

## ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة التحويلية

### وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين

تاريخ الإرسال 2022/ 7/17  
تاريخ القبول 2022/10 /5

د شيهان أحمد محمود المحمود (1)

### الملخص

هدفت الدراسة الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس لواء بني كنانة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (465) معلماً، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري مدارس لواء بني كنانة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين أيضاً جاء بدرجة (كبيرة)، وكشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين القيادة التحويلية لدى المديرين والولاء التنظيمي للمعلمين، وأوصت الباحثة، بضرورة غرس قيم الالتزام والانتماء المؤسسي من خلال العمل توفير على توفير بيئة تنظيمية مشجعه للالتزام والعمل المؤسسي، وأن يسعى المدراء على تطوير معلميهم وتميئهم مهنياً من خلال إشراكهم بالدورات والمؤتمرات التربوية والندوات، والتي تعزز من دافعيتهم للعمل، وتزيد من ولائهم لمدارسهم.

**الكلمات المفتاحية:** درجة، ممارسة، القيادة التحويلية، والولاء التنظيمي.

(1) معلمة بمديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة.

**The degree of transformational leadership practiced by secondary school principals in the Bani Kenana district and its relationship to the level of Organizational loyalty among teachers**

**Shehan Ahmed Mahmoud Al - Mahmoud**

The study aimed to identify the degree to which secondary school principals in Bani Kenana district practice servant leadership and to identify the level of morale among teachers. A study sample consisted of (535) male and female teachers, the questionnaire was used as a tool for the study. Where the results showed that the estimates of the study sample members on the degree of transformational leadership practice by the school principals of Bani Kanana District came to a large degree, and that the level of organizational loyalty of teachers also came to a (large) degree. And organizational loyalty to teachers, and the researcher recommended, the need to inculcate the values of commitment and institutional affiliation through working to provide an organizational environment conducive to commitment and institutional work, and that principals seek to develop their teachers and develop them professionally by engaging them in educational courses, conferences and seminars, which enhance their motivation to work, and increase their loyalty to their schools.

**Keywords:** Degree, Practice, Transformational leadership, Organizational Loyalty.

## المقدمة

تعد نظرية القيادة التحويلية إحدى النظريات القيادية الحديثة، وتحديد مدى أهميتها من خلال ما تحقّقه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الفرد والمؤسسة، يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم الإداري في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها، يعتمد بشكل رئيسي على القيادة التي تحركها، وترسم خططها وسياساتها، وبخاصة نمط القائد التحويلي، وبيان دورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين الذي يعد من أهم أسس نجاح المؤسسات، لما له من صلة العاملين القوية بمؤسساتهم، وولاؤهم لها، ومشاركتهم الكبيرة في نشاطاتها، ورغبتهم في استمرار عملهم فيها.

وفي ظل التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي الكبير في العصر الحاضر، كان لا بد لبعض المؤسسات التربوية التخلي عن تطبيق الأنماط الإدارية التقليدية التي تتصف بالثبات والجمود، والبحث عن أنماط قيادية مرنة، وفعالة تتلاءم مع متطلبات العصر، وتركز على العمل الجماعي (عياصرة، والفاضل، 2006). مما يجعل الإلمام بالاتجاهات الحديثة للقيادات التربوية أمراً ضرورياً، فلم يعد الدور القيادي يقتصر على الالتزام بتسيير الأمور الدراسية للطلبة، بل امتد ليشمل تغيير النظرة إلى طبيعة الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة إلى دورهم كقادة تربويين يشرفون على مؤسسة تعليمية، متكاملة تربوية اجتماعية، لمجتمع ينشد التطور والتغيير في عالم يتميز بالتغيير والسرعة (بدح، 2013).

اعتبرت القيادة التحويلية (transforming leadership) في أواخر القرن العشرين من أهم الأنماط القيادية الحديثة، والتي تقوم على تطبيق الإدارة المنتجة من خلال تعزيز قدرات العاملين، ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات، وتحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسات التعليمية، وتعزيز الشراكة المجتمعية، إذ تعتبر من أهم المسؤوليات الموكولة إلى الإدارات المدرسية التزام مستمر في العمل على تطوير المستوى التعليمي والثقافي والاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع، وتحسينه من خلال العمل على توفير الخدمات المتنوعة، والتي تساعد على تعزيز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، لما يترتب على القائمين على العملية التعليمية من الإدارة والمعلمين تحفيز وإلهام طلابهم للمشاركة في الإجراءات الاجتماعية، وتعزيز بعض القيم وإرساء مفهوم مسؤولية اجتماعية لدى الطلاب والمجتمع ككل (Bouguila, 2013).

يُعد الولاء التنظيمي من أهم الموضوعات التي يجب أن تكون مداراً للبحث الدائم عند المهتمين بالتطوير الإداري لتأثيره على الفرد و المؤسسة على حد سواء، فضمن استمرارية المؤسسة ناتج عن ما تقدمه للعاملين من امتيازات و حوافز مادية ومعنوية مما يجعلهم متمسكين بمكانتهم في تلك المؤسسة. إن شعور الفرد بالولاء لمؤسسته يخلق لديه حالة من الرضا والإرتياح و السعادة و التي تنعكس على حياته الوظيفية مما يؤدي إلى تطوير ذاته و إمكانياته ومحاولاته للإبداع و الابتكار للرفقي بالمؤسسة. ولما كانت المدرسة هي أول مرحلة من مراحل صناعة الإنسان وصقل مهارته، كان لابد من الاهتمام بكل من يقوم على تعليم و رعاية الطلبة من كادر تعليمي وإداري من خلال دراسة مشاكلهم وتحفيزهم وتعزيز رضاهم و ولائهم (مرزوق، 2011).

يسبب انخفاض الولاء التنظيمي العديد من المشكلات التنظيمية مثل: عدم إنتظام العاملين في مواعيد العمل، وعدم الرضا، و عدم إنصياعهم لتعليمات و أوامر رؤسائهم، وعدم انتظامهم في مستوى أداء ثابت، وعدم اتفاقهم مع رؤسائهم و زملائهم في العمل، و عدم قدرتهم على انجاز أعمالهم بالشكل المطلوب، وعلى العكس من ذلك فإن للولاء التنظيمي تأثير إيجابي على أداء العاملين، فمع زيادة مستوى الولاء للمؤسسة يزداد الجهد المبذول في العمل، و يتحسن أداء العاملين، ويزداد انتاجيتهم، وينضبطون في العمل، و يحققون سلوكيات المواطنة التنظيمية (ريان، 2001).

ترتبط القيادة التحويلية بعلاقات خاصة تتعلق بمناخ التغيير السائد في المؤسسة التعليمية، لأنها تتضمن تعزيزاً للدافعية ونشرها بين أعضاء الهيئة التدريسية، مما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث التغيير ذي المغزى (السعود، 2013)، وتعزز التنافس على التميز في المدارس، وكذلك تدعم وتتمي القيم والثقافة التنظيمية من خلال الإعداد المهني المستمر للمعلمين (الحاج، 2016).

من ناحية المؤسسات التربوية يعد الولاء التنظيمي هو مركز القلب لتلك المؤسسات لكونه يقود إلى المخرجات المطلوبة، ويحسن الدافعية، ويؤدي إلى زيادة الانتماء لها، غير أنه يتأثر بعوامل مثل عدم توفير التدريب العملي للأفراد العاملين، والعمل النوعي المتخصص، عدم دعم المؤسسة التربوية لأعضائها العاملين فيها (حمادات وعياصرة، 2011). وأن أثره يؤدي إلى نجاح وتميز المؤسسات، ويعد مفتاحاً في تحديد مدى انسجام العاملين مع مؤسساتهم، فإذا كان هناك التزام عالٍ بالمؤسسة، فسيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام، والسعي للبقاء في المؤسسة، واستمرار العمل بها، أما الالتزام المنخفض فسيبتعه آثار سلبية ومكلفة على المؤسسة كالتسرب والغياب المتكرر (ياسين، 2019).

تعد سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، وخلق بيئة مجتمعية إيجابية تساعد على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، فالقائد الذي يشعر المرؤوسين بأهميتهم في العمل، يرفع بذلك من روحهم المعنوية، ومن ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يدفع إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير وصولاً إلى التقدم وزيادة الإنتاج (Sadeghi, Akmaliah & Zaidatol, 2012).

تركز القيادة التحويلية بشكل أكبر على التغيير، وتلهم العاملين بالالتزام برؤية، وأهداف مشتركة للمؤسسة، وتحديهم ليصبحوا مبدعين في حل المشكلات، وتطوير القدرة القيادية للموظفين من خلال التدريب والتوجيه وتوفير كل من التحدي والدعم (Bass, 2001). فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى بيرز (Burns) تلك القيم التي لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه، ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Bass & Avolio, 2004).

وأشار كل من كان وساروروكان (Khan, Sarwar & Khan, 2018) أن الالتزام والولاء يحتاج إلى العمل الدؤب، ونشاط مثمر، لكي تتمكن المؤسسة من تلبية رغباتهم وحاجاتهم، وتحقيق آمالهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم، وتسهيل حصولهم على الترقيات المستحقة وتقديمهم الوظيفي، وتوفير بيئة عمل مشجعة وأمنة وداعمة ومفجرة للطاقت والإبداعات لهم، وضمان أمنهم الوظيفي، وتقدير جهودهم وانجازاتهم المهنية.

يسهم المعلمون المؤهلون والمتحمسون والتمكّنون دورًا رئيسيًا في تثقيف الأطفال والبالغين في بلدانهم بالمعرفة والمهارات والقيم اللازمة للتمتع بحياة صحية ومرضية، يعد المعلمون أحد المحددات الرئيسية لجودة التعليم ونتائج التعلم (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018). نظرًا لتأثيرهم على التطوير التعليمي لدى الطلبة (Kotherja, 2013). لذا يجب على المعلمين أداء أفضل ما لديهم من قدرات في الأنشطة التعليمية حتى يتمكنوا من التأثير بشكل إيجابي على تعلم الطلاب (Bourn, Hunt, & Bamber, 2017).

ويمنح الولاء التنظيمي العاملين في الميدان التربوي قوة ومعنى للرسالة التي يحملون مشعلها، كما أن الولاء التنظيمي يشير إلى إخلاص العاملين و قبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها وأنسجامهم معها؛ بل واستعدادهم للتضحية من أجلها، وهو شعور داخلي وارتباط وجداني بين الفرد و المؤسسة التي يعمل بها ويُعبر عن الرغبة في بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها والبقاء فيها، فيجب على المؤسسات التربوية أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية للأفراد في العمل والأداء، وذلك من خلال تعزيز مشاعر الانتماء والوفاء والولاء ولعل أهم إستراتيجية كفيلة بهذا الموضوع هي إستراتيجية التوجه نحو العنصر البشري الذي هو أساس النظم الاجتماعية وهو روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات (دليلي وخميس، 2020).

لذا يعد الولاء التنظيمي لدى المعلمين متطلبًا سابقًا لنجاحها، وبقائها، وتقدمها، والحفاظ على سمعتها، وبلوغها لأهدافها (فليه وعبد المجيد، 2005). إذ إن دافع المعلمين للعمل يتأثر بعدة عوامل، وقد تم العثور على أسلوب قيادة مدير المدرسة كعامل رئيسي محدد لمستوى تحفيز المعلمين للعمل، أو الإرهاق المدرسي، أو

الإرهاق، لأن أساليب القيادة والممارسات التي يقود بها مدير المدرسة، والبيئة والمناخ التنظيمي للمدرسة، هي من بين العوامل الرئيسية التي تؤثر على دافع المعلمين للعمل لتحقيق الولاء لديهم (Roth, Assor, Kanat-Maymon & Kaplan, 2007) وتستخلص الباحثة بأنه لا يمكن للمؤسسة التربوية أن تحقق أهدافها بدون ولاء لدى المعلمين، وأن نمط القيادة الذي يتبعه القائد التحويلي هو من يعزز من ولاء المعلمين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة، لذا فإن تطبيق القيادة التحويلية لها تأثير على ولاء وانتماء المعلمين، ويمكن رؤية الأثر الذي يتركه القائد التحويلي لديهم، يساعدهم على تنمية مهاراتهم وتمكينهم من إنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة وفاعلية عالية، نابع من تحفيز القائد التحويلي للمعلمين على الأداء العالي المتميز، مسند إلى الانتماء والولاء والرضا عن العمل، وبسبب الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية، فإن كشف واقع ممارستها في مدارس لواء بني كنانة، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين مسألة تستحق الدراسة والبحث والنقضي.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد نبعت فكرة هذا البحث لدى الباحثة من خلال عملها بالمجال المدرسي كمعلمة على مدار سنوات عدة، تعرّف خلالها على كثير من أساليب الإدارة لدى مديري المدارس، وتعرّف عن قرب على أحوال المعلمين وتطلعاتهم ومشاعرهم، بالرغم من الاهتمام الكبير بنمط القيادة التحويلية كنمط إداري تربوي، والإدراك بأن القائد التحويلي صاحب رؤية يؤثر في المعلمين، ويشركهم في القيادة، ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع والولاء والانتماء للمؤسسة، إلا أنّ القيادة التربوية في مدارس لواء بني كنانة لا تزال تتمسك بعقلية الأمر والتحكّم والملازمة للنموذج

البيروقراطي، وتصرّ هذه الإدارات على التفرد باتخاذ القرارات، ولا تسعى إلى تطوير مهارات المعلمين وإتاحة الفرص أمامهم للتعبير عن قدراتهم الإبداعية، وترفض تفويضهم الصلاحيات، مما يحدّد من السلوك التنظيمي ويقلّل مستوى الولاء لديهم، حيث أوصت دراسة من الحتاملة وال دراوشه والزبون ( Hatamleh, Al Darawsheh & Al-Zboon, 2017)، ودراسة أبو سنيه والبياتي (2014)، والقريناوي (2017)، بزيادة درجة الوعي لدى مديري المدارس بأهمية الممارسات للقيادة التحويلية من خلال اعطاء محاضرات توعوية، ينعكس على مستوى ولائهم وأدائهم الاخلاقي والسلوكي داخل مدارسهم.

ومن هنا تحددت مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
  2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم؟
  3. هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة ؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، والتقصي عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وكشف إمكانية وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في لواء بني كنانة.

أهمية الدراسة: تمثلت أهمية الدراسة في لآتي:

الأهمية النظرية: وهي تكمن في تزويد الباحثين والمعلمين ومديري المدارس وطلاب الدراسات التربوية العليا بخلفية نظرية ودراسات سابقة عربية وأجنبية عن القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وسد بعض النقص الموجود في الدراسات الأردنية المتعلقة بواقع كل من القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، والولاء التنظيمي للمعلمين، والعلاقة بينهما، وخاصة في ظل الاهتمام المتزايد الذي نالته القيادة التحويلية مؤخرًا من الباحثين.

الأهمية التطبيقية: وهي تتمثل في تقديم بعض التوصيات المتعلقة بواقع ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين، والولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية، والعلاقة بينهما لتمكين المسؤولين وصانعي السياسة التربوية من اتخاذ اجراءات وسياسات وقرارات تقويمية أو تعزيزية، كما تفيد المسؤولين في إدارات التعليم بتدريب المعلمين الذين سيكونون مديرين على الأنماط القيادية التي تسهم في رفع أداء المعلمين ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، وتشجيع الباحثين على اجراء دراسات أخرى عن القيادة التحويلية والولاء التنظيمي على مجتمعات أخرى، وربطها بمتغيرات مختلفة.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

حيث تبنت هذه الدراسة مصطلحان رئيسيان هما:

**القيادة التحويلية:** هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة، تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية، تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها" (محمد، 2006: 20). **وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً:** بأنه الدرجة التي يحصل عليها معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة على مقياس القيادة التحويلية.

**الولاء التنظيمي:** هو ولاء العاملين وتعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بصرف النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (Simth, 2009:28).

**ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً** بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين المطبق في الدراسة.

**حدود ومحددات الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء بني كنانة، للعام الدراسي (2021/2022). حيث حددت الاداة واقتصرت هذه الدراسة على إجابة عينة الدراسة على فقرات استبانة

القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، المكونة من (32) فقرة، وما تتمتع به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات.  
الأدب النظري والدراسات السابقة:

القيادة التحويلية: هي نوع من القيادة التي تحصل عندما يقوم القائد بتوسيع ورفع درجة اهتمام العاملين معه، باتجاه قبول الأهداف وتحقيق رسالة المؤسسة، ورؤيتها من خلال تحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية، لإنجاز المصلحة العامة (Bass & Steidlmeier, 1999).

يعرفها غرابية (19,2009) بأنها: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والانجاز من خلال صفات سلوكية متعددة هي: التأثير المثالي (الكاريزما) والدافعية الإلهامية، والتحفيز الذهني، والاهتمام الشخصي (الاعتبارية) .

وعرفت الناصر (15,2016) القيادة التحويلية تربوياً بأنها: "تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية (المدرسة)، وطريقة للتفكير بالعاملين وطبيعة العملية التعليمية". وتستخلص الباحثة بأن القيادة التحويلية هي قدرة المدير على إحداث تغيير جوهر فكري تنظيمي مؤسسي لدى أفراد المؤسسة، ينعكس بشكل إيجابي على العاملين، وإنتاجهم بشكل أكثر كفاءة".

#### أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية:

تتمثل أهمية القيادة التحويلية كما ورد عن ليثوود (Leithwood, 1994) أنّ القيادة التحويلية تنمي العناية بتطوير النوعية والجودة للخدمات التربوية. إذ تأتي أهمية

القيادة التحويلية نتيجة للتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسة التربوية، في عصر يشهد هذه الثورة التكنولوجية الهائلة؛ لذلك بات من الضروري على القائد أن يمارس هذا النمط ليسهل العمل المؤسسي (Victor & Lebopoldo, 2011).

أن القيادة التحويلية تحفز العاملين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات، وذلك من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية وقيمة النتائج، وتحديد طرق تحقيق تلك النتائج، وجعل العاملين يعملون على تحقيق المصلحة العامة أو مصلحة الفريق بدلاً من تحقيق مصالحهم الشخصية، والارتقاء بحاجات العاملين من الحاجات الأمنية، والانتقال بحاجاتهم إلى تحقيق الذات، والاعتراف بدورهم، وأهميتهم في بقاء واستمرار المؤسسات (Bass, 2001).

تتمثل وظائف القيادة التحويلية، كما ورد عن الشريفى والتتح (2010)، وعبد العال (2016)، متمثلة بإدراك الحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية مستقبلية، وتعبئة الالتزام بنقلة حضارية، بالإضافة إلى تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين.

وتعتمد القيادة التحويلية على المقدرّة على الإقناع والمثالية، ودفع العاملين إلى المشاركة في الرؤية من خلال القيم والرموز، حيث يقوم القائد التحويلي بأربع مهام رئيسية، كما ورد عن: هوتالا (Hautala, 2006)، متمثلة بتحديد الرؤية المستقبلية، وإيصال الرؤية لفريق العمل، وتطبيق الرؤية، وتشجيع العاملين على الالتزام برؤية المؤسسة.

تشتمل القيادة التحويلية، على عدة عناصر كما ورد عن العديد من الباحثين والمهتمين بأمور القيادة، وخاصة القيادة التحويلية، ونذكر منهم: (Bennis, 2009)، والرقب (2010)، و (Arzi & Farhood, 2014)، و (Avci, 2015) والمتمثلة الجاذبية

القيادية (الكاريزما) ، والتحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والثقافة التنظيمية.

### الولاء التنظيمي:

#### مفهوم الولاء التنظيمي، وأهميته وخصائصه وفوائده

عرف سو (Sow,2006) الولاء بأنه نزعة المشاركة المستمرة في نشاطات معينة، داخل المؤسسة، نتيجة لما أثمره الفرد داخل المنظمة، ويخشى أن يفقد هذا الاستثمار إذا ما قام بترك المنظمة. أما أبو النصر (38:2011) فقد عرف الولاء بأنه: "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء والولاء إلى شيء هام في حياته. شعور الفرد بمسئوليته تجاه شيء هام في حياته، والإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه".

وعرف خليف والملاح (Khalifat, and Al-Malahama, 2009) الولاء التنظيمي هو الشعور والاتجاه الإيجابي للفرد نحو مؤسسته، وسعيه لتحقيق أهدافها، وحرصه على الارتباط بها، وتبأهيه بإنجازاتها، وتمثله لقيمها. وأضاف حمدان ووالساكت (Hamdan & Saket, 2011) وارتباطه العاطفي بها، وعمله على خدمة مصالحها، ونيته الصادقة لاستمرار عمله فيها. واندماجه بها، وعمله الدؤوب لتحقيق ما تصبو إليه، ورغبته في عدم تركها أو البحث عن وظيفة بديلة في أماكن أخرى.

وعرف العمراني (2018،13) الولاء التنظيمي: بأنه "نوعاً من اتجاهات الفرد نحو مؤسسته التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومؤسسته، ومدى انتماءه وإخلاصه في عمله، من خلال شعور ينمو داخل الفرد

بالانتماء إلى مؤسسته ، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة".

وتستخلص الباحثة بأن الولاء التنظيمي للمعلمين هو أدائهم بواجباتهم المدرسية المهنية والوظيفية، واستعدادهم لبذل جهود كبيرة لصالح العمل، وامتلاكهم الرغبة القوية للبقاء والارتباط والدفاع عن قيم ومبادئ المؤسسة التعليمية التي يعمل بها.

وللولاء التنظيمي فوائد وإيجابيات كثيرة للعاملين والمؤسسات، فهو يسهم، كما بين السالم (Salim, 2015)، في استقرار المؤسسات، ونجاحها، والمحافظة عليها، وإدارة عملياتها بشكل سليم، وتحقيق أهدافها بسهولة ويسر. وهو يدعم، كما ذكر رضوان (Radwan, 2016)، احساس العاملين بالانتماء المؤسسي والارتباط الوظيفي، ويعزز قبولهم لمؤسساتهم، وثقتهم بها، وممارستهم لمثلها ومبادئها، وبذلهم للجهود الكبيرة لتحقيق غاياتها.

فمن خصائص العاملين ذوي الولاء التنظيمي مرتفع المستوى، كما بينت الفاضل (Al-Fadil, 2016)، أنهم متمسكون بمبادئهم، ويمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم، ويتميزون بالإخلاص في العمل، ويحيطون بأبعاد وظائفهم، ويتحلون بالتعاون وقوة الشخصية، ويمتلكون مهارات وقدرات عالية، ويتميزون بالقدرة على حل المشكلات وتحمل المسؤولية.

ويعمل الولاء التنظيمي على زيادة مستوى الأداء المتميز للأعمال، وتقوية الاتجاه الايجابي نحو العمل، وتخفيف الآثار السلبية التي قد تنتج عن دوران العمل،

ورفع مستوى الاخلاص والابتكار والابداع في المؤسسات، وتحاشي بعض السلبيات لدى العاملين كالاضطراب واللامبالاة، وزيادة الإنتاجية، وتقليل تكلفة العمل، وتحقيق النمو الوظيفي، وزيادة درجة الاستقرار المؤسسي، وتقوية الرضا المهني، وزيادة التماسك بين العاملين أجل استقرار العمالة والانتظام في العمل (Al-Fadil, 2016؛ Salem, 2015).

**العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:** وقد أشار بطاح (2006) إلى جملة من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي إيجابياً، وترفع من مستواه لدى العاملين، كوضوح الأهداف التربوية، وإشباع حاجات العاملين، والمكانة الاجتماعية، ونمط القيادة، بالإضافة إلى مشاركة العاملين، وتطوير نظام الحوافز، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتوفير المناخ التنظيمي، وبناء الثقة التنظيمية. وفي المقابل يرى جواد (2002:22) بالنسبة للعوامل التي يمكن أن تعوق الولاء التنظيمي، وتؤثر فيه من الناحية السلبية كصدور تعليمات غامضة، وغير محددة، وسوء توزيع العمل، بالإضافة إلى الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب، والفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل، وضآلة فرص الترقى الوظيفي، والشعور بالقلق والتوتر المستمر.

أوضح كولسكي (Coloski, 2003) بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي للأفراد ومنها ما يأتي: مستوى مناسب من الأجر، وتوقع استمرار الأجر، والقيادة داخل المؤسسة، والعلاقة بين المستويات التنظيمية، ووضوح الدور المهني، وتوفير مهارات العمل، والدور المتوقع من الأداء، والتدريب على المهام الوظيفية واتجاهات العاملين نحو المؤسسة.

- أبعاد الولاء التنظيمي: أشار ماير وألن وسميث (Meyer, Allen & Smith, 1993)، والشوارة (2009) إلى أربعة أبعاد للولاء التنظيمي، وهي كما يأتي:
- الولاء الوجداني: وهو إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله كالأستقلالية، والأهمية، والتعددية، والقيادة، والبيئة، وطرق صنع القرارات.
  - الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به شعور الموظف بالالتزام الخلقي والقيم ينحو مؤسسته، والذي يتعزز بالدعم التنظيمي والمشاركة والتفاعل.
  - الولاء الاستمراري: وهو ولاء أساسه رغبة الموظف في الاستمرار في وظيفته بسبب المكاسب التي يجنيها منها والمنافع التي تعود عليه نتيجة تعلقها، وجوهره هو المصالح المشتركة والفوائد المتبادلة بين العاملين والمؤسسات.
- مراحل الولاء التنظيمي: ويمر الولاء التنظيمي بثلاث مراحل متتالية بينها حسان (Hassan, 2008) هي :

- مرحلة التجربة: وفيها يكثف الفرد جهوده لتلبية حاجاته الرئيسية، ويبدأ بالحصول على الخبرات والتجارب والتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديد.
- مرحلة العمل والانجاز: وهي تأتي مباشرة بعد مرحلة التجربة، وتمتد من 3-4 سنوات، ويقوم الفرد فيها بإنجاز كافة المهام بسرعه وكفاية.
- مرحلة الثقة بالمؤسسة: وفيها يتم ايجاد ودعم اتجاهات الولاء لدى الفرد لمؤسسته، ووصوله إلى مرحلة النضج وتحديد الأهداف.
- مرتكزات الولاء التنظيمي: يعتبر وبكنان (Buchanan, 1974) من أوائل من اهتموا بالولاء التنظيمي، إذ رأى أنه الارتباط القوي للفرد بأهداف وقيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية المكتسبة له، ويرى بوكمان (Buchanan, 1974)، وماير وألن

وسميث (Meyer, Allen & Smith, 1993) أن الولاء التنظيمي يقوم على ثلاثة مرتكزات، تمثلت بالآتي:

- التماثل: والذي يسميه البعض الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك بتعبير الفرد عن إعجابه بالمؤسسة التي يتتبع إليها وافتخاره بها وقناعاته بأهدافها وقيمها.
  - الاندماج: من قبل الفرد بعمله والذي ينبع من رضاه بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
  - الإخلاص: الذي يسميه البعض بالولاء، ويعبر الفرد عن ذلك في رغبته بالاستمرار في المؤسسة، وبذل الجهد في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.
- الولاء التنظيمي ايجابياته ومعوقاته**

هناك معززات للولاء التنظيمي أورد منها عويضة (Aweidah, 2008)، وهديب (Hadib, 2015) ما يلي:

- ايجاد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وتقديم أجور مناسبة للعاملين، وتتناسب مع جهودهم المبذولة.
- تحديد جلي لمواقع العاملين في العمل، ووظائفهم، ومهامهم، لضمان الأمان الوظيفي لهم والراحة والاحترام والثقة والتقدير والشعور بالقيمة والمشاركة للعاملين، ويجاد شعور حقيقي لدى العاملين بأنهم قيمة مهمة للمؤسسة.
- وضع السياسات التنظيمية المشبعة لحاجات الموظفين، والمحقة لأهدافهم، والخادمة لمصالحهم.

- مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، وتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي وبيئة العمل الايجابية والداعمة والحوافز المادية والمعنوية المناسبة لهم لزيادة رضاهم الوظيفي ورفع مستوى انتاجيتهم.
- ايجاد ثقافة تنظيمية داعمة ترسخ معايير أداء متميز للعاملين، وتوفر لهم درجة كبيرة من الاحترام.
- توافر القيادة الفعالة التي تسهم في اختيار الأهداف المناسبة، وتنمي ولاء العاملين وانتماءهم، وتعزز رغبتهم في بذل المزيد من الجهود المبدعة.
- ولكن في المقابل هناك عوامل تؤثر بشكل سلبي على الولاء التنظيمي وتضعفه بين منها بوعطيط (Bouatit, 2017) ضعف الوضع الإداري، وإهمال العاملين، والتخبط والتعسف والارتجال والعشوائية في اتخاذ القرارات، وقلة الاعتماد على مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وندرة فرص الترقى والنمو المهني، والقوانين والتعليمات المبهمة.

### الولاء التنظيمي للمعلمين

من أهم خصائص المعلمين ذوي الولاء التنظيمي القوي تقبلهم للأهداف المدرسية، ورضاهم التام عن قيمها وأخلاقياتها ومثلها، وبذلهم الجهود الكبيرة والمخلصة لوصولها الى غاياتها حتى لو كانت الحوافز المقدمة لهم متواضعة، ورغبتهم الحقيقية في عدم ترك العمل فيها (Ghannam, 2005). ويمتاز الولاء التنظيمي للمعلمين بعدد من الخصائص أشار اليها السالم (Salem, 2015) هي أنه حصيلة للتفاعلات الانسانية داخل المدرسة، ويحتاج تحققه الى وقت طويل، وينتج عن تأثيرات استراتيجية وليس عن عوامل سطحية، ويتأثر كثيرا بنوعية الادارة، ويدفع

المعلمين إلى بذل أقصى جهود حقيقية من أجل انجاح المدرسة وتحقيق غاياتها وزيادة التفاعل والتعاون والتشارك فيها، ويعتبر أمراً غير ملموس، ولكن يمكن الاستدلال عليه من خلال تصرفات المعلمين داخل المدرسة.

### دور المؤسسة التعليمية في تعميق الشعور بالولاء التنظيمي

لكي تقوم المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، بدورها المطلوب في تنمية، وتعميق الشعور الولاء لمؤسستها، فإنه لا بد من مراعاة عدة أمور، كما ورد عن شانون (Shannon, 2011) تتمثل بالآتي:

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة، وواضحة، وجديدة بحيث يكون تتميز بالدقة، والوضوح، والإلتقان في مراعاة سمات الشخصية للعاملين، والقيم المؤسسية في ضوء المتغيرات الحديثة الاجتماعية، والسياسية.
- التزام المؤسسات بالقيم والمبادئ المؤسسية المنبثقة من فلسفة المجتمع، ونشر الوعي الثقافي، والعلمي بين الموظفين.
- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمؤسسة، ومنع أي سلوك يخالف عادات وثقافة المجتمع وتقاليد.
- تعريف العاملين بالمؤسسة، وإبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المؤسسات الأخرى، وكذلك التعريف بخصائص المجتمع الذي تعمل فيه، وجذوره التاريخية، وما يمتاز به من التزام بالعادات، والتقاليد مجتمعية، حتى لا يحصل صراع بين حاجات المؤسسة ومتطلبات المجتمع.
- استغلال كافة المناسبات التي تبرز مكانة المؤسسة، والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد المواطن، والموظف فخراً، واعتزازاً بمؤسسته، وعمله، ومجتمعه.

- ويستنتج مما سبق بأن الولاء التنظيمي: عبارته عن شعور داخلي لدى الفرد اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها تساعده على العمل بما هو وسيلة، يمكن استخدامها في سبيل تحقيق أهداف تعليمية معينة بشكل فعال، وذلك من خلال اعتبارها أحد العوامل المحددة للقدره على الإنجاز من خلال توجيه انتباهه إلى بعض النشاطات دون الأخرى، وتجعل من بعض المثيرات معززات تؤثر في سلوكه وتحثه على المثابرة والعمل بشكل نشط وفعال.

وأن نجاح المؤسسات التربوية تعتمد على مدى استعداد المعلمين والإدارة للعمل بكفاءة وفاعلية من أجل نجاح المؤسسات التربوية، الأمر الذي يتطلب من القائمين بالعملية التعليمية ليس فقط الإعداد والتدريب والتطوير فحسب، بل لا بد من التركيز على درجة مستوى الولاء العاملين فيها، لأن الولاء التنظيمي لدى العاملين قد يتفاوت من مؤسسة لأخرى، حسب ما تقدمه المؤسسة من الحوافز، والعمل التشاركي، وطبيعة الأنظمة وكيفية تطبيقها، وغيرها من المعززات التي تنمي الوازع الداخلي لدى المعلم اتجاه مؤسسته، فالشعور بالولاء يعزز دور الإدارة والمعلمين في المدرسية والقائمين على سير مدارسهم بشكلها الفاعل.

#### الدراسات السابقة:

ولقد أجريت العديد من الدراسات التي بحثت في مجال القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، في المجال المدرسي، متمثلة بالآتي:

الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية: فقد أجرى الناشري (2016) دراسة في مصر هدفت تعرف درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنطرة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعيتهم للعمل من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (276) معلماً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة القنفذة للقيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والدافعية كما أجرى كل من الحتاملة والذراوشه والزبون (Hatamleh, Al Darawsheh & Al-Zboon, 2017) دراسة هدفت معرفة درجة فاعلية الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية لدى مديرات مدارس تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (486) معلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التحويلية في تربية إربد الأولى من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وفي الكويت، أجرى هيبه والكويتي (2019) دراسة هدفت الوقوف على مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لنمط القيادة التحويلية، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (400) مديرة ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، كما وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن مديرات المدارس الابتدائية يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدو وجود فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي: فقد أجرى عرفان ومحمد (Iran & Muhmmad,2011) في الباكستان دراسة هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي والالتزام لدى المعلمين في المدارس الخاصة في مدينة بيشاور، تم استخدام المنهج

الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (115) معلماً في مؤسساتهم الخاصة في مدينة بيشاور، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة: أن مستوى الولاء التنظيمي والالتزام بالعمل كان متوسطاً لدى المعلمين.

أجرى سيلبي وميثا (Celebi & Mitha, 2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ولاء المعلمين التنظيمي لمشرفيهم والتزامهم التنظيمي. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاعتماد على استبانتين لجمع المعلومات. وتكونت عينة الدراسة من (412) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الولاء التنظيمي للمشرفين والالتزام التنظيمي عند المعلمين.

وهدف دراسة اللوزي (2012) في الأردن التعرف إلى مستويات الذكاء الانفعالي لدى المديرين وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (40) مديراً و(280) معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداتين كانت الأولى لقياس الذكاء الانفعالي، والثانية لقياس الولاء التنظيمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط لكل من الذكاء الانفعالي للمديرين، والولاء التنظيمي للمعلمين، ووجود فروق إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تعزى للجنس لصالح الإناث، وتعزى للخبرة لصالح الخبرة (11 سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي لصالح المؤهل ماجستير ودكتوراة.

كما أجرت أبو سنيه والبياتي (2014) دراسة في الأردن هدفت الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحب الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (200) معلماً

ومعلمة، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين جاء متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بينهما.

أجرى العمراني (2018) دراسة في النقب، هدفت هذه الدراسة الكشف عن المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارس النقب الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين أنفسهم ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (37) مديراً ومديرة، و(488) معلماً ومعلمة، لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارس النقب الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المدراء والمعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين الولاء التنظيمي وبين المشكلات التي تواجه المعلمين بجميع مجالاتها

أجرى القريناوي (2017) دراسة في الأردن هدفت التعرف إلى درجة مشاركة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في رسم السياسات التربوية وعلاقتها بولائهم التنظيمي من وجهة نظرهم. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (108) مديراً، تم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة مشاركة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في رسم السياسات التربوية جاءت متوسطة، وأن الدرجة

الولاء التنظيمي للإداريين التربويين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج بعدم وجود علاقة ارتباطية في أي من مجالات مقياس المشاركة في رسم السياسات التربوية مع أي من مجالات مقياس الولاء التنظيمي للإداريين التربويين.

هدفت دراسة الجربة (Al-Jerba, 2020) إلى تقصي العلاقة بين درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في العاصمة الأردنية عمان، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وتكونت عينة الدراسة الطبقية العشوائية من (450) معلماً ومعلمة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة التهكم التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية، من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، وبينت النتائج أيضاً وجود مستوى منخفض من الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائياً بين التهكم التنظيمي والولاء التنظيمي.

وكان هدف دراسة العنزي (Al-Anzi, 2021) التعرف إلى القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 380 معلماً ومعلمة، وبينت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالقدوة لدى مديري المدارس ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين كانتا مرتفعتين، وأنه كانت هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** وقد تم الاستفاد من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي واستخدم

المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، ومن هنا تميزت هذه الدراسة بالأداة التي تم بناؤها، والعينة التي طبقت عليها، إضافة إلى الجمع بين المتغيرين معاً، خلال بيان تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، والتقصي عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، للعام الجامعي (2022/2021).

ونستخلص مما سبق بأن القائد التحويلي يعمل على اختيار وإع في استخدام مهاراته من أجل إحداث التغيير في بيئته المدرسية، انطلاقاً من أهداف التربية المعاصرة التي تركز على إحداث تفاعل إيجابي مع المعلمين في الأمور التي تتطلب رأي المعلم وتفاعله، وبيان دور القيادة في إيجاد علاقات قوية وإيجابية بين القيادة والولاء بين المعلمين في تعزيز مفهوم الولاء والثقة لدى المعلمين بمؤسساتهم، خاصة أن المعلمين في سنوات الأخير عاصروا العديد من الضغوط النفسية في ضوء جائحة كورونا والتعلم عن بعد، الأمر الذي يتطلب نمط القيادة التحويلي يتبعه المدير لتعزيز قيم الانتماء والولاء لدى المعلمين داخل مؤسساتهم.

### الطريقة والإجراءات

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يصف الظاهرة المراد دراستها، وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها.

**مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، والبالغ عددهم (1048) معلماً ومعلمة، موزعين على (491)

معلماً و (557) معلمة حسب إحصاءات مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للعام الدراسي (2021/2022).  
عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات لتطبيق الاستبانة عليهم تقدر بـ (51%) تقريباً من مجتمع الدراسة أي (535) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بشكل عشوائي، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستويات متغيراتها لعينة الدراسة

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	138	25.8%
	أنثى	397	74.2%
	المجموع	535	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	388	72.5%
	دراسات عليا	147	27.5%
	المجموع	535	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	103	19.2%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	125	23.4%
	10 سنوات فأكثر	307	57.4%
	المجموع	535	100%

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، بالنسبة لموضوع القيادة التحويلية كدراسة الناشري ( Al-Nashiri, 2016 ) ، ودراسة الحتاملة وال دراوشه والزيون ( Hatamleh, Al Darawsheh & 2017 )، ودراسة هيبه والكويتي ( Heiba and Al-Kuwaiti, 2017 )، أما موضوع الولاء التنظيمي كدراسة القريناوي (2017)، ودراسة أبو سنيه (2019)،

والبياتي(2014) وتم العمل على تطوير أداة للدراسة مكونة من محورين؛ لتطبيقها على عينة الدراسة، حيث يمثل الجزء الأول: القيادة التحويلية لدى مديري المدارس، تكونت من (20) فقرة، ويمثل الجزء الثاني: الولاء التنظيمي لدى المعلمين، تكونت من (15) فقرة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص من الأساتذة في الجامعات الأردنية، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملائمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة ، أو اقتراح فقرات، وأخيراً، بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الإستبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، إذ كانت الأداة بصورتها الأولية تتكون (35) فقرة موزعة على فقرات الأداة، حيث تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا.

جدول (2) يوضح قيم معاملات ثبات أداة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي بطريقتي كرونباخ ألفا و ثبات الإعادة

(ن=30)

رقم المحور	المقياس ومجالاته	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الأول	القيادة التحويلية	18	0.89	0.87*
الثاني	الولاء التنظيمي	15	0.88	0.86*

ويلاحظ من نتائج جدول (2) أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

معيار تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	متدنية	متدنية جداً
- 4.21	- 3.41	3.40 -	2.6 - 1.81	من 1.00 أقل من
5.00	4.20	2.61		1.80

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)} / \text{عدد الفئات المطلوبة (5)} \\ = 0.80 \quad 5-1 \quad 5 /$$

ومن ثم إضافة الجواب (0.80) إلى نهاية كل فئة.

#### متغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية: تشتمل الدراسة على القيادة التحويلية لدى المديرين، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

### عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها، والتي تنص على: ما درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات استبانة درجة الذكاء الثقافي، كما هو مبين في الجدول (3)

الجدول (3) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازلياً، والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	4.20	0.82	1	مرتفعة
12	4.20	0.96	2	مرتفعة
2	4.19	1.03	3	مرتفعة
3	4.18	1.03	4	مرتفعة
5	4.18	1.03	4	مرتفعة
8	4.17	1.00	6	مرتفعة
6	4.17	1.00	6	مرتفعة
11	4.16	0.98	8	مرتفعة

إرید للبحوث والدراسات الإنسانية  
المجلد (24)، العدد الثالث، 2022

ممارسة مديري المدارس ...  
المحمود، شيهان أحمد

مرتفعة	9	1.03	4.15	يركز المدير على التعليم الذاتي المستمر	15
مرتفعة	9	1.08	4.15	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق ابداعية	13
مرتفعة	9	1.04	4.15	يستثير المدير في رؤوسيه الابتكار وحب التجديد	4
مرتفعة	9	1.00	4.15	يشجع المدير على التعبير عن الأفكار المتعارضة مع أفكاره	7
مرتفعة	13	1.02	4.14	يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين	10
مرتفعة	14	1.06	4.13	يحرص المدير على تحقيق احتياجات ورغبات المعلمين معه	9
مرتفعة	14	1.16	4.13	يعبر المدير عن تقديره للمعلمين عند أدائهم الجيد للعمل	1
مرتفعة	14	1.04	4.13	يصغي المدير جيداً لمن يتحدث إليه	18
مرتفعة	17	1.07	4.12	يحترم المدير مشاعر العاملين معه	17
مرتفعة	18	1.08	4.09	يؤمن المدير بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير	16
مرتفعة		0.82	4.16	درجة ممارسة القيادة التحويلية (ككل)	

اتضح من الجدول (3) أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة بين (4.20) لفقرة (يدرك المدير مدى درجة الحاجة للتغيير نحو الأفضل)، و(4.09) لفقرة (يؤمن المدير بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير)، ونالت باقي جميع الفقرات على درجة مرتفعة.

بينت نتائج السؤال أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد تعزى النتيجة إلى ادراك مديري المدارس إلى أن وزارة التربية والتعليم الأردنية تسعى باستمرار إلى النهوض بمستوى الإداريين كي يصلوا إلى مستوى مرتفع من القيادة التحويلية القائم على المشاركة الفعلية لجميع المعلمين، والهادف إلى رؤية مستقبلية، والملتزم برسالة المدرسة؛ الذي يركز بالفعل على أهمية التعاون والتشارك بين الإدارة والمعلمين في المدارس في صنع القرارات واتخاذها.

وقد يعزى ذلك إلى ما تطمح له وزارة التربية والتعليم في تطوير أداء مديري المدارس القيادية والتماشي مع التطور التربوي الحديث، والسعي نحو التغيير والتعامل مع الأزمات بشجاعة للحفاظ على أفضل المستويات؛ ومن هنا يدرك المديرون في لواء بني كنانة مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل، وعليه فإنهم يتمتعون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم بدرجة عالية، وهذا ينعكس في ادائهم وكفائتهم وعليه ينالون احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بهم بكل جرأة، وإدارة المدير إلى أزمات العمل بشجاعة للحفاظ على مستوى أفضل، وهذا ما دلت عليه الفقرات (2,3,14,12) وجاءت بدرجة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الأسلوب الذي يتبعه المدير التحويلي في تقدير جهود المعلمين، وتقديرهم، والتزامه بالقيم المثلى في سلوكه مع المعلمين في تحقيق الأهداف من خلال غرسهم الحماس والالتزام والثقة لديهم، وهذا ما دلت عليه الفقرات (3,5,8,6) والتي جاءت بنفس الدرجة مرتفعة.

كما قد تعزى هذه النتيجة إلى دعم العمل بروح الفريق الواحد، ويسهم في حل المشكلات بطرق ابداعية، تشجع على الابتكار وحب التجديد، مشجعا المعلمين التعبير

عن أفكارهم حتى لو كانت تتعارض مع أفكاره، وهذا ما دلت عليه الفقرات (11,15,13,4,7) والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

كما أن المدير التحويلي يراعي الفروقات الفردية بين المعلمين، ويحرص على تحقيق احتياجاتهم ورغباتهم، ويثمن جهودهم ويقدرها عند انجاز عمل جيد يستحق الثناء والتكريم، وهذا ما دلت عليه الفقرات (1,9,10,18) والتي جاءت بنفس الدرجة، بدرجة مرتفعة. أما الفقرات التي جاءت في المرتبة الأخيرة (9) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، فقد تعزى حسب تقديرات عينة الدراسة من المعلمين إلى أن المدير التحويلي يؤمن بأن بأهمية مشاركة المعلمين في عملية التغيير، حتيطور المؤسسة ويحقق أهدافها. اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة سيلبي وميثات (Celebi & Mitha, 2016)، دراسة العمراني (2018)، ودراسة العنزي (Al-Anzi, 2021)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة المرتفعة مع نتيجة دراسة الجربة (Al-Jerba, 2020) والتي جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ومناقشتها، والتي تنص على: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية افقرات مقياس مستوى الولاء التنظيمي، كما يبين الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية مرتبة تنازليا والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في لواء بني كنانة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
10	لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المدرسة.	3.85	0.68	1	مرتفعة
7	تتطابق قلبي مع قيم المدرسة التي أعمل فيها.	3.77	3.76	2	مرتفعة
12	أشعر بالانتماء لهذه المدرسة.	3.75	0.60	3	مرتفعة
6	تهمني سمعة هذه المدرسة وتحقيقها لأهدافها.	3.74	0.80	4	مرتفعة
15	أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه المدرسة.	3.70	0.82	5	مرتفعة
1	تدفعني هذه المدرسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل	3.66	0.80	6	مرتفعة
8	أبين لأصدقائي أن هذه المدرسة تستحق أن يعمل الشخص فيها.	3.63	0.70	7	مرتفعة
13	تعد هذه المدرسة أفضل مؤسسة يمكن أن أعمل بها.	3.61	0.77	8	مرتفعة
4	أشعر بالسعادة بأن أتاحت لي الفرصة للعمل في هذه المدرسة.	3.60	0.71	9	مرتفعة
11	أشعر بأنني أكسب الكثير من الخبرة عند بقائي في هذه المدرسة مستقبلا	3.55	0.75	10	مرتفعة
14	إنني على استعداد لقبول أي عمل بهذه المدرسة لكي أحتفظ بعلمي فيها.	3.53	0.74	11	مرتفعة

مرتفعة	12	0.76	3.52	أنا على استعداد للعمل في أي مدرسة أخرى ما دامت نوعية العمل واحدة	9
مرتفعة	13	1.57	2.94	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي في المدرسة يجعلني أفكر بترك العمل فيها.	2
متوسطة	14	1.26	2.52	أختلف مع إدارة المدرسة فيما يتعلق بالسياسات التي تخص المعلمين.	5
متوسطة	15	1.58	2.25	أشعر بأنني ارتكبت خطأ كبيراً عندما قبلت أن أعمل في هذه المدرسة.	3
مرتفع		0.78	3.44	مستوى الولاء التنظيمي (ككل)	

أشار الجدول (4) الى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.44)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة بين (3.92) لفقرة: (لدي استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل المدرسة)، و(2.54) لفقرة: (أختلف مع إدارة المدرسة فيما يتعلق بالسياسات التي تخص المعلمين)، ونالت فقرتان (2,5) مستوى متوسط، في حين حصلت باقي الفقرات بدرجة مرتفعة.

أظهرت نتائج السؤال بأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية في لواء بني كنانة جاء بدرجة مرتفعة، وقد تعود النتيجة إلى وعي المعلمين بمبادئ الولاء التنظيمي، ومكوناته، وأهميته، وإيجابياته، وسبل تعزيزه ومعوقاته، وإدراك المعلمين للعلاقة الإيجابية بالولاء للمؤسسة والتي تظهر مظاهرها على المعلمين من خلال استعدادهم لبذل قصارى جهدهم في انجاح عمل المؤسسة، النابع من انتمائهم لها، وخوفهم على سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وقد تعزى النتيجة إلى حالة الفخر التي يشعر بها المعلمون عند الحديث عن المدرسة للآخرين، والسعادة التي يشعر بها المعلم لعملة في هذه المدرسة، وهذا ما دلت عليه الفقرات الاتية (10,7,12,6,15) والتي جاءت جميعا بدرجة كبيرة.

وأن شعور المعلم بكسبه للخبرات عند بقاءه بالمدرسة نتيجة للدورات والنتمية المستدامة التي يشعر فيها المعلم في هذه المدرسة على المدى البعيد، تدفعه للعمل وتقديم أفضل ما لديه من ناحية أدائه، وانتماءه وولائه للعمل تهيئ له فرصة استعداد لقبول أي عمل بهذه المدرسة لكي احافظ على عملي في المدرسة، وهذا ما دلت عليه الفقرات: (9,1,8,13,7,4)، وجميعا بدرجة مرتفعه، أما بالنسبة للفقراتن الأخيرتين (3,5) والتي جائتا بدرجة متوسطة، وقد تعزى النتيجة إلى استنكار المعلم بأن يكون قد أخطأ في العمل بالمؤسسة، وإن أي إحساس المعلم بأي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضع الحالي في المدرسة لا يجعله يفكر بترك العمل فيها، وهذا دليل على شعوره بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها مهما حصل معه من ظروف، لحرصه على إدارة المدرسة بالسياسات التي تخص المعلمين، لذا جاء تقدير هذه الفقرة متوسطاً.

واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة سيلبي وميثا (Celebi & Mitha, 2016)

، ودراسة دراسة جاوش، وجلوويك وأوسبورن (Jauch, Glueck & Osborn, 2017)، ودراسة القريناوي (2017)، ودراسة الكردي والأحمد (Al-Ahmad, & Al-Kurdi, 2020)، ودراسة العنزي (Al-Anzi, 2021) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة عرفان ومحمد (Iran & Muhmmad, 2011)، ودراسة أبو سنيه والبياتي (2014)، التي أظهرت أن ذلك المستوى كان متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها، والتي تنص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين؟

للإجابة عن السؤال، تم حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5) قيمة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين

مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين		المتغير
حجم	مستوى	
العلاقة	العلاقة	
0.27*		درجة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

أظهرت نتائج السؤال وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين؛ مما دل على أنه بزيادة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين يرتفع مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وقد يعزى ذلك إلى أن ولاء المعلمين التنظيمي يقوى ويتعزز عندما يراعي مديرو مدارسهم

خصوصياتهم وخلفياتهم وخصائصهم وجوانبهم وظروفهم وأحوالهم ومميزاتهم القيادية التي تعزز من دور العاملين في المؤسساتهم.

فارتقاء درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والمتمثلة بقدرتهم على التكيف الناجح مع فئات مختلفة من السلوكيات البشرية لدى المعلمين، والتعرف الى أنماط قيادية جديدة يمارسها المدير على المعلمين كنمط القيادة التحويلية التي تعود بالفائدة والإرتقاء في تحقيق أهداف المؤسسة، يرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين المتمثل بنظرتهم الايجابية لمدارسهم، وبذلم الجهود لتحقيق أهدافها، ورجبتهم الأكيدة في البقاء فيها، وانتماؤهم لها، ومساهماتهم في تنميتها، وارتباطهم النفسيها، واندماجهم في عملها، وتبني قيمها.

وعن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية، والولاء التنظيمي، فإنها تشتق من اتصاف القيادة التحويلية كنمط يمكن أن تعزز مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تؤكد القيادة التحويلية على أهداف وغايات المؤسسة ومن ثم جذب أو بناء التزام الإلتباع، ولديهم المقدرة على إيجاد الأوضاع التي تشجع المعلمين على استيعاب أهداف المدرسة وانجازها بطريقة ابداعية. وهي مصدر إلهام وتوجيه الاهتمام واتخاذ الإجراءات من العاملين وتعبئة الجهود والدوافع في النظام المدرسي، وهذا السعي يؤدي بالمعلمين بينما إلى الإبداع والابتكار وتنمية الولاء لديهم.

### التوصيات:

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، كانت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً أيضاً، وفي ضوء تلك النتائج، ولتعزيز وإدامة ارتفاع درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي، أوصت الباحثة بتقديم دورات تدريبية وبرامج تعليمية عن القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وأهميتهما، ومكوناتهما، وكيفية اكتسابهما، ودورهما في نجاح العملية التربوية. العمل على توفير البيئة الآمنة التي يسودها المناخ التنظيمي العادل في نظام الحوافز بما يتناسب وجهد المعلمين في العمل التربوي.

### المراجع

#### المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت.(2011). تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط2، القاهرة، إتراك للطباعة والنشر .
- أبو سنيته، عونيه، والبياتي، عبد الجبار . (2012). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 10(1) ، 101-119.
- بدح، أحمد.(2013). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 34(22)، 12-33.

بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بوعطيط، سفيان (2017). الولاء التنظيمي: تميزه استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 11(1)، 311-326.

الجربة، نسرين. (2020). درجة التهكم التنظيمي في المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

الحاج، سهيل. (2016). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي للمعلمين بمنطقة الجليل. أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك، الأردن.

حسان، بسام. (2008). واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة- فلسطين.

حمادات، محمد؛ عياصرة، محمد. (2011). درجة الالتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم. مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية - فلسطين، 25(4)، 1005 - 1036

حمدان، روان، والساكت، ياسمين. (2011). التحفيز واثره على الولاء التنظيمي لافراد العاملين في المؤسسات الحكومية درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث في محافظات غزة للتفويض الإداري من وجهة نظر معلميه وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه النجاح الوطنية.

خليفات، عبد الفتاح، والملاحمه، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجله جامعه دمشق ، (3+4)25، 289-340.

دليلي، لحسن، وخميس، محمد. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية : دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(6)، 737-750.

رضوان، أحمد. (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه بنها.

الرواشدة، خلف. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالإطمئنان والولاء التنظيمي. عمان: دار الجامعة للنشر والتوزيع.

ريان، عادل. (2001). العلاقة بين الإنضباط في العمل و الولاء للمؤسسة ، المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة أسيوط، 31 (19)، 47-52.

السالم، ماهر . (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رساله ماجستير غير منشورة، جامعه دمشق.

السعود، راتب. (2013). مفاهيم القيادة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

الشريفي، عباس؛ والتتح، منال. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم، مجلة العلوم الإنسانية. 7 (42)، 45-65.

الشواورة، فيصل. (2009). الولاء التنظيمي وتقييم أثره على الإجمالي الدخل من المبيعات، دراسة تطبيقية.

عبد العال، خولة. (2016). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

العمراني، فؤاد. (2018). المشكلات التي تواجه المعلمين في مدارس النقب الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين أنفسهم والحلول المقترحة". أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية.

العنزي، أحمد سلامة (2021). القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، مجلة كلية التربية-جامعة الإسكندرية، 31(4)، 117-137.

عويضة، إيهاب. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية -غزة.

عويضة، إيهاب. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية -غزة.

عياصرة، علي، والفاضل، محمد. (2006). الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

غرايبة، حسن. (2009). درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الفاضل، سمية (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على ولاء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه العربي بن مهدي.

الفاضل، سمية (2016). الولاء التنظيمي وتأثيره على ولاء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه العربي بن مهدي.

فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد. (2014). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط 3، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القرناوي، بسام. (2017). مشاركة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن في رسم السياسات التربوية وعلاقتها بولائهم التنظيمي من وجهة نظرهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعه اليرموك، إرید، الأردن.

محمد، محمد. (2006). القيادة الإدارية. عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.

مرزوق، إبتسام. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الناشري، يحيى. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة القنفذة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعتهم للعمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعه الباحة، المملكة العربية السعودية.

هديب، آلاء. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

هديب، إيمان.(2015). درجة التسامح الاجتماعي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

هيبة، زكريا، والكويتي، فتحية.(2019). مدى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة لنمط القيادة التحويلية. مجلة العلوم التربوية. 1(2)، 366-375.

ياسين، أسعد.(2019). اثر الرقابة الداخلية على الالتزام الوظيفي في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

#### المراجع الأجنبية

Arzi, S., & Farhood, L. (2014). Relationship of Transformational and Transactional Leadership Style with job Satisfaction, **Inter-Disciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 6, No. 3, July 2014.

Avci, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration, **Academic Journals**, 10 (20), pp. 2758-2767,

Aydin, A , Sarier, Y & Uysal, S.(2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Educational Sciences: Theory & Practice* - 13(2), 806-811

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Collier Macmillan: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *Eur. J. Work Organizational*

- Psychol.* 8 (issue), 9–32. doi:10.1080/135943299398410  
[CrossRef Full Text](#) | [Google Scholar](#)
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadersh. Q.* 10 (issue), 181–217.
- Bennis, W., (2009). **On Becoming A Leader**. Basic Book, New York, U.S.A
- Bouguila, S.(2013). The Social Responsibility of Teaching. **International Journal of Educational Research and Technology**.1(4),46-51
- Bourn, D., Hunt, F., and Bamber, P. (2017). A Review of Education for Sustainable Development and Global Citizenship Education in Teacher Education. Available at:<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259566>.
- Coloski, M. (2003).An Instrument to measure perceptions of organizational justice of middle schools, **Dissertation Abstract International**, 63 (8), 27-55.
- Douglas, S. M. (2010). **Organizational Climate and Teacher Commitment. Tesis Ph.D. The University of Alabama. Tuscaloosa, Alabama.**
- Goksoy, S. (2014). The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. **Educational Research and Reviews**.12(20), 988-995.
- Habib, H. (2020). Organizational Commitment among Secondary School Teachers in Relation to Job Burnout. *Shanlax International Journal of Education*, 8( 3), 72–76

- Hatamleh,H, Najwa Abed Al-Hameed Daeawsheh, N & Mohammad Saleem Al-Zboon,M. (2018). The extent of applying transformational leadership by the female principals of the schools subjected to the authority of the educational directorate of Irbid (1) from the perspective of female teachers, **International Journal of Instructional Technology & Distance Learning(ERA)**. 14 ( 12),9-27
- Hautala, T. M. (2006). The Relationship Between Personality and Transformational Leadership. **Journal of Management Development**, 25 (8), 777-794. at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261708>.
- Irfan, F., & Muhammad, F. (2011). Measurement of the Degree of Organizational Commitment among the Faculty Members of Private Sector Universities in Peshawar City. Interdisciplinary, **Journal of Contemporary Research in Business**, 3(4),151 – 234.
- Khan, M., Sarwar, S., & Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector *Employees of Management*, 1(3), 28-47
- Khan,R , Ziauddin,Z, Jam,F & Ramay,I. (2010). "The impacts of organizational commitment on employee job performance", **European Journal of Social Sciences**. 153 ) ) , 292–298.
- Kotherja, O. (2013). Teachers' Motivation Importance and Burnout Effect in the Educational Development: Albania International Conference on Education, Epoka University. Available at: <http://dspace.epoka.edu.al/handle/1/800>.
- Kotherja, O. (2013). Teachers' Motivation Importance and Burnout Effect in the Educational Development: Albania International

Conference on Education, Epoka University. Available at: <http://dspace.epoka.edu.al/handle/1/800>.

- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring, **Educational Administration Quarterly**, 30 (4), 498-518.
- Meyer, J., Allen, N & Smith, C. (1996). Commitment to organization and occupation: extension and test three component conceptualization. **Journal applied psychology**, 78: 55- 67.
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., and Kaplan, H. (2007). Autonomous Motivation for Teaching: How Self-Determined Teaching May lead to Self-Determined Learning. *J. Educ. Psychol.* 99 (4), 761–774. doi:10.1037/0022-0663.99.4.761
- Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., and Kaplan, H. (2007). Autonomous Motivation for Teaching: How Self-Determined Teaching May lead to Self-Determined Learning. *J. Educ. Psychol.* 99 (4), 761–774. doi:10.1037/0022-0663.99.4.761
- Sadeghi,A,Akmaliah,Z &Zaidatol, A, .(2012).Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness.**International Journal of Business and Social Science**.4(7).186- 198
- Smith, j. (2009). Fiscal Reality and Academic Quality Part time Faculty and the Challenge to Organizational Culture at Community colleges, **Community College Journal of Research and Practice** (1), 25-44.
- Sow,. H. C .(2006) .Organizational identification and commitment of members of a human development organization" **Journal of Management Development**, 25 (3) , 249 – 268.

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.(2018). **International Task Force on Teachers for Education 2030: Strategic Plan 2018–2021**. Available

Victor, J., & LeBopoldo, G (2011). Transformational Leadership Influence on Organization. **Journal of Business Research**, 2(3): 562- 578.

Yang, M. (2011). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners. **Job Satisfaction and Organizational Commitment. Social Behavior and Personality** 40(1): 31-46.