

## درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين

أ/ابراهيم مرزوق أبوعرار

كلية التربية - الجامعة العربية الأمريكية-فلسطين

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (١٨٨) معلمي المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى مستوى مرتفع (3.99) للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وجاء مجال (التأثير المثالي) بمستوى مرتفع (٤.١٠) وبالمرتبة الأولى، تلاه مجال (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبمستوى مرتفع، وتلاه المجال (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وبمستوى مرتفع. وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لـ للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي في المدارس الثانوية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. توصلت الدراسة إلى مستوى متوسط (٣.٤٣) للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) القيادية التحويلية والولاء التنظيمي وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الولاء التنظيمي، المدارس الثانوية.

### ABSTRACT

The study aimed to identify the degree to which secondary school leaders in the Negev educational region practice transformational leadership and its relationship to the level of organizational loyalty among teachers. The study sample consisted of (188) secondary school teachers in the Negev educational region, and they were chosen randomly. To collect data, the study found a high level (3.99) of transformational leadership in secondary schools, and the field of (ideal influence) came at a high level (4.10) and ranked first, followed by the field of (individual considerations) with an arithmetic mean of (3.99) at a high level, followed by the field of (intellectual stimulation). with an arithmetic average of (3.87), with a high level. The results indicated that there were no statistically significant differences ( $\alpha = 0.05$ ) in the responses of the study sample to transformational leadership and organizational loyalty in secondary schools due to the effect of gender, educational qualification and years of experience. The study found an average level (3.43) for transformational leadership in secondary schools. The results showed that there is a statistically significant positive correlation at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) for transformational leadership and organizational loyalty, and this indicates a strong correlation.

**Keywords:** transformational leadership, organizational loyalty, secondary schools.

## المقدمة

تعد الأدوار الإدارية الحديثة من أهم مسؤوليات العمل المدرسي للمدير، والتي تقوم على الاهتمام بالنواحي الإدارية، بل ويتعدى هذا الدور نحو تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، وذلك من خلال تبني أنماط مختلفة من القيادة التربوية سعياً نحو توفير بيئة تعليمية مناسبة تُمكن المعلمين من تحقيق النمو المتكامل للطلبة عقلياً وروحياً وبدنياً واجتماعياً لإعداد جيل واع قادر على مواكبة تطورات المجتمع الذي يعيش به، كما وأن هذا التحول جاء نتيجة تغير النظرة التقليدية نحو العملية التعليمية والتربوية (خلف الله ٢٠١٨).

وتعد القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية أحد أنواع القيادة التي يقوم بها القيادات التربوية عن طريق إقامة علاقة ولاء واحترام مع العاملين، وذلك عن طريق مشاركتهم في صناعة القرارات واتخاذها، وتمكينهم بأن يكونوا قادات ناجحة في المستقبل، حيث يسعون إلى تحقيق مصالح المؤسسة التربوية بدلاً من السعي لتحقيق مصالحهم الشخصية (مصطفى، ٢٠١٨).

والقيادة التحويلية تمثل الدافع الملهم الذي يحفز الأتباع نحو الانجاز والعمل وتلبية احتياجاتهم، حيث يقول (bass) ان القيادة التحويلية هي التي تحفز التابعيين من أجل بذل أقصى طاقة في سبيل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وتحقيق الرضا لدى الأتباع، وهي لا تركز على الجانب المادي فقط في التحفيز بل تدعم ذلك بالتمكين والتنمية الفردية (سليمان ٢٠١٧). كما ان القيادة التحويلية تهتم بالأفراد العاملين، وتعمل على تقديم الدعم الفردي واستئارة تفكيرهم في كل مستويات المؤسسة التعليمية، ووضع نماذج مناسبة للممارسات المهنية الجيدة وذلك من خلال إعادة النظر في عملهم ومراجعتهم بشكل دوري وتقييمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل مناسب وتنمية الروح التنافسية الإيجابية، وتنمية استراتيجيات وأساليب جديدة لتعليم وحفزهم لدعم كفاياتهم التعليمية وقدراتهم والسعي إلى توافر الدعم لمبادراتهم التجديدية والإبداعية التي تهدف إلى تطوير المؤسسة. (سميرات، ٢٠١٤).

وإن المؤسسة التعليمية والتي قيادتها تحويلية لها المقدره على التعرف إلى المشكلات قبل تفاقمها، والقيادة في هذا النمط يعملون على تمكين العاملين معهم ويقومون بتفويضهم لأداء المهمات حتى يشعروا بأنهم أصحاب قرار في قلب الأحداث، فيتمكنون من اكتشاف مواهبهم ومهاراتهم ضمن مناخ تنظيمي يساعد على التكيف، والإبداع، والتعلم، ويعملون فيه مع قائدهم بأهداف مشتركة بدافع الرضا وليس بدافع الخوف، مما يساهم في نجاح العمل (الخرابشة والمعاني، ٢٠١٦). وقد اتفق كل من (الغامدي، ٢٠٢١، والمقحم ٢٠٢٠ على أن النهوض بالمدرسة يحتاج نمطاً كالقيادة التحويلية يبيث روح الحماس ويحرك الطاقات الكامنة لدى المعلمين بالمدرسة من خلال التأثير في سلوكياتهم وإلهامهم وتحفيزهم لابتكار الأفكار الإيجابية.

وأشار السعود (٢٠٢١) إلى أن نمط القيادة التحويلية يمتاز بالقوة والسعي لتحويل المعلمين إلى قادة قد يتفوقون في أدائهم وإنجازهم بالعمل فهي تهتم في هيكلة التغيير المطلوب لتحويل المؤسسة التعليمية من حالٍ إلى حالٍ أفضل، كما وتعزز استخدام أساليب حل المشكلات جماعياً. كما يمثل الولاء التنظيمي قوة الترابط والعلاقة التي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتبع الفرد السياسات والأنظمة التي تم العمل فيها واتباعها وتنفيذها بشتى الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفاعلية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن الولاء التنظيمي ينبع من الشعور بالإخلاص للمنظمة، ويعكس الولاء التنظيمي لدى الأفراد من خلال مجموعة من الإجراءات والظواهر التي يمر الفرد عليها تجاه المواقف والأحداث التي يمر بها داخل المنظمة (الغنام، ٢٠١٩).

### مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إلى قيادات تسعى بها إلى التحويل والتغيير ، لمواكبة التطورات المتسارعة التي يتسم بها العصر، وذلك لما للقيادات من دور فعال في تمهيد الطريق من أجل عبور المؤسسات التعليمية بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف المرجوة ووضع رسالتها موضع التنفيذ، وتعد عملية التغيير من أكثر العمليات تعقيداً بحيث تحتاج إلى مهارات معينة لا بد من توافرها لدى القيادات التربوية، وهذا ما توفره نظرية القيادة التحويلية، كما أن متطلبات العصر الحالي تحتم العناية الفائقة بالقيادة التحويلية، فهي النمط القيادي الهام لتحقيق التقدم المنشود والفعال للمؤسسات التربوية (هيبه ٢٠١٦).

فالقائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل وعيهم بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية من أجل اشباع حاجاتهم بما فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العلمية، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل الأمانة، والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار للقيم المهنية والاجتماعية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتعامل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يمتلك صفات قيادية أساسية كالرؤية، والجاذبية، والقوة، والتمكين، والتحفيز ، والاستقامة (الخليلة وسعادة، ٢٠١٠).

وبناء على ما سبق، وبهدف الوصول إلى عملية تربوية فاعلة، أصبح نجاح المدرسة هو وجود قيادة إدارية فاعلة وقادرة على مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة، وهم حجر الأساس الذي تستقر عليه المدرسة، وللقيادة عدة أنماط وخصائص تربوية ساعدت المعلمين على زيادة حصيلتهم وخبرتهم التعليمية، وذلك من خلال أنماط القيادة التحويلية والذي يعد من الأنماط القيادية الفاعلة في تطوير المؤسسات التربوية ورفع مستواها، ونظراً أن كل من النمط القيادي لدى المدير والولاء التنظيمي لدى المعلمين يعدان من العوامل المؤثر في العملية التعليمية،

بالإضافة إلى توصيات دراسة العزازي (٢٠٢٢) ودراسة بني بكر (٢٠٢٢)، وانطلاقاً من واقع الميدان التربوي وإيماناً بأهمية دور المعلم في المدرسة باعتباره جوهر العملية التعليمية وأساس الوصول إلى الأهداف التعليمية، فإن الغرض من هذه الدراسة تكمن في معرفة أثر القيادة التحويلية في المدارس على الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب التعليمية؟
- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- ما درجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في منطقة النقب التعليمية؟
- هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب التعليمية.
- الكشف على الفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في منطقة النقب التعليمية.
- الكشف عن الفروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
- التعرف على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

الأهمية النظرية: تستمد الدراسة أهميتها من خلال إسهامها في التعرف على موضوع القيادة التحويلية وتطبيقاتها في المجال التعليمي التربوي. بالإضافة إلى ما ستقدمه من فائدة للباحثين في مجال الإدارة التربوية على وجه الخصوص، وخاصة في ظل بروز الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة المعتمد على أنماط القيادة التربوية، بالإضافة إلى إثراء البحوث التربوية بالدراسات الجديدة في القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأبحاث أخرى من خلال الاستفادة من الأدب النظري ونتائج الدراسة، حيث تساهم هذه الدراسة في إضافة معرفية للمكتبة العربية عموماً في المجالات والمتغيرات التي تتناولها.

الأهمية العملية: يُؤمل أن يُستفيد من نتائج هذه الدراسة قادة المدارس في منطقة النقب التعليمية من خلال تعرفهم واقع ممارساتهم للقيادة التحويلية. كما وقد تخدم هذه الدراسة ميدانياً في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. يُؤمل أن تقيّد المديرين والمسؤولين في المجال التربوي، في التعرف على أبرز النتائج التي اظهرتها الدراسة.

**حدود الدراسة:** اقتصرت حدود هذه الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: تحدد موضوع الدراسة بدرجة ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على درجة الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- الحدود البشرية: المعلمين والمعلمات في المدارس في منطقة النقب التعليمية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس في منطقة النقب التعليمية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في السنة الدراسية ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

### مصطلحات الدراسة

**القيادة التحويلية:** تعرف بأنها: القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل، عن طريق إيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر وإدارة العلاقات بين الموظفين، وكذلك تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم والتكيف السريع مع المتغيرات وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها ذلك النمط القيادي الذي يؤثر في تنمية الكفايات التعليمية لدى المعلمين بما يمتلكه مدير المدرسة من قدرات ومهارات شخصية في التعامل مع المعلمين واستغلال (joseph, 19, 2011).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها ذلك النمط القيادي الذي يؤثر في تحفيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين بما يمتلكه مدير المدرسة من قدرات ومهارات شخصية في التعامل مع المعلمين واستغلال إمكانياتهم ومهارات في تطوير وتحسين أداء المدرسة مراعيًا الفروق الفردية والنواحي الإنسانية لديهم، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها افراد عينة الدراسة على المقياس المعد لذلك.

الولاء التنظيمي (اصطلاحاً): هو ذلك الشعور القوي للأفراد والانتماء تجاه عملهم، ووضع قيمة جوهرية للعمل مع وجود ارتياح ورضا وهو مفتاح قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة (أبا حسين والسبيعي، ٢٠٢٠: ٣٠٨)

ويعرف إجرائياً: بأنه هو مدى انتماء معلمي مدارس لواء الكورة للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال ما تقوم بتوفيره القيادة الابتكارية من بيئة تعليمية تساعد معلمي المدارس على زيادة ولانهم الوظيفي للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عبر مقياس الولاء التنظيمي المستخدم لغايات هذه الدراسة.

### الإطار النظري

وفي المؤسسات التربوية فالقائد 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 (٤٣٣هـ: ص ٧٦) 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.

وأكد الغامدي (٢٠٢١) على أن القائد التحويلي يرفع من مستوى المرؤوسين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها، كما أنه يستطيع أن يصنع رؤية مستقبلية مثالية لمنظمتهم؛ فهو قادر على تطوير صورة المستقبل الخاص بمنظمتهم، وقادر على إيصال هذه الصورة للمرؤوسين. بالإضافة إلى ذلك فهو يعمل دائماً على تشجيع النمو الذاتي للمرؤوسين، ويشخص حاجات كل عضو من التابعين، ويتعرف على قدراتهم ثم ينصح ويشجع النمو والتقدم لهم، ويشركهم في صنع القرارات، وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها. القائد التحويلي يستخدم استراتيجيات خلاقية ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، كما يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم، وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

كما أن أداء القيادة التحويلية يتحقق عندما يستطيع القائد ضمان التحول في اهتمامات المعلمين وخلق الوعي والقبول لأهدافهم ومهمتها، وإثارة حماسهم للنظر إلى المصلحة المشتركة ومصلحة الأهداف العليا وتجاوز النظر لمصالحهم الشخصية، فالقائد التحويلي يستطيع جعل العاملين معه يعملون سوية بثقة ودافعية عالية، كما أنه يدفعهم للعمل الدؤوب برغبة بالتحدي للوصول إلى نتائج تفوق التوقعات (بني عطا، ٢٠٢٢).

### أبعاد القيادة التحويلية

وقد اتفق كل من (العوادة ٢٠١٧؛ والسعود ٢٠٢٠) على أن هنالك خمسة أبعاد يستخدمها القائد من أجل تحقيق قيادته التحويلية وهي: التأثير المثالي أو الشخصية الكاريزمية للقائد، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالاعتبارات الفردية والتمكين للمعلمين، وقد ارتأت الباحثة اتخاذ الأبعاد السابقة كما وردت من العوادة والسعود في أداة دراستها كما يلي:

### أولاً: التأثير المثالي

ويسمى بالتأثير المثالي أو الكاريزما ويعبر هذا البعد عن الجانب العاطفي للقيادة ويقصد بالتأثير المثالي للقائد عندما يصبح بمثابة قدوة بالنسبة للأعضاء ويقوم الأعضاء بالتعرف أكثر على القادة ومحاولة الاقتداء بهم في كثير من الأحيان وفي الغالب يمتاز القادة بسلوك أخلاقي عالي جداً رزق الله وطيب (٢٠١٩) ويمتاز القائد التحويلي بالإيمان والإحساس الصادق برسالة ورؤيا المنظمة، ولديه الاستطاعة لتوليد الموقف نفسه في نفوس المرؤوسين ويجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بما يمتلكون من إخلاص لمنظمتهم الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم (طه وإدريس ٢٠١٩).

والجدير بالذكر أن كل من القيادة التحويلية والكاريزمية تؤدي إلى التأثير الجوهري في الأتباع، ويمكن أن يكون الفرق الأساسي بينهما هو ان القيادة التحويلية تدفع الأفراد العاملين إلى مستوى أعلى من الدافعية والوعي، بينما الكاريزمية لا تهتم كثيراً بهذا الشأن، كما أنها لا تمنع من ان تستخدم القوة لمكاسب شخصية هذه بالإضافة إلى القدرة الكبيرة التي يمتلكها القادة الكاريزميون في تأثير على المؤسسة، مع أن نتائج هذا التأثير قد لا تكون ذات فائدة (Hall, ٢٠١٢).

وإن القائد الكاريزماتي على قدر كبير من المرونة والتركيز، وصاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها، ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء بطريقة لفظية أو نفسية، ويمتلك معظم المعلومات التي تجعل منه قدوة، فيثير الحماس للتابعين ويستحوذ على ثقتهم، وكيف لا!! وهو لا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول، فيؤثر على سلوكهم ومشاعرهم وبالتالي يضمن ولائهم، وكثيراً ما ترتبط القيادة المثالية بتقبل المخاطرة وبالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها (ابو رمان، سامي ٢٠١٦).

**ثانياً: الدافعية الإلهامية**

وهنا يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين للعمل ويزرع في نفوسهم حب التحدي، ولأن توقعاته وثقته بهم عالية، فهو يتيح الفرص لهم بالمشاركة بوضع الأهداف وتحقيقها ويعمل على إثارة الحماس للعمل بروح الفريق ويشاركهم في وضع الرؤيا والرسالة للمستقبل، ويستخدم الرموز والشعارات والمدح التوجيه جهودهم (ضيف وعلة ٢٠١٨).

وإن القائد التحويلي لديه قدرة كبيرة على تحفيز الأفراد العاملين بأن يوفر للأتباع التحدي، كما أنه يؤثر عندهم روح الفريق، ويشغل الأفراد التابعين في رؤية حالات مستقبلية تعتبر جاذبة، كما يضعهم في مواقف تشعرهم بالتفاؤل والحماس، ويوجد التحدي لديهم لمستويات أعلى من الانجاز (Nichols, ٢٠٠٨).

**ثالثاً: الإعتبارات الفردية**

يؤمن القائد التحويلي بقيمة الفرد ويهتم بالفروق الفردية ما بين العاملين، ويقوم على رصد احتياجاتهم المهنية والشخصية ويحاول تلبيةها لهم، ويُظهر الإحترام والتقدير ويستمع إليهم، ويسعى دوماً إلى حل المشكلات لكل واحد منهم ويشجعهم على تبادل وجهات النظر فيما بينهم، ويساعدهم على ترسيخ فكرة التطوير الذاتي لكل منهم، (المهلاوي، ٢٠٢٠)، وهو قائد يعتمد سياسة التواصل المفتوح مع فريق العمل (آل منصور، ٢٠١٩).

**رابعاً: الاستثارة الفكرية**

حيث تعتبر ابتكار القائد التحويلي لمجموعة من الأفكار الجديدة التي تثير الأفراد العاملين لمعرفة المشكلات، كما أنها تشجعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبالطريقة الإبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة من أجل أداء العمل، كما انها تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القائد جهود الأفراد التابعين من اجل ان يكونوا مبدعين ومبتكرين، كما أن هؤلاء القيادات هم الذين يبنون الأفكار، ويقومون بتوضيح نقاط القوة والضعف والتهديد والفرص التي تواجه مؤسساتهم كما تعتبر المصدر للإثارة الفكرية والحافز للنشاط الفكري الاستراتيجي (Joseph, ٢٠١١). ويؤكد (Rose, ٢٠١٠) ان القيادات تهتم بالابتكار دون الانتقاد لتصرفات الأفراد التابعين، كما ان الحفز الفكري يتم من خلال تدريب القيادات للأفراد التابعين على كيفية تحليل المشكلات من زوايا عديدة، ويتم أيضاً من خلال تشجيع الأفراد التابعين على الابتكار والإبداع واستخدام الدلائل المنطقية في صنع القرارات واتخاذها وحل المشكلات.

**خامساً: التمكين**

يقوم القائد التحويلي في هذا البعد بتفويض المرؤوسين في الصفوف الأمامية الأولى لأداء الأعمال شريطة توفير الوسائل والمستلزمات المطلوبة، ومنحهم السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من أداء العمل وتحقيق الأهداف المنشودة (الغزالي، ٢٠١٢)، وكما يعمل على تشكيل فرق عمل معه للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة (أبو رمان، سامي ٢٠١٦).

## الولاء التنظيمي

حظي الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مختلف حقول العلوم الإنسانية، وذلك لأهميته في المجال الإداري لتحقيق أهداف المؤسسة، ويقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومؤسسته، ومدى انتمائه وإخلاصه في عمله. ويشير داوود (٢٠١٥) إلى أن الولاء التنظيمي لدى العاملين يكون من خلال رغبة الفرد بالتفاعل مع المؤسسة التي يعمل بها، وكما يكون في حالة وجدانية غير ملموسة، يتم التعبير عنها من خلال السلوكيات التي تظهر على الفرد، وحيث يعتمد الولاء التنظيمي على أقصى ما يبذله الفرد من جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وقد يستغرق وقتاً أطول من أجل تحقيق الفعالة لدى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها. ويعد حصيلة التفاعل لعدد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد.

وللولاء التنظيمي أهميته التي تساعد المؤسسة على تطوير العاملين وزيادة الانتماء لهذه المؤسسة، كما أشارت إليها الخباز (٢٠١٦)، وهي كما يلي  
يساعد الولاء التنظيمي على الربط بين الفرد والمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز المهني.

يمكن الولاء التنظيمي العاملين من التنبؤ بفاعلية المؤسسة التي يعملون بها.  
يعد الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للمنظمة من أجل بقاء العاملين ودوام استمراريتهم في المؤسسة التي يعملون بها.

يساعد الولاء التنظيمي في زيادة مؤشرات الصحة للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك من أجل البقاء والاستمرارية للعاملين في هذه المؤسسة.

وأشار الغرابي (٢٠١٩) إلى مخاطر تدني مستويات الولاء التنظيمي للمعلمين في المؤسسة إلى التأثير السلبي على فاعلية المدرسة، ويجعل المعلمين أقل نجاحاً في أدائهم الوظيفي، مما يؤدي بهم إلى ترك الوظيفة، كما ويؤثر على انحراف العاملين عن أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ويعمل الولاء التنظيمي على زيادة ربط المعلم بالقادة التربويين وبالطلبة والمؤسسة نفسها من خلال مساعدته على تحقيق الأهداف التربوية، كما يعمل الولاء التنظيمي على تسهيل عملية الإنتاج لدى المعلمين وتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة بشكل أكثر دقة وشمولية (Abu-Naser & Shobaki, 2018 & Arqawi)

ويتحلى المعلم الذي لديه ولاء تنظيمي بعدة سمات ومن أهمها ما يلي: شعوره بالافتقار لأهداف المدرسة والعمل على تحقيقها، والعمل على تطوير المنظومة التدريسية الكامل بجميع الرقي بها، وذلك من خلال وضع أفكار إبداعية تعزز فهم الطلبة للمادة التعليمية أثناء شرحها،

وامتناع المعلمين عن التغيب أثناء الدوام المدرسي، والعمل على زيادة الميول والرغبات في الاستقرار الوظيفي، والاستمرار في العمل بالمؤسسة التربوية والتعليمية التي ينتمي لها المعلمون. (Yousef, 2020).

وللولاء التنظيمي عدة عوامل تؤثر عليه إيجاباً وتعمل على رفع مستوياته لدى المعلمين والتي أشارت إليها لطفي (٢٠١٨)، وهي كما يلي:

إشباع حاجات العاملين في المنظمة.

وضوح الأهداف التربوية للمؤسسة.

- زيادة وتحسين المكانة الاجتماعية للعاملين.

العمل على تطوير الأنماط القيادية للمديرين داخل المدرسة.

- مشاركة المعلمين والتعاون معهم داخل المدرسة.

العمل على تطوير نظام الحوافز .

- زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.

العمل على بناء الثقة التنظيمية للمعلمين داخل المدرسة.

ويضيف رسمي (٢٠١٨) ، عوامل أخرى للولاء التنظيمي تتمثل في: معتقدات المعلمين

ومدى قبولهم للعمل داخل المدرسة، أهداف وقيم المدرسة استعداد العاملين من أجل بذل الجهود

داخل المدرسة، رغبة المعلمين للبقاء في المدرسة التي يعملون بها.

وتؤكد فيكتور و ليوبولدو (Victor &eboldo, ٢٠١١) أهمية العلاقة بين القيادة التحولية

والولاء التنظيمي كنتيجة للتغيرات والتحديات التي باتت تواجه الجامعات، فضلاً عن المتغيرات

التكنولوجية والعملية والثقافية، فقد برزت الحاجة إلى القيادة التحولية حيث أصبح من الصعوبة

التنبؤ بالمتغيرات، ولذلك لا بد من وجود أفراد يقومون بتزويد الجامعات بالرؤى وكذلك القيام

بالأنوار المثالية التي يمكن أن يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المنظمة.

وعن العلاقة بين القيادة التحولية والولاء التنظيمي يشير سانثاميل و بلانشماي (٢٠١١)

(Palanichimay & Santhamil) فعلى الرغم من أن مفهوم القيادة التحولية بعد من المفاهيم

الحديثة في ميادين علم الإدارة، إلا أنه بات أحد المتغيرات الرئيسة التي أخذت بالظهور في

الميدان التربوي بوصفه من الخصائص الأساسية للقائد الناجح. كما يرى العساف (٢٠٠٢) أن

القيادة التحولية واحدة من أنماط متغيرات الفاعلية والكفاية الاجتماعية، الذي يقف وراء ارتفاع

مستوى أداء القادة للمهام المنوطة بهم، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بوصفه

الأساليب الإدارية التي تزيد من ارتباط الموظف بمنظّمته مما يدفعه إلى الالتزام بأهدافها والعمل

على تحقيقها بكل طاقاته وإمكاناته.

## الدراسات السابقة

وهدفت دراسة حداد (٢٠٢٢) والتي هدفت للتعرف لدور القيادة التحويلية في تطوير أداء المدير في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (١٠ سنوات فأكثر).

وهدفت دراسة أبا حسين والسبيعي (٢٠٢٠) إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بين فيصل بالسعودية لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٤) عضو هيئة تدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، تم إعداد استبانة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية، وجاءت درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية جداً، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

قام بني بكر (٢٠٢١) دراسة هدفت للتعرف على مستوى ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في لواء الكورة والبالغ عددهم (٢٠٩٠) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي بما يتناسب مع حجم المجتمع والتي تكونت من (٤٠٠) معلم ومعلمة، وقام الباحث بتطوير أداة للدراسة عبارة عن استبانة لقياس كل من متغيري الدراسة الرئيسيين لتحقيق اهدافه. كما تم التحقق من صدق وثبات الأداة بالطرق المناسبة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الابتكارية متوسط، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل. كما وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس لواء الكورة من وجهة نظرهم جاءت بمستوى متوسط، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الابتكارية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة عمايرة وعاشور (٢٠٢٠) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في قسبة اربد، وتكونت العينة من (٢٥٣) معلم ومعلمة في قسبة اربد، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدمت استبانة القيادة التحويلية واستبانة فاعلية اتخاذ القرار، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة اربد كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين كما بينت نتائج الدراسة ان درجة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مديرية قسبة اربد كانت متوسطة، كما كشفت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة مديري مدارس تربية قسبة اربد للقيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار .

أجرت المعاينة والحراشة (٢٠١٩) دراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والكشف عن الفروق الفردية بين تقديرات أفراد العينة لهذه الدرجة والتي تعزى إلى المتغيرات الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التخصص، وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبق استبانة مكونة من (٢٨) فقرة وزعت على عينة مكونة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهمها: ان درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين تقديرات افراد العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

أجرى آل منصور (٢٠١٩) دراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤٨٧) معلم، واستخدمت استبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كبيرة، كما كشف الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين درجات تقدير افراد عينة الدراسة لممارسة ادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ودرجات تقدير افراد العينة لمستويات الولاء التنظيمي.

كما هدفت دراسة الغامدي والزهراني (٢٠١٧) للتعرف على اتجاهات مديري التعليم العام بمحافظة جدة نحو ممارسة القيادة التحويلية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع مجتمع الدراسة وعددهم (٥٢١) مديراً ومديرة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات مديري المدارس نحو ممارسة القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس نحو ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وأجرى كلبي وكورموز (٢٠١٦، Celebi & Korumaz) دراسة هدفت إلى معرفة التزام المعلمين والمشرفين بالولاء التنظيمي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (٤١٢) معلماً يعملون في إسطنبول بتركيا، توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية ودالة إحصائياً بين ابعاد الولاء التنظيمي للمشرفين والمعلمين وذلك من أجل قياس ولائهم التنظيمي.

يتضح من خلال ما تم استعراضه من الدراسات السابقة أن الهدف العام لها هو التركيز على القيادة التحويلية وأثرها على تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين. كما يتبين وجود اختلاف من حيث الهدف في بعض الدراسات السابقة؛ وانفقت الدراسة الحالية جزئياً مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها كدراسة: المعاينة والحراشة (٢٠١٩)، ودراسة حداد (٢٠٢٢). أمّا في جانب منهجية الدراسة فقد انفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة، من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وفي جانب أداة الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة. أمّا في جانب مجتمع الدراسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في خصائص مجتمع المؤسسات التعليمية، وهذا ما يتشابه مع دراسة آل منصور (٢٠١٩). وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تمت في منطقة النقب التعليمية، وأنها تختص بدراسة القيادة التحويلية من وجهة نظرهم في منطقة النقب التعليمية.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، لدراسة مشكلة ما أو ظاهرة علمية معينة؛ بغية التوصل إلى تفسيرات منطقية لها، وتم استخدام هذا الأسلوب لدراسة درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات جميع في مدارس المدارس النقب خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ وفق سجلات وزارة التربية والتعليم.

#### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (١٨٨) مدير ومديرة في المدارس النقب، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، جدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا للخصائص الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	87	46.3
	أنثى	101	53.7
	المجموع	188	100.0
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	63	33.5
	أكثر من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	76	40.4
	أكثر من ١٠ سنوات	49	26.1
	المجموع	188	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	108	57.4
	دراسات عليا	80	42.6
	المجموع	188	100.0

## أداة الدراسة

بعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتتاسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً. وقام الباحث ببناء مقياس من خلال الاستبانة بالدراسات والأبحاث والرسائل التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والهدف منه درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. وقد تضمنت الأداة بصورتها النهائية (٤٥) فقرة موزعة على محورين، اشتمل المحور الأول (القيادة التحويلية) على ثلاثة مجالات بواقع (٢٥) فقرة، المجال الأول: التأثير المثالي بواقع (٩) فقرات، المجال الثاني: الاستثارة الفكرية بواقع (٩) فقرات، والمجال الثالث: الاعتبارات الفردية بواقع (٧) فقرات، واشتمل المحور الثاني (الولاء التنظيمي) على (٢٠) فقرة، حيث تم صياغة الفقرات بطريقة سلسلة واضحة، يستطيع أفراد عينة الدراسة من الإجابة عليها، وصمم المقياس بتدرج خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (٥، ٤، ٣، ٢، ١). وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

## الصدق الظاهري

وتم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على لجنة مكونة من (١) محكمين متخصصين، للتأكد من مدى ملائمة وقدرة الأداة على تحقيق أهداف الدراسة، كما أرفقت

أسئلة الدراسة وأهدافها مع الأداة، وعدلت الاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات المرفقة من قبل المحكمين؛ للخروج بأفضل أداة قادرة على تمثيل ما أعدت من أجل قياسه. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس بطريقة الصدق الظاهري، والاتساق الداخلي.

وتم اعتماد المقياس الآتي لتصحيح المقياس الخماسي

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١)

عدد الفئات المطلوبة (٣)

=1.33

ومن ثم إضافة الجواب (١.٣٣) إلى نهاية كل فئة. وبناء على ذلك يكون:

من ١.٠٠ - ٢.٣٣ بدرجة منخفضة

من ٢.٣٤ - ٣.٦٧ بدرجة متوسطة

من ٣.٦٨ - ٥.٠٠ بدرجة مرتفعة

### حساب الصدق والثبات

وللتحقق من صدق بناء الأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة، ولكن من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وذلك كما في جدول (٢).

المحور الأول: القيادة التحويلية

جدول (٢): ارتباط فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال

الاعتبارات الفردية		الاستشارة الفكرية		التأثير المثالي	
معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.395**	1	.438**	1	.346**	1
.494**	2	.433**	2	.554**	2
.692**	3	.626**	3	.679**	3
.490**	4	.608**	4	.487**	4
.578**	5	.630**	5	.583**	5
.351**	6	.403**	6	.402**	6
.528**	7	.354**	7	.631**	7
		.459**	8	.528**	8
		.460**	9	.710**	9

تشير بيانات جدول (٢) إلى أن معاملات الارتباط لمجال "التأثير المثالي" تراوحت ما بين ((٠.٧١٠\*\* - ٠.٣٤٦\*\*، ولمجال "الاستثارة الفكرية" تراوحت ما بين ((٠.٦٣٠\*\* - ٠.٣٥٤\*\*، لمجال "الاعتبارات الفردية" تراوحت ما بين ((٠.٦٩٢\*\* - ٠.٣٥١\*\* أي قيم دالة إحصائية.

### المحور الثاني: الولاء التنظيمي

جدول (٣): ارتباط فقرات محور "الولاء التنظيمي" مع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.497**	11	.651**
2	.455**	12	.706**
3	.450**	13	.689**
4	.572**	14	.747**
5	.393**	15	.518**
6	.508**	16	.644**
7	.504**	17	.678**
8	.531**	18	.422**
9	.362**	19	.721**
10	.374**	20	.729**

تشير بيانات جدول (٣) إلى أن معاملات الارتباط لمحور "الولاء التنظيمي" تراوحت ما بين ((٠.٧٤٧\*\* - ٠.٣٦٢\*\* وهي قيم دالة إحصائية.

### الثبات

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التماسك في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (٠-١) وتكن قيمته مقبولة عند (٠.٦٠) وما فوق، وفي دراسات أخرى تكون مقبولة عند (٠.٧٠) وما فوق وبحسب جدول (٤) يبين ذلك.

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط بيرسون للمجال مع

### الأداة ككل

الرقم	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	التأثير المثالي	9	0.711
2	الاستثارة الفكرية	9	0.789
3	الاعتبارات الفردية	7	0.721
المحور ككل			0.845

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

تشير بيانات جدول (٤) ان معاملات الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا للمجال الأول: التأثير المثالي بلغت (٠.٧١١)، وللمجال الثاني: الاستثارة الفكرية بلغت (٠.٧٨٩)، وللمجال الثالث: الاعتبارات الفردية بلغت (٠.٧٢١)، وللمجال الرابع: بلغت (٠.٧٢١)، وبلغ معامل الثبات لمحور القيادة التحويلية ككل (٠.٨٤٥)، وهي قيم مرتفعة دالة إحصائياً وتشير إلى ثبات المحور. وبلغ معامل الثبات للمحور الثاني (الولاء التنظيمي) ككل (٠.٨٢٥)، وهي قيم مرتفعة دالة إحصائياً وتشير إلى ثبات الأداة.

#### متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

#### أولاً المتغيرات التصنيفية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، أكثر من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا)

#### ثانياً: المتغير الرئيس:

درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين  
الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ارتباط بيرسون
- ٢- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات لأداة الدراسة.
- ٣- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية.
- ٤- تحليل التباين الثلاثي لتقدير أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- ٥- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات الأداة.

## نتائج الدراسة

١- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية لدى المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل القيادة التحويلية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها، وجدول (٥) يوضح ذلك. جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور القيادة التحويلية، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	التأثير المثالي	4.10	0.61	1	مرتفع
3	الاعتبارات الفردية	3.99	0.62	2	مرتفع
2	الاستشارة الفكرية	3.87	0.58	3	مرتفع
	الأداة ككل	3.99	0.51	-	مرتفع

يلاحظ من النتائج في جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لمجالات محور القيادة التحويلية تراوحت بين (٣.٨٧-٤.١٠) وجاء المجال الأول (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، وتلاه المجال الثالث (الاعتبارات الفردية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثانية، وتلاه المجال الثاني (الاستشارة الفكرية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧) وبدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثالثة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٣.٩٩) وبدرجة مرتفعة.

وتدل هذه النتيجة على أن قادة المدارس مدركين أهمية القيادة التحويلية في ممارستها للتأثير على المعلمين ودفعهم للعمل بكل التزام وكفاءة، وأن قادة المدارس يؤمنون بمبدأ الاحترام والتقدير للمعلمين وهذا يجعلهم قادرين على التأثير على رؤوسهم، وتبادل الثقة فيما بينهم، وبما أنهم قادة تربيين وذلك من الطبيعي أن تنعكس عليهم القيم الأخلاقية في تعاملهم مع المعلمين، وهذا يعبر على قدرة القادة على تحفيز المعلمين فكرياً، ويجعلهم يتصدون للمشكلات التي تعترض عملهم، وتدريبهم على مواجهة الصعوبات.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة حداد (٢٠٢٢) والتي توصلت لنتائج الدراسة إلى أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة).

## أولاً: التأثير المثالي

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "التأثير المثالي"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (٦).

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق	4.41	0.95	1	مرتفع
7	يتواصل مدير المدرسة بفعالية مع المعلمين	4.30	0.93	2	مرتفع
8	يوفر مدير المدرسة الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير	4.29	0.91	3	مرتفع
4	يتخذ مدير المدرسة قرارات تربوية فعالة	4.23	1.04	4	مرتفع
1	يتسم مدير المدرسة بقوة الشخصية	4.06	1.06	5	مرتفع
5	يتعامل مدير المدرسة بشفافية مع المعلمين	4.02	1.27	6	مرتفع
3	يعامل مدير المدرسة المعلمين باحترام	3.94	1.28	7	مرتفع
2	يتسم مدير المدرسة بالصدق في العمل	3.85	1.23	8	مرتفع
9	يثير مدير المدرسة الحماس الجماعي لإنجاز المهام الإدارية والتعليمية	3.83	1.23	9	مرتفع
	المجال ككل	4.10	0.61	-	مرتفع

يظهر من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "التأثير المثالي" تراوحت بين (٣.٨٣-٤.٤١)، كان أعلاها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يشجع مدير المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق" بمتوسط حسابي (٤.٤١) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٧) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يتواصل مدير المدرسة بفعالية مع المعلمين" بمتوسط حسابي (٤.٣٠) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٨) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يوفر مدير المدرسة الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية التغيير" بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٩) والتي تنص على "يثير مدير المدرسة الحماس الجماعي لإنجاز المهام الإدارية والتعليمية" بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٤.١٠) وبدرجة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة أن المدير يشجع المعلمين على العمل بروح الفريق وهذا وتدل هذه النتيجة على الدور الإيجابي لمدرء المدارس في بث روح التعاون بين المعلمين، والتواصل مع المعلمين بكل ثقة وفعالية، كما يقدم المدير الموارد المادية والبشرية لأحداث التغيير في المدرسة، بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها ورؤيتها من خلال سلوكهم كقادة ومثل أعلى مما له أكبر الأثر في نفوس المعلمين نحو المزيد من العمل والإنجاز.

## ثانياً: الاستشارة الفكرية

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الاستشارة الفكرية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (٧).

## جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاستشارة الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يحفز مدير المدرسة المعلمين طرق التعامل مع الأفكار المستجدة من خلال الترحيب بكافة الأفكار	4.21	1.00	1	مرتفع
7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات صنع القرار	4.04	1.00	2	مرتفع
9	يحفز مدير المدرسة الابداع الفكري لإنتاج أفكار تسهم في حل المشكلات	3.94	1.31	3	مرتفع
8	يقدم مدير المدرسة حوافز معنوية للمعلمين تشجع الابتكار الفكري	3.90	1.29	4	مرتفع
1	يحفز مدير المدرسة المعلمين لتقديم مقترحات جديدة في العمل	3.85	1.09	5	مرتفع
4	يشجع مدير المدرسة المعلمين فرص التعبير عن أفكارهم وتدوينها لتقييمها	3.84	1.25	6	مرتفع
3	يقترح مدير المدرسة طرق جديدة لاستكمال مهام العمل	3.76	1.18	7	مرتفع
5	يهتم مدير المدرسة بتريخ المشاركة بين المعلمين	3.75	1.27	8	مرتفع
2	يوجه مدير المدرسة المعلمين للقيام بمهام غير روتينية	3.50	1.34	9	متوسط
	المجال ككل	3.87	0.58	-	مرتفع

يظهر من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الاستشارة الفكرية" تراوحت بين (٣.٥٠-٤.٢١)، كان أعلاها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يحفز مدير المدرسة المعلمين طرق التعامل مع الأفكار المستجدة من خلال الترحيب بكافة الأفكار" بمتوسط حسابي (٤.٢١) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٧) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة المعلمين في عمليات صنع القرار" بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٩) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يحفز مدير المدرسة الابداع الفكري لإنتاج أفكار تسهم في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يوجه مدير المدرسة المعلمين للقيام بمهام غير روتينية" بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٨٧) وبدرجة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة على صفات القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، وكذلك قدرتهم على تحفيز الابداع والابتكار لدى المعلمين، وهذا يدل على امتلاك القادة لمهارات التفكير الإبداعي التي جعلتهم قادرين على إنتاج أفكار تسهم في حل المشكلات بطريق جديدة ومختلفة، الامر الذي يسهم في إيجاد حلول مناسبة وأكثر فاعلية، وقادرين على اتخاذ القرار في المستقبل، كما يتسم القائد التحويلي على التغيير الإيجابي والتطوير المستمر للمؤسسة، وإنجاز الأعمال والمهام بوقت محدد.

### ثالثاً: الاعتبارات الفردية

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الاعتبارات الفردية"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (٨).

#### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاعتبارات الفردية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين	4.28	1.10	1	مرتفع
7	يهتم مدير المدرسة بحاجات المعلمين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم	4.14	1.06	2	مرتفع
4	يظهر مدير المدرسة الاحترام والتقدير للمعلمين	4.05	1.20	3	مرتفع
1	يُساند مدير المدرسة المعلمين عند إنجازهم أعمالاً جديدة	3.93	1.17	4	مرتفع
5	يساعد مدير المدرسة المعلمين لمواكبة التطور	3.89	1.33	5	مرتفع
3	يستمتع مدير المدرسة لجميع المعلمين باهتمام	3.87	1.33	6	مرتفع
2	يقدم مدير المدرسة يقدم التقدير والتعزيز الإيجابي	3.77	1.27	7	مرتفع
	المجال ككل	3.99	0.62		مرتفع

يظهر من جدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الاعتبارات الفردية" تراوحت بين (٣.٧٧-٤.٢٨)، كان أعلاها للفقرة رقم (٦) والتي تنص على "يراعي مدير المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين" بمتوسط حسابي (٤.٢٨) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٧) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على "يهتم مدير المدرسة بحاجات المعلمين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم" بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على "يظهر مدير المدرسة الاحترام والتقدير للمعلمين" بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢) والتي تنص على "يقدم مدير المدرسة يقدم التقدير والتعزيز الإيجابي" بمتوسط حسابي (٣.٧٧) وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٩٩) وبدرجة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة على الدور الإيجابي للقائد التحويلي في مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين ويتقبلون الاختلاف فيما بينهم ويساعدتهم على التطوير والتحسين المستمر ، كما يحرصون القادة على الاهتمام باحتياجات المعلمين المعنوية وبث روح المحبة وتقدير الاحترام المتبادل بينهم من أجل إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما يهتم مدير المدرسة بتنمية المعلمين لمهاراتهم ولقدراتهم من خلال تفويض بعض مهامه، ومتابعتها ليقدم لهم التوجيه المناسب، الأمر يخفف الأعباء عن المدير ويضمن استمرارية العمل في حال غيابه عن المدرسة.

٢- هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل القيادة التحويلية كما في جدول (٩).

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	نكر	4.01	0.49
	أنثى	3.96	0.54
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	3.98	0.55
	٥ من سنوات - أقل ١٠ سنوات	4.01	0.47
	١٠ سنوات فأكثر	3.95	0.54
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.95	0.56
	دراسات عليا	4.04	0.44

يبين جدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، جدول (١٠) يوضح ذلك. جدول (١٠): تحليل التباين الثلاثي لأثر (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في القيادة التحويلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.092	1	0.092	0.342	0.559
سنوات الخبرة	0.053	2	0.026	0.099	0.906
المؤهل العلمي	0.235	1	0.235	0.879	0.350
الخطأ	48.997	183	0.268		
الكلية	49.466	187			

يتبين من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل القيادة التحويلية تعزى لأثر الجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل القيادة التحويلية تعزى لأثر سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة ل القيادة التحويلية تعزى لأثر المؤهل العلمي. وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف بين أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وأن المعلمين يستطيعون أن يقيموا درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية، وهذا يدل على تقارب إجابات معلمي مدارس النقب الثانوية، ولربما يخضعون لنفس الظروف في تعامل قادة المدارس معهم، وأن القادة يتصفون بصفات القائد التحويلي. وتتفق وتختلف نتيجة هذه الدراسة جزئياً مع نتيجة دراسة حداد (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائج الدراسة إلى أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (١٠ سنوات فأكثر).

٣- ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للولاء التنظيمي لدى المعلمين؟

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الولاء التنظيمي"، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما هو مبين في جدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	احاول طرح أفكار جديدة تساعد على تطور المدرسة	4.21	1.00	1	مرتفع
3	ابقي في المدرسة بعد الانتهاء من دوامي عند الضرورة	3.81	1.20	2	مرتفع
2	تربطني بزملائي صداقة متينة	3.80	1.28	3	مرتفع
6	احرص على تقديم أقصى مجهود لإنجاح عمل المدرسة	3.72	1.22	4	مرتفع
8	أؤدي عملي بالمدرسة بحماس قوي	3.70	1.32	5	مرتفع
7	أشعر بالسعادة عندما يحقق أحد زملائي إنجازاً على مستوى المدرسة.	3.55	1.05	6	متوسط
10	أهتم بشكل جاد لتحقيق مستقبل أفضل للمدرسة.	3.51	1.21	7	متوسط
17	أبذل جهوداً غير عادية لتحقيق أهداف المدرسة.	3.47	1.02	8	متوسط
14	أقبل سياسات المدرسة فيما يخص العاملين فيها كونها نابعة من رؤية المدرسة ورسالتها .	3.40	1.04	9	متوسط

متوسط	10	1.17	3.38	أرى أن انجازات المدرسة مدعاة فخر للمعلمين في هذه المدرسة.	11
متوسط	11	1.15	3.36	أحرص على أن تتفق قراراتي مع رسالة المدرسة.	13
متوسط	12	1.04	3.35	ابذل أقصى جهد ممكن لتحقيق المدرسة أهدافها	12
متوسط	13	1.15	3.32	أشعر أن المدرسة تُساعدني في تحقيق طموحاتي وتلبي احتياجاتي المهنية.	15
متوسط	14	1.47	3.30	وافق على سياسة المدرسة فيما يتعلق بالأمر التي تخص المعلمين	1
متوسط	15	1.18	3.22	أقدم المصلحة العامة للمدرسة على مصلحتي الشخصية في إنجاز المهام الموكلة إلي.	19
متوسط	16	1.32	3.18	اعتبر نفسي عضواً فعالاً في أبذل قصارى جهدي لإنجاح مدرستي	4
متوسط	17	1.14	3.06	أعمل على رفع سمعة المدرسة بين المدارس على سواء في الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية.	16
متوسط	18	1.15	2.91	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الشخصية.	18
متوسط	19	1.35	2.36	أشعر براحة تامة في العمل في المدرسة	5
متوسط	-	0.57	3.43	المجال ككل	

يظهر من جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال "الولاء التنظيمي" تراوحت بين (٢.٣٦-٤.٢١)، كان أعلاها للفقرة رقم (٩) والتي تنص على "أحاول طرح أفكار جديدة تساعد على تطور المدرسة " بمتوسط حسابي (٤.٢١) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الثانية، والتي تنص على " ابقى في المدرسة بعد الانتهاء من دوامي عند الضرورة " بمتوسط حسابي (٣.٨١) وبدرجة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (٢) بالمرتبة الثالثة، والتي تنص على " تربطني بزملائي صداقة متينة " بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبدرجة مرتفعة، وبالمرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٥) والتي تنص على "أشعر براحة تامة في العمل في المدرسة" بمتوسط حسابي (٢.٣٦) وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٤٣) وبدرجة متوسطة. وقد يعود إلى وجود قيادة تربوية تؤمن بعملية الإدارة المشتركة واشراك جميع كادر المدرسة بالمشاركة بتطوير المدرسة، وقد دل على هذا الفقرة التي تنص " احاول طرح أفكار جديدة تساعد على تطور المدرسة" وهذا يدل على وجود بيئة تعليمية آمنة تعزز انتماء وولاء المعلمين لمدراسهم، وله أثر إيجابي في الارتباط بالبيئة المدرسية والتعامل مع المدرسة كأنها بيت المعلم

الثاني، وحرص المعلمين على أهمية المحافظة على مكانتهم في المجتمع، كما يساعد الولاء التنظيمي المعلمين على رفع حصيلتهم المهنية والوظيفية من خلال تطوير مهاراتهم، وهذا بدوره ساعد على المزيد من الولاء المستمر للمؤسسة التعليمية. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آل منصور (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة كبيرة.

٤- هل هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين استجابات افراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزى إلى المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ الولاء التنظيمي كما في جدول (١٢).

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	المتغير
0.58	3.45	نكر	الجنس
0.57	3.40	أنثى	
0.61	3.43	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
0.49	3.46	٥ من سنوات - أقل ١٠ سنوات	
0.63	3.36	١٠ سنوات فأكثر	
0.68	3.43	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.40	3.42	دراسات عليا	

يبين جدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، جدول (١٣) يوضح ذلك. جدول (١٣): تحليل التباين الثلاثي لأثر (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في الولاء التنظيمي

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.460	0.547	0.181	1	0.181	الجنس
0.571	0.563	0.187	2	0.373	سنوات الخبرة
0.707	0.142	0.047	1	0.047	المؤهل العلمي
		0.331	183	60.662	الخطأ
			187	61.167	الكلية

يتبين من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لـ الولاء التنظيمي تعزى لأثر الجنس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لـ الولاء التنظيمي تعزى لأثر سنوات الخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة لـ الولاء التنظيمي تعزى لأثر المؤهل العلمي. وهذا يدل على عدم وجود اختلافات بين المعلمين الولاء التنظيمي تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وأن معلمي مدراس النقب يخضعون لنفس بيئة العمل التعليمية ولنفس الخبرات، وأن الأسس والقوانين المطبقة لا تميز بين الجنسين فيما يخص منظومة الحقوق والواجبات، وكذلك بأن المؤهل العلمي يختلف مستوياته متساوي في تحقيق الولاء التنظيمي.

٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة النقب التعليمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وجدول (١٤) يوضح ذلك.

جدول (١٤): نتائج العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي		الأداة
الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط	
0.000	.572**	التأثير المثالي
0.000	.553**	الاستثارة الفكرية
0.000	.498**	الاعتبارات الفردية
0.000	.636**	القيادة التحويلية

يظهر من جدول (١٤) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) ( $= 0.05$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٧٢\*\*) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠٠). ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٥٥٣\*\*) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠٠). وكذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط

(٤٩٨\*\*) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠٠). ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود ارتباط بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٣٦\*\*) بدلالة إحصائية بلغت (٠.٠٠٠٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة أن أهم السمات المميزة للقيادة التحويلية تتمثل في تشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين واتخاذ القرارات المدرسية، وتحويل المرؤوسين إلى قادة المستقبل، واستثارة التفكير لحل المشكلات، ويتسم القادة التحويليين بأنهم مبدعين ويفضلون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. كما يهتم بالمعلمين ويلبي احتياجاتهم ويقدرهم ويثني عليهم ويعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويوفر جو البيئة الآمنة المطمئنة ويشجع جو الأسرة بين المعلمين، وهذا يعزز انتمائهم لمدرستهم وولائهم لها، وتحسين الإنتاجية والتطوير في المدارس بجميع مراحلها وتطوراتها التقنية والمهنية، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي بين النمط القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى المعلمين. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة منصور (٢٠١٩) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجات تقدير افراد عينة الدراسة لممارسة ادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية، ودرجات تقدير افراد العينة لمستويات الولاء التنظيمي.

### التوصيات

- ❖ ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على النمط القيادي التحويلي وتوضيح أسسه ومزاياه، وذلك لحث مديري المدارس على إشراك المعلمين في رسم الخطط واتخاذ القرارات واحترام عملهم وتلبية رغباتهم المهنية.
- ❖ ضرورة العمل على تدريب الكوادر التعليمية على مستوى الإدارة والمعلمين حول موضوع القيادة التحويلية.
- ❖ العمل على تشجيع المديرين على الاهتمام بالقيادة التحويلية وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- ❖ ضرورة توفير متطلبات البيئة الآمنة التي تساعد المعلمين على زيادة ولائهم التنظيمي للمدرسة التي يعملون بها.
- ❖ اجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التحويلية وربطها بمتغيرات جديدة مثل الدافعية.

## المراجع

- أبا حسين شذى والسبيعي، عبيد. (٢٠٢٠) درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢(٢١)، ٣١٣-٣٠٧.
- أبو رمان، بشير سامي. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (٣)، ٧١٣-٧٢٩.
- آل منصور، علي بن إسماعيل. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢٠)، جزء (١)، ٣٧٩-٤٣٦.
- بني عطا، مفيد (٢٠٢٢). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الابداع الاداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٦)، ٣٣-٤٧.
- الخباز، مني، (٢٠١٦). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة مجلة البحث العلمي في التربية (٤١٧)، ٣٣٥-٣٨٢.
- الخاليلة، هدى وسعادة، سائدة. (٢٠١٠) درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها، وزارة التربية والتعليم، الأردن.
- بني بكر، عبدالله عبدالكريم. (٢٠٢١). مستوى ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- داود عبد العزيز (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، ٣٩(١)، ١٩٧-٢٧٤.
- رزق الله، عبدالرحمن وطبيبي، حمزة. (٢٠١٩). القيادة التحويلية ودورها في تبني ثقافة التعلم التنظيمي، مجلة مجاميع المعرفة، ٥(٥)، ٥٤ - ٧٠.
- رسمي، محمد، (٢٠١٨). أثر الولاء التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية. مجلة المعرفة التربوية ٦(١١)، ٢٠٤-٢٢٢.
- السعود، راتب. (٢٠١٢). اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، دار طارق للنشر.
- سليمان، عواطف (٢٠١٧) دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الانسانية، ٤٨(٤٨)، ٦٣-٨٠.
- سميرات، سمر أكثم (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات العلوم التربوية (٤١) ٥١٣-٥٣٦.

- ضيف، سعيدة وعلة، مراد (٢٠١٨). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١١ (٢)، ٢٠-١.
- طه، نهلاء وإدريس، اشراقا. (٢٠١٩). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ٣(٣)، ١٢٩-١٥٣.
- العساف، أحمد. (٢٠٠٢). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض: مكتبة الخرجي للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودت. (١٤٣٣هـ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، طه، عمان: دار الثقافة للنشر.
- عميرة، رضا، و عاشور محمد (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة اربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٨(٣)، ٣٨٦-٤٠٩.
- العواودة، سامية. (٢٠١٧). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.
- الغامدي، علي. (٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي قائم على القيادة التحويلية في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، جامعة سوهاج - كلية التربية، المجلة التربوية، ٧٨٤-٧٢١ (٨٢).
- الغرابي، هادي (٢٠١٩). مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٢٩)، ٣٩-٧١.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الغنام، حامد. (٢٠١٩). دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- لطفي، هناء، (٢٠١٨)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم، مجلة كلية التربية ٢٩(١١٦)، ٩٠-٤٥.
- مصطفى، شذى (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين مجلة جامعة الأزهر، ٢١(١)، ١٦٧-١٩٢.
- المعاني، أيمن والخرابشة، عمر (٢٠١٦). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. دار المنظومة جامعة الكويت المجلة التربوية بحوث ومقالات مجلس النشر العلمي. ٣١(١٢١)، ١١٧-١٧٠.
- المعاينة، ختام والحراشنة، محمد (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس تربية قسبة الزرقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة الأزهر، ٢١ (١)، ١٦٧-١٩٢.

المقحم بشرى (٢٠٢٠) مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى قائدات المدارس في محافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٤٥٤-٣٩١ : (٢٢).

المهلاوي، سعد عثمان (٢٠٢٠). القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا، جامعة أم درمان الأهلية، مجلة البحوث والدراسات التجارية، ٤ (٢). ١١٢-٩٤.

هيبه زكريا محمد (٢٠١٦). مدى ممارسة نمط القيادة التحويلية لمديرات مدارس المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة ، مجلة العلوم التربوية، (٢)، ٣٧٢-٤٠٦.

### المراجع الأجنبية

- Joseph, M (2011). The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Creativity, University Of South Africa.
- Santhamil, A. & Palanichamy, P.(2011). Transformational Leadership Stylees and Employee Performance. Journal for Bloomers of Research, 3(2):112-126.
- Victor, J., & Lebopoldo, G.(2011). Transformational Leadership Influence on Organizational Perfoemance through Organizational Learning and Innovation. Journal of Business Research, 2 (3):562-578.
- Yousef, F. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Or- ganizational Commitment in Private Universities in Indonesia, In- ternational Journal of Higher Education, 9(2), 16-24.
- Arqawi, S; Abu-Naser, S; Shobaki, M. (2018). Interactive justice as an approach to enhance organizational loyalty among faculty staff at Palestine Technical University-(Kadoorei), Unpublished MA Thesis, University of Palestine, Palestine.
- Hall, J (2012). Transformational Lerdarship: The Transformational Of Managers And Associates, University Of Gerroga.
- Joseph, M (2011). The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Creativity, University Of South Africa.
- Nichols, T (2008). Authentic Transformational Leadership And Imp;IcIt Leadership Theories, University Of North Texas (Unpublished).
- Rose, P (2010). Transformational Leadershipand Its Relationship To Adult 4-H Volunteers Sense Of Empowerment In Youth Development Settings, Journal Of Leadership Education, 9(2)