاستمرار والتواصل مع العمل حتى خارج الدوام، والشعور بأن أي عمل يكلف به المعلم سواء أثناء الدوام أو خارج الدوام، يعتبر زيادة في الخبرات والمهارات، وهذا يدل على الرغبة القوية في تحقيق أداء متميز، وقد حصلت عبارة (تقدم لي المدرسة مزايا وحوافز لا تتوفر في المدارس الأخرى) على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة متوسطة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧٠) وانحراف معياري (١,١٧٠)، حيث إجابات أغلبية افرد العينة بـ "لا أوافق" أو "محايد"، ويدل ذلك لرغبة معلمي المدارس الثانوية بتوفر مزايا وحوافز تشجيعية، مادية ومعنوية تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج والاستمرار في المدرسة، كذلك حصلت العبارة (أحرص على العمل في مدرستي لصعوبة التكيف مع المدارس الأخرى) على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة في ترتيب عبارات البُعد، بمتوسط حسابي قدره (٢,٦٤٠) وانحراف معياري (١,٢٧٤)، حيث إجابات أغلبية افرد العينة بـ "لا أوافق" أو "محايد"، ويعزو الباحث ذلك، أن بقاء واستمرار معلمي المدارس الثانوية في مدارسهم راجع لرغبتهم واقتناعهم بها، وليس لظروف خارجية تمنعهم من الانتقال لمدرسة أخرى.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العتيبي وزايدة (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن درجة توافر سمات الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الطائف في بُعد الولاء الاستمراري جاءت بدرجة عالية جداً، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة قمر (٢٠١٥) التي بينت أن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في بُعد الولاء الاستمراري جاءت بدرجة مرتفعة، كما تتفق مع نتيجة دراسة الدروبي (٢٠١٦) التي أثبتت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس في لواء ناعور في بُعد الولاء الاستمراري كان متوسطاً، وأيضاً تختلف مع دراسة المطيري (٢٠١٥) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بحفر الباطن في بُعد الولاء الاستمراري كان متوسطاً.

ووفقاً لنتائج هذا البُعد يمكن تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف مرتبة تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالآتي:

١. التزم بالقواعد والقوانين في المدرسة احتراماً للأنظمة.
٢. مستعد أن أبذل مزيد من الجهد لإنجاح عمل المدرسة.
٣. ألبى رغبة مدرستي في حالة احتياجها لمساعدتي حتى خارج الدوام.
٤. أعتز بمدرستي فهي تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.
٥. أحرص على استمرار الاتصال بمدرستي بعد انتهاء عملي فيها.
٦. تقدم لي المدرسة مزايا وحوافز لا تتوافر في المدارس الأخرى.
٧. أحرص على العمل في مدرستي لصعوبة التكيف مع المدارس الأخرى.

ترتيب أبعاد الولاء التنظيمي من حيث مستوى الولاء:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي

| الأبعاد                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الولاء التنظيمي |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|---------|-----------------------|
| الولاء المعياري أو الأخلاقي | ٤,٥٥٠           | ٠,٤٨٢             | ١       | كبير                  |
| الولاء العاطفي              | ٤,٥١٠           | ٠,٥٧٠             | ٢       | كبير                  |
| الولاء الاستمراري           | ٣,٩٥٠           | ٠,٤٧٠             | ٣       | كبير                  |
| محور الولاء التنظيمي ككل    | ٤,٣٤٠           | ٠,٤٥١             |         | كبير                  |

يتبين من الجدول رقم (١٩) أن المتوسط الحسابي العام لمحور الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم بلغ (٤,٣٤٠) وهو متوسط يدخل ضمن فئة (كبيرة) من بين فئات مقياس التحويل الثلاثي لاستجابة أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتها بين (٣,٩٥٠) و(٤,٥٥٠)، كما يتضح أن جميع الأبعاد الواردة في هذا المحور كانت متقاربة، حيث بلغ متوسط انحرافها المعياري العام (٠,٤٥١)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لأبعاد هذا المحور بين (٠,٤٧٠) و (٠,٥٧٠)، وهي قيم متدنية، تدل على مقدار التشتت في العينة أقل، مما يدل على تقارب ظاهري بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، وقد جاء في المرتبة في الأولى بعد الولاء المعياري بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥٠)، وانحراف معياري (٠,٤٨٢)، يليه بعد الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدره (٤,٥١٠)، وانحراف معياري (٠,٥٧٠)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الولاء الاستمراري بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٥٠)، وانحراف معياري (٠,٤٧٠)، كما يتبين من الجدول السابق تقارب أفراد العينة في تقديرهم لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث يرون أن تقدير مستوى الولاء التنظيمي لديهم بدرجة كبيرة.

ويرى الباحث إن حصول بعد الولاء الأخلاقي على المرتبة الأولى من حيث توافر مستوى الولاء التنظيمي، راجع إلى حرص المعلمين على تبني ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم في المؤسسة التربوية والتي تستمد أخلاقياتها من عقيدتنا الإسلامية المقررة في القرآن والسنة المطهرة، التزامهم

الأخلاقي تجاه بعضهم البعض والذي يعود إلى قيمهم الأخلاقية الأصيلة، وحرصهم الدائم على سمعة المدرسة وتطويرها.

ومن خلال استعراض النتائج السابقة لمحور الولاء التنظيمي يتبين أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة القطيف من وجهة نظرهم كان بدرجة كبيرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى ارتباط المعلمين ارتباطاً أخلاقياً وعاطفياً بالمدرسة، مما يجعلهم يبذلون الجهد لتحقيق أهدافها والبقاء فيها والاهتمام بمستقبلها، إضافة إلى وجود القيم والأهداف مشتركة بين المعلمين أنفسهم و المدرسة، وهذا من شأنه يعزز الشعور لديهم بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والدفاع عنها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة العتيبي وزايدة (٢٠١٤) التي توصلت إلى درجة توافر سمات الولاء التنظيمي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت بدرجة عالية جداً، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة الخالدي وسلامة (٢٠١٤) التي توصلت درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المفرق جاءت مرتفعة، كما تتفق مع نتيجة دراسة درادكة (٢٠١٤) التي توصلت إلى درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف كانت عالية.

وتختلف هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو كريم (٢٠١٥) التي توصلت إلى أن درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض كانت متوسطة، وأيضاً تختلف مع دراسة المطيري (٢٠١٥) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بحفر الباطن كان متوسطاً.

**السؤال الثالث: ما العلاقة بين ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة القطيف، ويوضح الجدول التالي ذلك:

**جدول (١٧) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية لأبعاد مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.**

| الدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي | الولاء الاستمراري | الولاء العاطفي | الولاء المعياري أو الأخلاقي | أبعاد محور القيادة التحويلية / أبعاد محور الولاء التنظيمي |
|-------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------------------|---|
| **٠,٥٢٥                             | **٠,٥٠٤           | **٠,٤١٥        | **٠,٤٨٣                     | التأثير المثالي   |
| **٠,٥٥٦                             | **٠,٥٥٢           | **٠,٤٣٢        | **٠,٤٩٦                     | الدافعية والتحفيز الإلهامي                                |
| **٠,٥٨٥                             | **٠,٥٩٣           | **٠,٤٦٨        | **٠,٤٩٠                     | الاستثارة الفكرية   |
| **٠,٥١٠                             | **٠,٥١١           | **٠,٣٧٩        | **٠,٤٦٩                     | الاهتمام والاعتبار الفردي                                 |
| **٠,٥٧١                             | **٠,٥٦٧           | **٠,٤٤٥        | **٠,٥٠٨                     | الدرجة الكلية لمحور للقيادة التحويلية                     |

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية والتحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام والاعتبار الفردي) ودرجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين بأبعاده الثلاثة (الولاء المعيارى أو الأخلاقى، الولاء العاطفى، الولاء الاستمراري) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (٠,٥٧١)، وهي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين أبعاد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في محافظة القطيف وأبعاد مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بينهما، من (٠,٣٧٩) إلى (٠,٥٩٣)، ومن الملاحظ أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للولاء التنظيمي كان بُعد الاستثارة الفكرية (٠,٥٨٥)، ثم تلاه بُعد الدافعية والتحفيز الإلهامي (٠,٥٥٦)، ثم بُعد التأثير المثالي (٠,٥٢٥)، وفي الأخير كان بُعد الاهتمام والاعتبار الفردي (٠,٥١٠)، وهو الأقل ارتباطاً بينهم.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المعاصرة والتي لها تأثير قوي في التغيير والتطوير التنظيمي في المؤسسات التربوية، حيث يظهر أثرها في عدة جوانب: كاستشراف المستقبل التربوي للمدرسة والاستعداد له، ومشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وتحويل المرؤوسين إلى قادة المستقبل، واستثارة التفكير لحلّ المشكلات، وتشجيع روح الابتكار والإبداع بين المعلمين، ويتسم قائدها بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من قادة الأنماط الأخرى، فهو مبدع يحب المخاطرة المحسوبة، عضو فعال في فريق القادة التحويليين، يفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، يعتمد سياسة الباب المفتوح، يتبنى أسلوب التقدير والتعزيز الايجابي بين المرؤوسين، يهتم بالعاملين ويلبي حاجاتهم، ويشجع المناخ التنظيمي الأسري في المدرسة، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بين المعلمين، وإشعارهم بالمواطنة والانتماء والولاء التنظيمي للمدرسة، وهذا بدوره يعكس إيجابياً على خفض دوران العمل ورفع درجة تحسن الأداء الوظيفي لدى المعلمين لتحقيق الأهداف المرجوة بجودة وأداء مميز.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١١) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد السلوك القيادي التحويلي ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، كما اتفقت مع نتيجة دراسة عبد العال (٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ومستوى الانتماء المهني لدى معلميه، كما اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة الدروبي (٢٠١٦)، ودراسة المطيري (٢٠١٥)، ودراسة العتيبي وزيادة (٢٠١٤)، التي بينت وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي، أيضاً اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت لها دراسة الشريف (١٤٣٥هـ)، ودراسة الزائدي (٢٠١٥)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤) التي أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وبعض المتغيرات الأخرى كالرضا الوظيفي، والتماثل التنظيمي، والدافعية، والروح المعنوية، والثقة التنظيمية.

## توصيات الدراسة:

١. التأكيد على زيادة وعي قادة المدارس بأهمية ممارسة القيادة التحويلية بجميع أبعادها، والتركيز على بُعد الاستثارة الفكرية لما له دور فى تشجيع روح الابتكار والإبداع بين المعلمين، وتطوير العمل التربوي داخل المؤسسات التعليمية.
٢. إيجاد مراكز متخصصة لتهيئة وتعزيز قدرات قادة المدارس فى مجال القيادة التحويلية، من خلال البرامج و الدورات المرتبطة بالتطوير الإداري فى المؤسسات التربوية.
٣. الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين قادة المدارس، توفر سمات القيادة التحويلية لديهم، ضمن معايير عملية الاختيار، بحيث تتوافر لديها الشخصية الملهمة ذات الرؤية المستقبلية القادرة على استثارة المعلمين وحفزهم، والنهوض بهم لمرتبة القادة.
٤. تعزيز ممارسات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بما يضمن استمراريتها فى الميدان التعليمي والتربوي.
٥. تطوير نظم الحوافز المعنوية والمادية للمعلمين، مما يسهم في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وخفض معدل دوران العمل.
٦. توسيع مشاركة المعلمين لقادة المدارس فى صنع واتخاذ القرار، وكذلك صياغة رؤية ورسالة بالمدرسة، مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم.

## المقترحات حول الدراسة المستقبلية:

١. إجراء دراسة للكشف عن المعوقات التي تواجه قادة المدارس عند ممارستهم للقياد التحويلية.
٢. إجراء دراسة تتناول العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي على مستوى البنات والتعليم الأهلي.
٣. إجراء دراسة مشابهة لها على المرحلة المتوسطة والابتدائية ومقارنة النتائج مع هذه الدراسة.

## المراجع العربية:

- أبو العلا، ليلي محمد حسني(٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط١، عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،، مسترجع بتاريخ ٠١ نوفمبر ٢٠١٦  
من موقع : <http://platform.almanhal.com.ezp.uod.edu.sa/Book/Preview.aspx?ID=27773%20&pi=13>
- أبو رمان، سامي بشير (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، ١٢(٣)، ٧١٣ - ٧٢٩. مسترجع بتاريخ ١٣ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/768783>
- أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٥). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. التربية ( جامعة الأزهر ) - مصر، ٢ (١٦٢)، ٢٢١ - ٢٦٣. مسترجع بتاريخ ٢٨ فبراير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/704350>
- أبو هويدي، علي يوسف (٢٠١٣). واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد. مسترجع بتاريخ ٢٦ فبراير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/739556>
- -إسعاد، تعليم الشرقية (١٥ صفر ١٤٣٩هـ). نموذج طلب الحصول على بيانات للجهات الخارجية وطلبة الجامعات، مستخرج بتاريخ ٠٥ نوفمبر ٢٠١٧ من موقع: <https://app.smartsheet.com/b/form?EQBCT=890f58b3d05c4c8da668dc01b1e26c7e>
- إسماعيل، صلاح محمد (٢٠١٥). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة تدريس الخدمة الاجتماعية في مصر والسعودية، مجلة الخدمة الاجتماعية - ( الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين) - مصر، (٥٣)، ٣٦٩ - ٤٢٨. مسترجع بتاريخ ٠١ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/699168>
- البركات، علي، والشملي، ليلي، و الناعبي، سالم (٢٠١٤). واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية(١٥)، ١٧٣ - ٢٠٨. مسترجع بتاريخ ٢٥ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/722102>
- بوخدوني، وهيبة(٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٣٠. مسترجع بتاريخ ٧ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/641982>
- مجدي، شوقي (٢٠١٤). تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، مجلة الباحث - الجزائر، (١٤)، ٣٠٧

- ٣١٦ - مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/630878>
- -الحديدي، ضحى فائق (٢٠٠٣). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن و علاقته بتخصص مدير المدرسة و نوع المدرسة و الولاء التنظيمي للمعلمين و بناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس(رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ ديسمبر ٢٠١٦ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/573561>
  - حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٦). جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية. المجلة العلمية للإدارة – السعودية (١)، ٧ - ٤٧. مسترجع بتاريخ ٠٩ ديسمبر ٢٠١٦ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/752842>
  - الخالدي، أسماء (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد. مسترجع بتاريخ ٠٣ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/723350>
  - الخالدي، أسماء، و سلامة، كايد (٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة المفرق وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة المنارة للبحوث والدراسات – الأردن، ٢٠(٢)، ٢٨٧ – ٣١٥. مسترجع بتاريخ ٢١ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/770731>
  - الخالدي، منتهى محمد (٢٠١٣). تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي(رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، عمان، مسترجع بتاريخ ٠١ نوفمبر ٢٠١٦ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/729741>
  - الخريسات، فاطمة معروف(٢٠١٢). القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/556694>
  - درادكة، أمجد محمود(٢٠١٤). العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين في جامعة الطائف وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحث العلمي في التربية – مصر، ١(١٥)، ٥٠٧ – ٥٤٨. مسترجع بتاريخ ١٦ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/777514>
  - الدروبي، أحمد عبد الله (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/788152>

- الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٥). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية - الكويت، ٢٩(١١٦)، ١٥ - ١٠٢. مسترجع بتاريخ ١٠ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/688605>
- الرشيد، عبد الله بشير (٢٠١٠). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/722047>
- الرفاعي، زهراء سيد (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/723334>
- الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزائدي، أحمد محمد (٢٠١٥). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية بأسبوط - مصر، ٣١(٥)، ١٦٩ - ٢٤٢. مسترجع بتاريخ ٠٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/685777>
- الزعبي، خلود فواز (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٢٨ فبراير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/722969>
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، ط١، عمان: دار الصفاء للنشر.
- - السعود، يوسف (٢٠١١). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة، المؤتمر السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص - الأردن، عمان: مركز ديونو لتعليم التفكير ونقابة أصحاب المدارس الخاصة الأردنية و شركة طيف للخدمات التعليمية، ٤٥٣ - ٤٧٠. مسترجع بتاريخ ٧ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/401194>
- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٣). التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- -السلطي، محمد إسحاق (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع بتاريخ ٠٥ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/696110>

- سليمان، السعيد، و يوسف، يحيى إسماعيل (٢٠١٤). تطوير إدارة الأقسام العلمية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل القيادة التحويلية، التربية - مصر، ١٧(٥٠)، ٧ - ٨٧. مسترجع بتاريخ ٣٠ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/739170>
- سميرات، سمر، و المقابلة، عاطف (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات - العلوم التربوية - الأردن، ٤١، ملحق، ٥١٣ - ٥٣٦. مسترجع بتاريخ ٢٦ فبراير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/605860>
- الشريف، سعود سعد (١٤٣٥هـ). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة. مستخرج بتاريخ ٢ نوفمبر ٢٠١٦ من موقع: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind18270.pdf>
- الشيباب، زين محمد (٢٠١٣). مستوى الرضا الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي في مؤسسة المواصفات المقاييس الأردنية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/718416>
- الشبيخي، جبريل محمد عبد الله (٢٠١٤). نمط القيادة لمدير المدرسة وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية تعليمية على مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة إجدابيا - ليبيا (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الدراسات النظرية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع بتاريخ ١٠ نوفمبر ٢٠١٦ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/693142>
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي، ط١، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠١٣). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية - الاردن ٢٨(٤)، ٣١٣ - ٣٣٩. مسترجع بتاريخ ٢٦ فبراير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/470282>
- عبد الرحمن، إيمان جميل (٢٠١٤). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية (جامعة المجمعة) - السعودية، ٦(٦)، ٦٥ - ١٢٢. مسترجع بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/633425>
- عبد الرحمن، محمد عبد الحميد (٢٠١١). الحوافز والولاء التنظيمي، ط١، طرابلس: جامعة الفاتح.
- عبدالعال، خولة مساعد (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع بتاريخ ١٨ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/696332>

- عتريس، محمد عبد (٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربويه ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، (٩٣)، ٢١٥ - ٣٥٢. مسترجع بتاريخ ٣٠ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/789789>
- العتيبي، تركي، و زائدة، رنا (٢٠١٤). درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ١(١٥)، ٧٤٥ - ٨١٠. مسترجع بتاريخ ٠٧ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/777535>
- عيسى، سناء (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع بتاريخ ١٢ يناير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/541872>
- عطوي، جودت (١٤٣٣هـ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط٥، عمان: دار الثقافة للنشر.
- العمري، أيمن، و كمال، نداء (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، دراسات - العلوم التربوية -الأردن، ٣٨ ملحق، ٤٦٧ - ٤٧٩. مسترجع بتاريخ ٢٦ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/497217>
- العمري، محمد، و السهلي، عبيد (٢٠١٦). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، (٣٩)، ١٣ - ٨٤. مسترجع بتاريخ ٢٥ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/773341>
- العمري، هاني (٢٠٠٧). التطوير التنظيمي وإعادة التنظيمي، ط١، الرياض: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز. مستخرج بتاريخ ٢٤ مايو ٢٠١٧ من موقع: <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-5-doc-74af38ed813e9f4bb5d0328d067d2f47-original.doc>
- -العوضي، فايز، و العوضي، عادل (٢٠١٥). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مستقبل التربية العربية - مصر، ٢٢(٩٣)، ١١ - ٦٧. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/704624>
- - الغامدي، رحمة محمد (٢٠١٣). الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية في ضوء بعض من المتغيرات، مجلة البحث العلمي في التربية - مصر، ٣(١٤)، ٣٩ - ٧٥. مسترجع بتاريخ ١٠ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/714880>

- الغامدي، عبد المحسن عبد الله (٢٠١١). القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة(رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. مسترجع بتاريخ ١ نوفمبر ٢٠١٦ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/534751>
- الغامدي، فوزية علي (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل القيادة التحويلية فى إدارة المدارس الثانوية العامة بمحافظة جدة: دراسة ميدانية، عالم التربية -مصر، ١٥(٤٥)، ٥٥٣ - ٦١٢. مسترجع بتاريخ ١٠ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/626813>
- الفار، شهناز إبراهيم(٢٠١٣). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، ط١، عمان: دار الشروق للتوزيع والنشر.
- قمر، مجذوب أحمد(٢٠١٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الوادي - الجزائر، (٩)، ٢١٣ - ٢٣٢. مسترجع بتاريخ ٢٣ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/744057>
- القيسي، فاضل حمد؛ والطائي، علي حسون(٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية (نظريات-مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة)، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كردش، أحمد عامر(٢٠١٦). اثر تطبيق التميز فى تنمية الولاء الوظيفي: بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/788358>
- الكعبي، محمد عبد الله (٢٠١٥). مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها فى التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة فى القيادة العامة لشرطة أبوظبي(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع بتاريخ ٢٢ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/786840>
- كمال، برناوي، و عبد القادر، خليفة (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث - الجزائر، (١٦)، ١٥٩ - ١٦٥. مسترجع بتاريخ ٣١ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/789959>
- مطر، إيمان صالح(٢٠١٤). تحديات القائد التحويلي فى الإدارة المعاصرة، ط١، الرياض: الشركة الوطنية الموحدة للتوزيع.
- المطيري، بندر عبد المحسن(٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. مسترجع بتاريخ ٠٦ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind18903.pdf>

- المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، ٩(٢)، ٢٢٥ - ٢٥٨. مسترجع بتاريخ ٦ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/453646>
- المعاني، أيمن عودة و الخرابشة، عمر محمد (٢٠١٦). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية - الكويت، ٣١(١٢١)، ١١٧ - ١٧٠. مسترجع بتاريخ ٦ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/787558>
- الموارد العربية وآخرون(٢٠٠٦). قاموس مصطلحات الطفولة والشباب، بيروت: ورشة الموارد العربية.
- النوري، مرتضى، و خلف، مديحه (٢٠١٣). أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي: بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، ٣٦(٩٦)، ١٠٨ - ١٢٤. مسترجع بتاريخ ٠١ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/636671>
- الهواري، سيد(٢٠١٤). القائد التحويلي وتغيير المستقبل، ط١، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- - Abrahamson, P.(2002). The Role of commitment in software Process Improvement, Department of Information Processing Science, University of Oulu. Retrieved May 30,2017 from www: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn951-42-6730-3>
- - Antoncic , J.& Antoncic , B.(2011). Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, International Journal Of Management & Information Systems , 15(1) Retrieved June 01,2017 from www: <https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/view/1598/1578>
- - Bass,B& Riggio,R.(2006).Transformational leadership.2nd,Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum and Associates. Retrieved December 03,2016 from www: [http://ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rfr\\_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=Transformational+Leadership&rft.au=Bass%2C+Bernard+M&rft.au=Riggio%2C+Ronald+E&rft.date=2006-01-01&rft.pub=Psychology+Press&rft.isbn=9780805847611&rft.externalID=BID=n%2Fa&rft.externalDocID=419532&paramdict=en-US](http://ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rfr_id=info%3Asid%2Fsummon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info%3Aofi%2Ffmt%3Akev%3Amtx%3Abook&rft.genre=book&rft.title=Transformational+Leadership&rft.au=Bass%2C+Bernard+M&rft.au=Riggio%2C+Ronald+E&rft.date=2006-01-01&rft.pub=Psychology+Press&rft.isbn=9780805847611&rft.externalID=BID=n%2Fa&rft.externalDocID=419532&paramdict=en-US)

- - Burns, J.M. (2012). Leadership, NEW YORK: Open Road Media. Retrieved April 02, 2017 from www: [https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=IhrPS\\_s7EawC&pg=GBS.PT39](https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=IhrPS_s7EawC&pg=GBS.PT39)
- - Chipunza, C. & Gwarinda, S. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. SA, Journal of Human Resource Management; 8(1). Retrieved February 26, 2017 from www: <http://www.sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/195>
- - Gachunga, H. and Ndege, F. (2014). The effects of transformational leadership on Results Based Management in Kenya's Civil Service. Strategic Journal of Business & Change Management. 1(1), P1-22. Retrieved June 09, 2017 from www: <http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/2/1>
- - Gill, A.; Flaschner, A.; & Bhutani, S. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress, Business and Economics Journal, (3), P1-11. Retrieved June 10, 2017 from www: [http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-3\\_Vol2010.pdf](http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-3_Vol2010.pdf)
- - Izzati, U.; Suhariadi, F.; Hadi, C. (2016). THE ROLE OF SELF COMPETENCE ON AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEMPORARY TEACHERS. International Journal of Organizational Innovation. , Vol. 8 Issue 4, p133-139. 7p. Retrieved December 08, 2017 from www: <http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19431813&AN=114725525&h=sK2ODrvyOorZCYdTYPFtlRA2qiI0Caqb8sckFgBN6g0ACHltCsiDBbULr1jLPE8C3sYuXnAX6e8vZWusllQJoA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d19431813%26AN%3d114725525>
- Leithwood, K. (1992). Transformational Leadership: Where Does It Stand? , The Education Digest, 58(3). 17-20. Retrieved June 08, 2017 from www: <http://search.proquest.com.extoljp.kfupm.edu.sa/docview/1290197104?pq-origsite=summon#center>

- - Leithwood, K.& Jantzi, D.(2000).The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school.Journal of Educational Administration.38(2),112-129.DOI: 10.1108/09578230010320064. Retrieved January 02,2017 from www: https://search.proquest.com/docview/220453766/AEC5807070B74669PQ/1?
- - Porter, L. ; Steers, R. ;Mowday, R. & Boulian, P.(1974).Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, journal of applied psychology, vol 59(5),603-609. Retrieved June 02,2017 from www: http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099485.pdf
- - Saleh, I.& Khine, M.(2014). Reframing Transformational Leadership New School Culture and Effectiveness.(sixth edition) Boston: Rotterdram. Retrieved December 02,2016 from www: http://link.springer.com.ezp.uod.edu.sa/book/10.1007/978-94-6209-638-7
- Volante, L.(2012).School Leadership in the Context of Standards-Based Reform: International Perspectives. : Springer Netherlands. Retrieved December 08,2016 from www: http://ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/?