

Transformational Leadership and its Relation to Organizational Loyalty among the Public Secondary Schools' Principals in Jeddah Governate from the Teachers' Point of View

Researcher: Abdullah Ibn Abdul Rahman Ibn Abu Bakr Al-Sharif

The supervisor Dr. / Ahmed Mohammed KhalafALzaidi

Abstract

The aim of this study is to investigate the extent to which public secondary schools principals in Jeddah Governate practice the four aspects of transformational leadership behavior (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration), as well as investigate the organizational loyalty in the public secondary schools in Jeddah Province. Moreover, the study investigated the extent to which transformational leadership behavior relates to the dimensions of organizational loyalty in the public secondary schools in Jeddah Province, and whether there are statistically significant differences in the responses of the participants about the dimensions of the study that can be attributed to their individual and job variables including educational qualifications, years of experience and specialization.

The study used the descriptive relational methodology in order to fulfill its goals.

The questionnaire designed for the purpose of this study was made of two parts, the first was made of 32 items distributed over four dimensions, and the second was made of 24 items distributed over three dimensions. The population of the study was made of the public secondary schools teachers working in the Educational Directorate of Jeddah Province. The sample was made of 363 teachers making up 10.3% of the secondary schoolteachers of Jeddah Province .

The study indicated that the practice of transformational leadership of the public secondary schools principals in Jeddah Province was very high in the opinion of the secondary school teachers. On the other hand the organizational loyalty behavior of the secondary schoolteachers was also very high in their opinion.

The study recommended the necessity of consolidating the behaviors of transformational leadership of the public secondary schools principals through training courses. On the other hand, teachers and students achievement should be advanced along with increase of power delegation by paying attention to linking organizational loyalty level with student achievement level in the secondary schools.

القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين

الباحث / عبدالله بن عبدالرحمن بن أبوبكر الشريف

المشرف الدكتور / أحمد مُجَّد خلف الزائدي

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي)، إلى جانب التعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة. إضافة إلى التعرف على درجة الارتباط بين سلوك لقيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، والكشف عن فروق ذات الدلالة الإحصائية في إستجابات الباحثين حول محاور الدراسة والتي تعزى لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية في مجال العمل، وهي: المؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وسنوات الخبرة والتخصص بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة. تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي) لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

وجاءت استبانة الدراسة في صورتها النهائية مكونة من محورين المحور الأول مكون من 32 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد، والمحور الثاني مكون من 24 عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد.

تمثل مجتمع الدراسة الحالية في معلمي المدارس الثانوية الحكومية بتعليم محافظة جدة، حيث بلغ مجموع أفراد عينة الدراسة 363 معلماً، وبنسبة 10.3% من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. كما أن سلوك الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة توافر عالية من وجهة نظرهم وجود علاقة ارتباطية (طردية) بين ممارسة مديري المدارس لجوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية التي تتميز بالمشاركة من خلال الدورات التدريبية , إلى جانب الاهتمام بتنمية دافعية الإنجاز لدى المعلمين والطلاب على حد سواء , مع العمل على زيادة جوانب تفويض السلطة , والاهتمام بربط مستوى الولاء التنظيمي بين المعلمين بمستوى إنتاجية الطلاب بالمرحلة الثانوية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تعيش المجتمعات اليوم عصر التقدم العلمي والتقني، وعليها لكي تواجه تحديات هذا العصر أن تهتم بتنمية شخصيات أفرادها تنمية شاملة لإعدادهم إعداداً يمكنهم من التفاعل الجاد الفعال مع متغيرات هذا العصر. ويتطلب هذا الإعداد ضرورة الاهتمام بجوانب العملية التنموية لدى الطلاب بمدارس التعليم العام .

وفي ضوء هذا الأمر حظيت المؤسسات التعليمية ومدارس التعليم العام باهتمام بالغ من الأفراد والمجتمعات على حد سواء لكونها تمثل متغيراً بارزاً في تنمية رأس المال البشري الذي يدفع بعجلة التنمية ، كما أن هذه المؤسسات التعليمية تعتبر من أدوات التغيير في المجتمعات ، ومن عناصر التأثير في النشء حاضراً ومستقبلاً باعتبارها تتعامل مع القوة البشرية المتمثلة من فئة الطفولة وحتى مطلع الشباب والتي يقع على عاتقها مهمات مباشرة داخل المجتمع بمجرد انقضاء السنوات الدراسية (القيروني، ٢٠٠٤م : ص ١٢) .

كما أن المؤسسات التعليمية لها نصيب كبير في بناء فكر الإنسان وإعداده لمواجهة الحياة بكافة أصنافها وضروبها وأطيافها ، كما أن الوعي الأمني يعول عليه كثيراً في صحة المعتقد، والعيش بانسجام داخل نسيج المجتمع الواحد؛ مثنياً أهمية الولاء والانسجام والوحدة والترابط بين أفراد الأمة. كما أن الوعي الأمني يهدي الإنسان للسلوك الذي يتعامل به مع الإنسان والمادة بشكل متوافق لا يضرّ بنفسه، ولا يضرّ بمن يتعامل معه في مناحي الحياة المختلفة .

وتُعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات الاجتماعية التي لجأت إليها المجتمعات الحديثة، لتلبية حاجات تربية وتعليمية عجزت عن تأديتها الأسرة بعد تعقد الحياة، فأصبحت المدرسة مؤسسة اجتماعية متخصصة يلحق فيها الطلاب العلم والمعرفة ونقل الثقافة من جيل إلى جيل ، كما تسعى إلى تحقيق نمو الشباب جسدياً وعقلياً وانفعالياً واجتماعياً، بما يحقق إعداد الفرد وتنشئته التنشئة الاجتماعية ليكون مواطناً صالحاً معداً للحياة ، فالشباب يعد عماد الأمم وأمل المجتمعات، فهم يعتبرون مورداً مهماً من ضمن الموارد المجتمعية التي تساهم مع الموارد المادية في إحداث التنمية المتكاملة وبناء الأمة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً ، فالشباب هم أساس النهضة وأمل المستقبل، إذ بهم تناط الآمال في تغيير واقع الحياة وتحقيق الأهداف المنشودة ، وقد فطنت القوى المجتمعية لأهمية دور الشباب في إحداث التنمية ، لذلك تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة تفعيل دور التعليم الثانوي للنهوض بالمجتمع في مختلف المجالات من أجل تحقيق أهداف التنمية المجتمعية الشاملة والمتكاملة.

ويعتبر المديرون هم المحرك الأساسي والموجه والداعم لعملية التربية والتعليم داخل هذه المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها ، إلى جانب أن الجزء الأكبر من تطوير أداء المعلمين يقع على مداخل قيادتهم في المدارس، وعليه فإن هناك أمور لا بد من مدير المدرسة مراعاتها والتهيئة لها ، ومنها حث المعلمين على تنمية قدراتهم المهنية ، وبيان العوائد التربوية من استخدام استراتيجيات التدريس . إلى جانب إشراك المعلمين في برامج استراتيجيات التدريس مع حث المعلمين على تطبيق استراتيجيات التدريس، والتنوع فيها ومتابعة إعداد الخطط الزمنية لتنفيذ الدروس من قبل المعلمين. مع متابعة تنفيذ المعلمين للدروس ، مع تفعيل الزيارات المتبادلة بين المعلمين في دروس الاستراتيجيات. وأخيراً توفير الإمكانيات اللازمة ، والمساهمة في تذليل العقبات أثناء العملية التعليمية .

كما يعتبر المعلم عامل أساسي في نجاح العملية التعليمية ، وهو من أهم عناصر هذه العملية ، فالتعليم لا يتم بغير معلم ، ونحن بحاجة للمعلم الصالح الذي هو المرابي وحامل الرسالة التي هي من أقدس وأشرف الرسالات ، فهو صانع الحضارة وناقل لثقافة المجتمع ومشارك في الإعداد لرجل المستقبل ، ليكون مواطناً صالحاً يعرف ماله وما عليه ، فإلى المرابي الأمين يسلم الوالدان بثقة واطمئنان فلذات أكبادهم ، وبأمل عريض مرتقب تلقي الأوطان إلى هذا المرابي بمستقبل ناشئها ، فبقدر ما يكون هذا المرابي أهلاً للأمانة وبقدر ما يبذل من علمه وفنه وأخلاقه في إعداد النشء للحياة ، نضمن مستقبل البلاد وازدهارها .

وقد تعددت المداخل والنظريات لموضوع العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس وبقية أفراد العملية التعليمية ، أو ما يُسمى بالقيادة في المدارس ، حيث تضمنت الكثير من الأفكار والاتجاهات الفلسفية . ومنذ السبعينات من القرن الماضي وضع بيرنز (Burns، 1978) أساساً لنظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership ، والتي احتلت حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين . كما قام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية وتم استخدامها عالمياً وعلى نطاق واسع .

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى تحقيق الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة. و يمكنه من تعزيز الولاء والانسجام فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معاً في مجال الولاء ، وفي وقت واحد . كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهماً لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل أثناء العمل .

كما أن نمط القيادة التحويلية يركز على تحضير العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم. حيث يرى روبرت (Roberts، 1985)

أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عيسى، ٢٠٠٨، ص ٤) .

كما يرى باس (١٩٩٤م، BASS) إن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة (العامري، ٢٠٠٢م، ص ٢٢) .

وقد أشار الطويل (٢٠٠١م، ص ١٥٧) إلى أن الأفراد الذين يتصفون بصفات منها: قبول أهداف المنظمة الأساسية وقيمها، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة والولاء لها، ووجود الرغبة القوية في البقاء فيها لفترة طويلة، والميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي هم أفراد لديهم التزام تنظيمي.

هذا والولاء التنظيمي للأفراد يتأثر بعدة عوامل ومن ضمنها العوامل التنظيمية، ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي، حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، كما أنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل توجد تأثيراً نابغاً من الأمانة والاستقامة، وبحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين (سلطان، ٢٠٠٢، ص ٣٣٧) .

ومبدأ الولاء مؤصل في شريعتنا الغراء، قال تعالى: ((وَمَنْ يُشَاقِقِ الرَّسُولَ مِنْ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ الْهُدَىٰ وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ الْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِ مَا تَوَلَّىٰ وَنُصَلِّهِ ۖ إِنَّهُمْ سَاءَ مَا كَانُوا مَصِيرًا ﴿١١٥﴾)) سورة النساء، وغيرها من الآيات البينات.

ويرى هجان (١٩٩٨م، ص ٣٠). أن دراسة الولاء التنظيمي تعد جزءاً من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية وذلك منذ أمد بعيد فقد وجد موضوع الولاء التنظيمي جذور في كتابات أميل دور كايم في كتابه " تقسيم العمل الاجتماعي" حيث درس المنظمات المتحدة وكان تركيزه الأساسي في دراستها ينصب على معرفة مصادر التأثير المعنوي والسلطة وذلك من خلال تحويل المجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متصفة بالتضامن والتماسك.

وتمثل عملية القيادة القدرة على التأثير في المعلمين والمتعلمين وغيرهم ممن لهم علاقة بالعملية التعليمية ؛ لتنسيق جهودهم من أجل تحسين تلك العملية وتحقيق أهدافها.

وتمثل المدرسة المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية في المجتمع، فهي المستوى التنفيذي التطبيقي للخطط التربوية ومنبع التطوير التربوي الواقعي. ونظراً لأهمية المرحلة الثانوية فقد بدأ التركيز على كيفية تفعيل إدارتها بحيث تجعل بيئة العمل ذات جاذبية للطلاب وشعورهم بالقيم وتنمية جوانب الإبداع بما يتحقق معه الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية. وتواجه إدارة تلك المرحلة الثانوية مجموعة من المتغيرات منها على سبيل المثال لا الحصر التطوير

الدائم في المناهج ونظم الامتحانات ، تلك التغييرات التي تؤدي إلى ارتباك العمل بما لا تتمكن القيادة المدرسية من التأقلم السريع معها ، إضافة إلى ضعف أداء العمليات المدرسية وغيرها كثير .

وباستقراء البحوث المنشورة في مجال القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، خاصة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ، وُجد أن هناك قصوراً في هذا الموضوع . وبما أنه موضوع يحتاج إلى مزيد من البحث لتكتمل كافة جوانبه، فكان هذا هو السبب الرئيس من وراء اختيار هذا البحث حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية .

- مشكلة الدراسة:

يعد الإنسان العنصر الأساسي لرفع الكفاءة والإنتاجية فقد بينت التجارب والبحوث التي أسفرت عنها النتائج، تحسن الإنتاجية بدرجة كبيرة عند شعور العاملين بالولاء لمنظمتهم.

ويرى كثير من الباحثين أن هناك علاقة بين الولاء والمنظمات كل على حدة بذات المتغيرات والسمات الشخصية ، وأسلوب التعاون ، ومتغير الجنس ، والأداء الوظيفي. كما أن ملاحظة ظهور علامات سلبية قد تؤثر على طبيعة ولاء الموظف. كالتأخر المستمر، والغياب المتكرر، وعدم الحماس الزائد في العمل ، وكثرة الاستئذان ، وأي قصور أو ضعف في هذه الأعمال يمكن أن يكون ناتجاً عن قصور في الولاء التنظيمي. كما يحدث التغيير في كل مكان وإن سرعته في ازدياد وتعقد، ويعتمد مستقبل نجاح منظمات اليوم بمختلف أنواعها على كيفية قدرة القائد على إجراء التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من معظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر (حماد ، زاهر ، ٢٠١١ ، ص ٣٨٤) . هذا وتتطلب إدارة التغيير قيادة إدارية قادرة على قيادة عملية التغيير ، ويرى (Harper ، 1998) أن قيادة التغيير تتعلق بصياغة رؤية جديدة ونشرها والعمل بشكل مستمر للوصول إليها . ومن الضروري أن نقرر بعد ذلك كيفية الانتقال من حالة إلى أخرى. وإدارة عملية التغيير في هذه الحالة الانتقالية هي مرحلة حاسمة في عملية التغيير. ومن هنا تنشأ مشكلات إدخال التغيير التي يجب التغلب عليها. وهذه المشكلات يمكن حصرها في مقاومة التغيير، ومدد الاستقرار البسيطة ، ومستويات الضغط المرتفعة والطاقة غير الموجهة، والصراع وفقدان القوة الدافعة. وهنا تكون الحاجة لبذل كل ما يمكن من جهد لمقاومة ردود الأفعال والمعوقات المحتملة لإدخال التغيير.

ويرى هيجان (١٤١٨هـ ، ص ١١) أن معظم المشكلات التي تواجه إنجاز الأعمال قد ترجع إلى ضعف الولاء وعدم الإحساس بالمسئولية لدى العاملين ، وهذا يؤثر سلباً على سلوك هؤلاء العاملين وعلاقتهم بزملائهم ورؤسائهم.

ونوه السميح (٢٠٠٨م ، ص ٣٦٥) على تأكيد مجموعة من الدراسات على الأهمية الواضحة للانتماء أو الالتزام التنظيمي . خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة من الظواهر السلبية وخفض آثارها،

إذ أوضحت تلك الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل.

ومن خلال الملاحظات والمتابعة فقد رأى الباحث أن مديري المدارس وخاصة الثانوية الحكومية يتحملون أعباء ويكلفون بمهام وواجبات وعلى عاتقهم أمانة ليست بالسهلة من إدارة ومتابعة حل مشاكل الطلاب، وجب عليهم التعامل مع طلابهم بمهنية عالية وحرفية في الأداء، وهناك ضغوط داخلية وخارجية و البيئة المحيطة بالمدرسة لها دور في سلوك مديري المدارس، قد تؤثر في شعوره بعدم الرغبة في العمل، والإحباط، والقرارات الخاطئة، وعدم التعاون والضعف الإداري كل هذا قد يؤدي إلى التأثير على المدرسة ويحول دون تحقيق أهدافها.

ويشير تيشي وديفانا (١٩٩٠) إلى إن التغيير الذي تواجهه المنظمات المعاصرة ليس هامشاً، بل أساسياً يتطلب الكثير من الولاء لا القليل منه، ويحتاج إلى قادة وليس مديرين (العامري: ١٤٢٢ هجري) ص ١.

وهذا ما أكده (سمولنسكي وكليز ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٣) بقولهما " إن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير والإبداع وحل المشاكل بطريقة إبداعية .هذا المدير يستثمر أعلى مورد لدى الشركة ألا وهو الإمكانيات البشرية ، فعقول البشر آلات معقدة لا تبلى ولا تتقادم أبداً وبعض الصيانة يمكن جعل هذه الآلات مفيدة جداً للمؤسسة".

لذلك يرى الباحث أن يكون العنصر البشري من أولويات إصلاح المنظومة التعليمية وخاصة مديري مدارس الثانوية الحكومية والمحافظة على بقائهم في المدارس وتطوير أدائهم، ولا يتحقق ذلك على الوجه المأمول إلا إذا توفر القائد الفذ والولاء والانتماء التنظيمي لمدرستهم بدرجة عالية.

إن القيادة المدرسية المأمولة في المدارس الثانوية لا بد أن تكون مهيأة ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية، فهي بحاجة إلى أن تقضي وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وأن تبني علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكينها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية الموضوعية، وذلك كله يشترط أن توفر مهارات أداء محددة في كل قائد تربوي حتى يتمكن من القيام بدوره بكفاءة. فمن التحديات التي تواجه القائد التربوي في المدرسة كبر حجم المعلومات المتدفقة بواسطة طرق الاتصال المختلفة (الفاكس، التعاميم، البريد الإلكتروني...)، مما أدى إلى ضرورة تسليحه بمهارة الفلتر والانتقاء لتلك المعلومات المتنوعة والمختلفة وتحديد مدى دقتها و موضوعيتها .

وفي جانب آخر فإن المرحلة الثانوية في النظم التعليمية تسعى إلى بناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل مع التأكيد على الهوية الثقافية والوطنية والإسلامية دون تعصب برفض تطور الفكر الإنساني ، إضافة إلى إعداد الطالب القادر على الابتكار والتجديد والتحليل بتزويده بالمهارات الفكرية والعقلية اللازمة لعملية التعلم الذاتي مع ترسيخ القيم السلوكية في ذوات الطلاب والكشف عن استعداداتهم ومهاراتهم وقدراتهم في مواصلة التعليم العالي والجامعي تحقيقاً لمتطلبات التنمية الشاملة.

وبناءً عليه فإن إدارة المدرسة الثانوية تتضمن العديد من المهام والمسئوليات التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية في ضوء هذه المهام وتلك التحديات والمتغيرات المستجدة وانعكاسها على الأداء المدرسي . وقد ظهرت دعوات تنادي بالعمل على تغيير وجهة نظر مديري المدارس إزاء ممارسة تفويض السلطة ، وعقد دورات تدريبية لمديري هذه المدارس من أجل تطوير نظرة مدير المدرسة للعاملين تحت إدارته ، وحيث يعترف بكفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ ما يفوض إليهم من أعمال ، وما يحققه التفويض من ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين، وأيضاً تدريب المرؤوسين لإعدادهم إعداداً جيداً قادراً على تحمل بعض الأعباء الإدارية، وتقديم الحوافز التشجيعية، التي تدفع المديرين والمرؤوسين على أداء العمل بروح معنوية مرتفعة . كل هذا يتطلب مراجعة عامة للنظم واللوائح والتعليمات لتكون أكثر وضوحاً ودقة مع منح مزيد من الصلاحيات لمديري المدارس تتناسب مع حجم المسؤولية (الصغير ، ١٤٢٧ هـ) . كما يتطلب هذا الأمر تحولاً في مفاهيم القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية .

وعند الحديث عن مديري المدارس الثانوية فإنه لا يعني بالضرورة ذاك الكيان التعليمي التقليدي القائم المثقل بالكثير من القيود بل إن المدرسة الثانوية تعتبر قائدة لعمليات التغيير المعرفي والاجتماعي بكل أشكالها خارج حدود الزمان والمكان ، وذلك من خلال التمتع بأكبر قدر من المرونة ، وبمعنى آخر فإن المدرسة الثانوية المستقبلية ستدير شؤونها وتنفذ مهامها باستخدام جميع التقنيات ، وما يستجد عليها من مستحدثات تقنية، وستتسع مساحة التعلم الذاتي والتعليم عن بعد ومكتباتها وآليات عملها الإداري في معظم جوانبه والانفتاح الواسع على البيئة المحلية والعالمية، وسيكون الوسيط الأساس في إنجاز الأعمال الإدارية وعمليات التعليم والتعلم شبكات الاتصالات بمختلف أشكالها، وبصورة خاصة منها شبكات الاتصال اللاسلكية (Beekman , 2008) .

إن كل هذه المستحدثات في المدارس الثانوية يتطلب مفاهيم معاصرة في القيادة المدرسية ، ومن الممكن إن تكون القيادة إيجابية أو سلبية ، فالقيادة السلبية هي تلك التي تحرص على عن يتعلق الاتباع بشخصها بحيث يتمثل الإشباع والرضا عند الاتباع عبر وجود القائد نفسه ، ولا يخفى ضرر هذا النوع من القيادة حيث انه ما أن يختفي القائد حتى تنهار المؤسسة ويتفرق الاتباع وتتبعثر الأهداف . أما القيادة الإيجابية فهي تلك التي تستطيع أن تمسك بيد الاتباع إلى منطقة يستطيعون السير فيها بمفردهم بحيث يصبح التعلق بالأفكار وليس بالأشخاص .

ومن هنا جاءت الحاجة إلى تبني مفهوم القيادة التحويلية بالمدارس الثانوية كمدخل لإصلاح هذه المدارس، كما أن مفهوم القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لجدير بالبحث والدراسة، حيث تكمن مشكلة البحث الحالي في السعي إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومدى علاقتها بالولاء التنظيمي لدى هؤلاء المعلمين بهذه المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، فثقافة أفراد المدرسة وطريقة التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين المعلمين والعاملين تجاه الولاء التنظيمي أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي بالمدارس الثانوية، أي أن القائد التحويلي يعمل على إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام والولاء بالرؤية الجديدة لدى المعلمين والعاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

وبناءً على ما سبق عرضه تأتي هذه الدراسة التي تحاول تحديد العلاقة بين جوانب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بهذه المدارس بمحافظة جدة.

- تساؤلات الدراسة :

في التساؤل الرئيس التالي :

ما علاقة جوانب القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ؟ .

وينبثق من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

١- ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في جوانبها الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين؟

٢- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في أبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة، والولاء الأخلاقي) من وجهة نظر المعلمين؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطيه بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية بأبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول جوانب القيادة التحويلية لمديري هذه المدارس تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والتخصص والعمر)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول أبعاد الولاء التنظيمي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة والتخصص والعمر)؟

- أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/ التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة للسلوك القيادي التحويلي بجوانبه الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي ، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي).

٢/ التعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة .

٣/ التعرف على درجة الارتباط بين السلوك لقيادي التحويلي بجوانبه الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية ، الاهتمام الفردي) وأبعاد الولاء التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة .

٤/ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين ، وهي :

- المؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة .

- سنوات الخبرة والتخصص بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة .

- العمر بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة .

- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في ناحيتين أساسيتين هما:-

(أ) الجانب النظري " العلمية ":

هناك ندرة في البحوث والتقصي عن القيادة التحويلية ، وتوصيات بدراسة هذا النمط القيادي مع متغيرات مختلفة وأهمها الولاء التنظيمي، وإلقاء الضوء على هذا الموضوع والتعريف به، ومعرفة آخر ما ورد في أدبيات الفكر الإداري والنظريات العلمية المتعلقة بهذا المتغير، وما يتوقع أن تضيفه من معلومات إلى الإطار النظري، ودور الإدارة في إحداث التنمية في المجتمع.

(ب) الجانب التطبيقي " العملية ":

تمثل الأهمية العلمية للدراسة وما تقدمه من توصيات تطبيقية ربما تفيد أصحاب القرار والخبراء في وزارة التربية والتعليم بمعلومات عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، وفتح آفاق لباحثين آخرين للبحث.

- حدود الدراسة :

- ١/ الحدود الموضوعية : اقتصر البحث على دراسة الأبعاد في القيادة التحويلية(التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) والولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي ، والولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة ، والولاء الأخلاقي) لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة.
- ٢/الحدود المكانية: تم تحديد المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- ٣/الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣٥/١٤٣٦ هجري.
- ٤/الحدود البشرية : يتم تطبيق هذه الدراسة على العينة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.

- مصطلحات الدراسة :

١- القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

إن القيادة هي عملية من خلالها يؤثر فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (هاوس ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٠) . كما أن القيادة تتجاوز تحقيق الأهداف الإدارية التقليدية إلى التأثير على نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي (Bass, 1998, p 18).

أما القيادة التحويلية فقد عرفها بيرنز(١٩٧٨م) بأنها العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط ترفع مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع.(هاوس:٢٠٠٦م)ص ١٨٨.

أما (عبد المقصود ، ٢٠٠٦ ، ص ٢٠) فقد عرفها بأنها نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع الرؤوسين 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 تُمكن 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.

وتقدم الدراسة الحالية التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية بأنها الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية الحكومية المشتملة على الجوانب الأربعة : (التأثير القائم على القدوة والمثال، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) . وتؤثر هذه السلوكيات في مرؤوسيه بحيث يكونون أكثر اندمجا بالمدارس الثانوية، وأكثر اجتهادا في أدائهم فكرياً وعملياً لتحقيق الأهداف التربوية.

٢- الولاء التنظيمي (Organizational loyalty) :

إن الولاء في اللغة مصدر ومنه ولي وأولياء ، والمولاة تعني الانقياد (ابن منظور، ٩٨٥:ص ٦٤١).

ويطلق على القريب والحليف والشريك، والناصر والمحِب والتابع (مجد الدين، ١٤٠٧هـ جري).

ويعرفه آل محميد(١٤٢٠هـ جري) بأنه: " قوة اندماج المدير اتجاه منظمته سواء كانت إدارة مدرسية أو إدارة التربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم، وارتباطه بها، وقبوله لأهدافها ، وبذل أقصى جهد للإسهام في نجاح واستمرار العمل ، والقيام بكامل المسؤولية حتى يتحقق للإدارة المدرسية أهدافها".

أما الولاء التنظيمي فيعني (اصطلاحاً) : هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية ، والالتزام بقيمها ، والإخلاص لأهدافها ، والشعور الدائم بالارتباط معها، والافتخار بالانتماء إليها (الفهداوي ، ٢٠٠٤ م ، ص ١١) .

وتظهر أبعاد الولاء التنظيمي في العملية التعليمية من خلال تبني مديري المدارس لقيم المدرسة وأهدافها ، والعمل على تحقيق الأهداف، واندماجه معها، وارتباطه النفسي بها، والرغبة في الاستمرار والاحتفاظ بعمله مع الشعور بالفخر بالانتماء إليها . أما معرفة الولاء للمدرسة فيقصد به حجم المعلومات التي يمتلكها مدير المدرسة والمخزون الثقافي تجاه الارتباط بمدرسته. أما فهم ممارسة الولاء للمدرسة فيقصد به مدى إدراك مدير المدرسة لتطبيق مهامه وتحمل مسؤولياته واتخاذ القرارات وشعوره بالانتماء لمدرسته والافتخار بها وبمكانياتها المجتمعية .

وفي هذه الدراسة فإن التعريف الإجرائي لأبعاد الولاء التنظيمي يظهر أثره بالمدرسة من خلال الانطباع الذي تركه مدير المدرسة في مدرسته ، وفي نفوس العاملين معه من خلال الولاء العاطفي ، والولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة بين الأفراد والمدرسة ، إلى جانب الولاء الأخلاقي بين هؤلاء العاملين معه.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

مقدمة:

نالت قضية تطوير القيادات التربوية أولوية في الفكر التربوي الإنساني ، واحتلت مكانة بارزة في الأدب التربوي المعاصر باعتبار التطوير من أهم العمليات التي يجب على القادة التربويين فهمها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التربوية والتعليمية في المؤسسات التعليمية . ويعتبر الإطار النظري لهذه الدراسة القاعدة التي يستند إليها الباحث في تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الميدان التربوي ، وبخاصة في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة. ويتضمن الإطار النظري لهذه الدراسة موضوعات بحثية هي :

أبعاد القيادة : المفهوم والأهمية والأهداف ، ونظريات القيادة ، والقيادة التربوية ، ونمط القيادة التحويلية وأبعادها ، وأبعاد الولاء التنظيمي : المفهوم والأهمية والأهداف والمداخل النظرية في تقدير أبعاد الولاء التنظيمي ، والعلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الميدان التربوي .

–أبعاد القيادة : المفهوم:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين عبر الزمن ، قديمة وحديثه ، ثم زاد الاهتمام بأبعاد القيادة في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة.

وقد اختلفت الرؤى البحثية في تعريفها للقيادة بسبب اختلاف الزوايا التي تنظر البحوث والدراسات من خلالها للقيادة ، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة . وفيما يلي عرض موجز لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة وأهميتها وأهدافها :

إن القيادة عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم أنشطتهم ، مع العمل على تنظيم العلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وفي هذا المجال يري (السبيعي ، ١٤٣٠ هـ ، ص ٣٨) أن القيادة عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى ، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين في سبيل تحقيق أهداف العمل ، مع القدرة على إحداث

تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات التي يقوم عليها العمل ، في ظل التصور الواضح الذي يمتلكه القائد عن المستقبل.

وهناك مجموعة من المفاهيم تمثل وجهة نظر بالنسبة لطبيعة القيادة المعاصرة ، وقد لخصها (السلمي ، ١٤٢٦ هـ) فيما يلي:

١ - القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة.

٢ - القيادة الإدارية تنسيق لجهود الموارد البشرية ، ودعم لفرق العمل.

٣ - تعمل القيادة الإدارية بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية.

٤ - يعتمد القائد الإداري على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.

٥ - يعمل القائد الإداري على مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.

٦ - تحمل القيادة الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المناسبة مع متطلبات المنظمة.

٧ - القائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.

٨ - تتضمن القيادة الإدارية عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني .

وبموجب هذه المفاهيم يتحول دور القائد الإداري إلى رائد ، ومساند ، وموجه ، وميسر ، بدلاً من رئيس ومدير ومراقب .

-نظريات القيادة:-

مع مطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت تحديات كبيرة في المجتمع الإنساني ، لعل من أهمها ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات والانفجار المعرفي والتنوع الثقافي ، وتعدد الجنسيات والثقافات بالمنظمات وقد أثر ذلك على السلوك والقيم الاجتماعية والانتماء لدى الأفراد ، مما أدى إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية وقد أصبحت تلك التحديات تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات لإجراء تحولات في كيفية مجاراتها من خلال إحداث التغيير في عملياتها وأساليبها الإدارية

وتطوير قدراتها ومهارات العاملين بها . وفي ضوء هذه التغيرات المتلاحقة فقد تغيرت طبيعة القيادة عما كانت من قبل في القرن العشرين ، فقد كان الهدف من الإدارة وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها، ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها، ووضع قواعد الرقابة والمتابعة لضمان التنفيذ، إلا أنه في القرن الحادي والعشرين أصبح الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين، وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية، والبحث عن رؤى مستقبلية، وتكوين قناعات وقيم وآمال مشتركة، وإعطاؤهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة (الحواري ، ٢٠٠٠ م ، ص ٥).

وتمثل نظريات القيادة شكلاً من أشكال التطور في الفكر الإداري المبني على نظريات الإدارة ، بدءاً بنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ، ثم نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو ، وما تبعها من تطور في النظريات الإدارية . وتعرض الدراسة الحالية لنظريات القيادة وفق ثلاثة مداخل رئيسية هي : مدخل السمات ، والمدخل السلوكي ، والمدخل الموقفية ، وذلك في ضوء ما أورده كل من (العميان ، ٢٠٠٥ م ، ص : ٢٥٧ - ٢٦٣) ، (عياصرة ، ٢٠٠٦ م ، ص : ٥٢ - ٨١) وذلك على النحو التالي:

أولاً - مدخل السمات :

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره.

ومن أشهر هذه النظريات:

١ - نظرية الرجل العظيم:

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان ، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا ، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيّاً كانت المواقف التي يواجهونها ، ولم تقدم هذه النظرية سمات محددة للقائد .

٢ - نظرية السمات:

تعد هذه النظرية امتداداً وشكلاً من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون ، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن نجاح القيادة يعتمد على توافر مجموعة من السمات والخصائص الفطرية أو المكتسبة في شخصية القائد . وقد قسمت هذه السمات إلى سمات جسمية ، وسمات شخصية ، وسمات وظيفية ، وسمات اجتماعية .

ثانياً - المدخل السلوكي:

نظراً للانتقادات الموجهة لنظريات السمات وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الإدارة ، فقد تحول العلماء لفحص السلوك والأفعال التي تفرق بين القادة الجيدين وغيرهم ، وتوجه اهتمامهم وتركيزهم على ماذا يعمل القادة وكيف يعمل ، وليس على ماذا يملك من السمات ، أي الاتجاه إلى دراسة سلوك القادة بدلاً من سماتهم.

ومن أشهر النظريات التي تمثل المدخل السلوكي في دراسة القيادة ، ما يلي:

١ - نظرية الأنماط القيادية:

ترى نظرية الأنماط القيادية أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة ، وهذه الأنماط كما يذكرها (ميدين وشافير ، ٢٠٠٥ م ،

ص : ٣٢ - ٣٤) هي:

- النمط الأوتوقراطي الاستبدادي التسلطي الديكتاتوري : ويتمركز هذا النمط حول القائد ، حيث يقوم القائد باتخاذ كل القرارات، ويقبل بها التابعون دون سؤال .

- النمط الديمقراطي المشارك : وينبع هذا النمط من احتياجات الجماعة ، حيث يفضل القائد أن تصنع القرارات بطريقة مشتركة بين القائد والتابع.

- النمط الترسلي الفوضوي المتسيب : حيث يقوم هذا النمط على تشجيع الموظفين على تنفيذ وظائف القائد.

٢ - نظرية الخط المستمر في القيادة:

وفيها تتحدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل : تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد المركزي ، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي ، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة.

وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار كما يلي : القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلنها - القائد الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها - القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار - القائد الذي يطرح بدائل لاتخاذ القرار على المرؤوسين - القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى الاقتراحات قبل اتخاذ القرار - القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها - القائد الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرار.

تعتمد هذه النظرية على بعدين للسلوك القيادي هما : هيكلية المهام ، حيث يشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين . أما البعد الثاني فهو الاهتمام بمشاعر الآخرين ، حيث يشير إلى أن القائد يأخذ في الاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم ، ويكون بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل .

٤ - نظرية الشبكة الإدارية :

تحدد نظرية الشبكة الإدارية خمسة أنماط قيادية في إطار بعدي السلوك القيادي القائم على الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد ، وهذه الأنماط هي : نمط القيادة السلبية (المتساهلة) ، حيث يبدي فيه القائد اهتماماً ضعيفاً بالإنتاج والأفراد . أما نمط القيادة المتسلطة ففيه يظهر القائد اهتماماً عالياً بالإنتاج واهتماماً ضعيفاً بالأفراد . وفي نمط القيادة المتوازنة يتميز أسلوب القائد باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج . وفي نمط القيادة الاجتماعية يظهر فيه القائد اهتماماً عالياً بالأفراد واهتماماً ضعيفاً بالإنتاج ، وأخيراً فإن نمط قيادة الفريق يتميز بأسلوب القيادة والاهتمام العالي بكل من الأفراد والإنتاج .

٥ - نظرية "ليكرت" لنظم القيادة:

توصلت نظرية "ليكرت" لنظم القيادة إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناءً على أسلوب اتخاذ القرارات هي : النمط التسلسلي الاستغلالي : وفيه يركز القادة على الإنجاز ، ولا يظهر ثقة بمرؤوسيه ، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، و يلجئون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر . والنمط التسلسلي النفعي : وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه ، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم ، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس . وفي النمط الاستشاري : يظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيه ، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات ، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية . أما النمط المشارك فيبدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيه ، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع ، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل ، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .

ثالثاً - المدخل الموقفى:

تتلمذ النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد ، فالقيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به .

ومن أشهر نظريات المدخل الموقفي:

١ - النظرية الموقفية:

قام " فريد فيدلر" بوضع نموذج أطلق عليه نموذج " الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة " ، والذي أكد فيه على أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم . وترى هذه النظرية أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه ، كما أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي علاقة القائد بالموظفين : ويقصد بها تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به ، وهيكله المهام : ويقصد بها تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق ، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء ، إضافة إلى تحديد درجة قوة المنصب : ويقصد بها السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي ، وتمنحه حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة . ومتى توافرت هذه العوامل فإن المواقف تكون ملائمة للقائد.

٢ - نظرية المسار والهدف:

تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . ووفقاً لهذه النظرية فعلى القائد القيام بما يلي : توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه . إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف . العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين . وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة هي السلوك التوجيهي ، والسلوك المساند ، والسلوك المشارك ، والسلوك الإنجازي.

٣ - نظرية دور الحياة:

تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين ، وبناءً على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين . كما تفترض هذه النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين ، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد اتباع السلوك المناسب لكل مرحلة ، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي:

المرحلة الأولى : ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل . ويتبع القائد أسلوب الأمر والإخبار . (توجيه عال ومساندة منخفضة) ، أما المرحلة الثانية فيكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته ويتبع القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه (توجيه عال ومساندة عالية) . وفي المرحلة الثالثة يكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم (مساندة عالية وتوجيه منخفض) ، وفي المرحلة الرابعة يكون فيها المرؤوس قادراً على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

- القيادة التربوية:

بداية تعدد تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة بصفة عامة ، والقيادة التربوية بصفة خاصة ، ومرجع ذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة أو ربما يعود ذلك لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو اختلاف البيئات والمنظمات التي تم استنتاج مفهوم القيادة من خلالها .

فقد عرف مصطفى (١٩٩٤ م ، ص ٢١) القيادة على أنها العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار و مشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها . أما السلمي (١٩٩٦ م ، ص ١٥٤) فقد قدمها على أنها مهمة رسمية لتنظيم، وتنسيق جهود، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات ، والأوقات .

أما فيلد (Field, 2002) فقد خلص إلى تعريف القيادة على أنها إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه ، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه.

أما دراسة الغامدي (٢٠١١ م ، ص ١٠) فقد أوضحت أن القيادة هي القدرة على التأثير بأي وسيلة مقبولة ومشروعة في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

ومن استعراض المفاهيم السابقة للقيادة يتبين أنها تتكون من عناصر أساسية (النمر وآخرون، ٢٠٠٦ م ، ص ٣١٤) هي:

-وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين ، فلا يمكن أن تكون هناك قيادة بدون مجموعة ، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع.

-قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم ، فالقيادة هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير على جماعته وتوجيههم بطريقة يمكنه معها اكتساب طاعتهم وضمائمهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

-هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه ، فلا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً ، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود إلى اقتناعهم بالهدف ، والإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس ، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف.

وفي جانب آخر فإن القيادة التربوية بأتماطها وسماتها الشخصية المختلفة لها تأثيرها المباشر على أداء العاملين فيها وعلي روحهم المعنوية سواءً بالسلب أو بالإيجاب في العملية التعليمية. وقد أشار (العتيبي ، ٢٠٠٨ م ، ص ١٦٣) لهذه الأهمية كونها - أي القيادة التربوية هي إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير (التخطيط ، والتنظيم ، والتنسيق ، والرقابة) ، كما أن موضوع القيادة يلقي هذا الاهتمام الكبير نظرًا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة وذلك من حيث المحافظة على المنظمة ونجاحها واستمرارها وزيادة فعاليتها ، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة . فالقيادة ضرورية في كل المؤسسات سواءً في القطاع العام أو الخاص ، وأيضًا في كل المجالات الإدارية التربوية وغير التربوية.

كما أن الإدارة التربوية في جوهرها - كما يراها (السبيعي ، ١٤٣٠ هـ ، ص ٥١) هي عملية قيادة في المقام الأول ، حيث تتأكد فيها قدرة المدير على التأثير في البشر وحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية والسعي الدائم لتطويرها ، وهذا الفهم لطبيعة الإدارة التربوية يؤكد على أهمية الأدوار التي ينبغي أن يمارسها المدير بصفته قائداً مسئولاً عن إحداث التغيير الذي تتأكد الحاجة إليه في المؤسسات التربوية استجابة للحاجات الفردية والاجتماعية المتغيرة. هذا وتتعدد مستويات القيادة التربوية بدءاً من الوزارة في قمة الهرم التنظيمي وصولاً إلى المدرسة التي هي قاعدة هذا الهرم التنظيمي التعليمي ، حيث نجد وزير التربية والتعليم هو القائد التربوي الأعلى ثم يليه وكلاء الوزارة ، ومديرو العموم ، ومديرو التربية والتعليم ، وحتى مدير المدرسة هو قائد تربوي أيضاً .

- نمط القيادة التحويلية وجوانبها:

حظيت القيادة التحويلية باهتمام عدد كبير من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، كما أصبحت من أكثر نظريات القيادة الإدارية شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة . وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي (العمري ، ٢٠٠٨ م ، ص ص: ٣٧-٣٨):

-أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة ، وتمكين الأفراد ، كما تعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

-صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب ، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة . وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن من فعالية المديرين .

-تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة. وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

-إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

هذا ويعد "Burns" هو مؤسس نظرية القيادة التحويلية عندما ميزها عن القيادة الإجرائية عام ١٩٧٨م، ثم قام Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية من خلال توضيح مصطلح القائد التحويلي، والذي يطلق عادة على إنسان ما يعمل في مجال معين وله تأثير على نفوس الأفراد من تطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا يصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي (Bass, 1998, p. ١٨).

ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر وصالح، ٢٠٠٠، ص ٤٤٠).

والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على أحداث تأثير خارق على إتباعهم (Robbins، ٢٠٠٣:٢٥٣). وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (Schermerhorn, 1996, p.110).

والقيادة التحويلية كما يصفها بيرنز (في عياصرة، ٢٠٠٦ م، ص ٧٦ - ٧٩) هي عبارة عن عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية والقيادة التحويلية لها أربعة جوانب هي:

- ١ -التأثير والجدابية : وتعني قدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة، والإحساس بالرسالة العليا للمنظمة
- ٢ -الدفع والإلهام : وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين.
- ٣ -التشجيع الإبداعي : وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل الأتباع يتصدون لحل المشكلات بطرق إبداعية
- ٤ -الاهتمام بالمشاعر الفردية : وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والتعامل مع كل واحد منهم بالطريقة التي تناسبه.

إن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي Bass & Avolio , 1994 , p. 23 : كما أوضح أن الجاذبية (التأثير المثالي) تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين . ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .

-الحفز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات، وتصف أسلوب الالتزام تجاه الأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

-الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

-الاعتبار الفكري: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء.

كما يشير العبادلة (٢٠٠٣ م ، ص ٢٧) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يشحذ همهم و إبداعات وتأملات الأفراد من خلال الموهبة ، والجاذبية من أجل مساعدة المؤسسات والأفراد على إيجاد تغييرات إيجابية ، فهو القائد الذي يحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية ، ويستفيد من الإمكانيات المتاحة ، ويبحث عن الفرص بشكل مستمر من خلال التغييرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية من أجل أن يواجه التهديدات المتوقعة . كما يتصف القائد التحويلي بالقدرة العالية على إحداث التغيير ، والتعامل مع الأزمات ودفع المؤسسة للوصول إلى مستويات مبهرة من الإنجاز . كما أن للقائد التحويلي أثر على العاملين يفوق أثر أي قائد آخر حيث يتبادل وجهات النظر مع العاملين . ولكي تتحقق أهداف القيادة التحويلية بشكل جيد وجب على القائد أن يقنع العاملين بأهمية المكاسب التي سوف تحقق من هذا النوع من القيادة ، وكذلك تتحقق أهداف القيادة التحويلية بشكل مطلوب إذا انعدمت الذاتية لدى العاملين وعملوا بروح الفريق الواحد.

أيضاً لخص العامري (٢٠٠٢ م ، ص ٧) أبعاد القيادة التحويلية في التأثير والجاذبية ، والدفع والإلهام التشجيع الإبداعي ، إضافة إلى الاهتمام بالمشاعر.

ومن ثم فإن القادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم . وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة ، والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح .(Schermerhorn, 1996, p.110).

وهكذا تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم فسلوك القيادة الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985 , p.22).

التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين . كما أن القائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة . وتسمى تلك القيم بالقيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد . ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم بين نوعين من القيادة الإجرائية وأهدافهم . والقيادة الإجرائية تقوم على تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس ، حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة كما تعرف القيادة التحويلية هي مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع يؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة و التأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن معا والقيادة التحويلية التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الأفراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد (Moorhead & Griffin, 1995 , p. 325).

ومن أهم مكونات شخصية القيادة التحويلية هي القدرة على صياغة الرؤية والإفصاح عن هذه الرؤية المستقبلية . وإظهار قوة الشخصية ، وتعيين توقعات عالية التعبير عن ثقة شخصية مع نمذجة سلوكيات متوافقة مع تلك التوقعات . والقدرة الاتصال الفعال وإظهار الإشارة الشخصية والتعبير عن الثقة وإيجاد واستخدام النماذج والتمكين والدعم الشخصي والتعاطف والتعبير عن الثقة بالناس وتنفيذ الرؤية والتركيز الذهني وتركيز الجهود على تحقيق الأهداف . كما أن القائد التحويلي لا بد له أن يمتلك القدرة على تحفيز وإثارة المرؤوسين وإشعارهم والتعامل معهم على أنهم أشخاص متميزون وأن يكون جل تفكيرهم تحقيق الأهداف . كما أن هناك عناصر أساسية أخرى تتكون منها شخصية القيادة التحويلية منها :

- المقدر على التأثير أو الجاذبية التي يتمتع بها القائد (Charisma) وهي القدرة ما يعبر عنه بالإنكليزية بالكاريزما بحيث يستطيع أن يجذب الآخرين إلى أفكاره ورؤاه . ولديه الثقة بالنفس والافتناع بالأفكار التي يحملها والعزم والرؤية المستقبلية ويزرع القائد الاعتزاز في نفوس المرؤوسين وينمي الحس الرسالي في ذواتهم . كما يتسم القائد هنا بديناميكية عالية واستعداد متواصل وبهذا يصبح قدوة مستمرة ومؤثرة للآخرين (Bass, 1998, p. 19) .

-الإشباع العقلي:

ويقوم القائد بتطوير مهارات الأفراد في حل المشاكل وحثهم على الإبداع بحيث يحس الفرد أن تواصله مع القائد واحتكاكه به يؤدي إلى تطوره الذهني والثقافي . وان يكون قادرا على شحذ أفكارهم (Bass, 1990, p. 31) وترقية ثقافتهم والسمو بهم إلى مستويات جديدة من التفكير والإبداع والإلهام عند الأفراد : ونعني بالإلهام هنا القدرة

على بث الحركة والوعي والحافزية. والقائد الملهم يمتلك في العادة بث روح العمل والنشاط والتحدي الإيجابي أساسية وفهمه للمحيط الذي يعمل به وفهمه لقدرات وحاجات الآخرين (Bass , 1998 , p. 20).

ويقال أن القادة التحويليين مولدون بتلك الصفات أو أنه أتيت لهم فرصة أكتسبها في سن مبكر نظراً للظروف الاجتماعية أو التربوية التي رافقت نشأتهم . غير أنه يمكن القول بأن بعض الصفات القيادية التحويلية المهمة يمكن اكتسابها عبر الممارسة والتدريب ، فالتدريب على مهارات التواصل والإقناع والحوار (مثلاً) يزيد من الفاعلية القيادية لأي إنسان في موقع قيادي . ومراكز التدريب القيادي والإداري لا تدعى قدرتها على تحويل كل إنسان إلى قائد متميز وأنها تستطيع تطوير مهارات قيادية عند الكثير من المتدربين لديها بل وإبراز الطاقات الكامنة التي تحتاج فقط إلى من يكتشفها ويتعهد بها بحسن الرعاية .

وقد أوردت كتابات عدة ((Gibson&Dennelly, ٢٠٠٣ , p. 341)) صفات يتصف بها القادة التحويليون منها :

-الاهتمام الفردي : إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى الفرد.

-سحر الشخصية : حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس إحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.

-التحفيز الفكري :حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين.

كما أن هناك صفات أخرى منها ما ذكره (الكبيسي ، ١٩٩٩ ، ص ٦١) حول :

-امتلاكهم الشجاعة الفائقة ، كما تكون لديهم الثقة والإيمان بالمرؤوسين وقد ارتقم.

-يمتاز القادة بأنهم يمتلكون رؤيا مستقبلية وهم عاشقون للتعلم الدائم.

كما يمتاز القادة التحويليون بما يأتي (Robbins, 1998 , p.375):

-الإلهام إذ يقوم التحويلي بتوضيح أهمية الأهداف بطريقة سهلة وإيصال التوقعات و الآمال العالية.

-العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بتأن.

ومن خلال العرض السابق يتضح أن القادة التحويليون يمتلكون مهارات ومواصفات غير اعتيادية كما أن للقادة التحويليون سلوكيات تمكنهم من تغيير توجهات منشأتهم وذلك يعني إنهم يمتلكون القدرة على تشخيص الحاجة وتوقع ما ستكون عليه الحال بعد ذلك.

المبحث الثاني

- أبعاد الولاء التنظيمي : المفهوم:

تعددت مفاهيم الولاء التنظيمي ، فيري (اللوزي ، ١٩٩٩ م ، ص ١٢٣) أنه تعلق فعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من العمل بهذه المنظمة . بينما يرى (العتيبي ، والسواط ، ١٩٩٧ م ، ص ١٤) أن الولاء التنظيمي يعني إحساس الفرد وارتباطه بأهداف المنظمة وقيمها والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية.

وقد تعد مشاعر الولاء وسيلة يمكن من خلالها غرس المودة في نفوس الموظفين وكسب وداهم واحترامهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المنظمة والحرص على سمعتها ومصالحها والسعي بها نحو الأفضل ، فكلما ازداد ارتباط الموظف بمنظمتها ، كان أشد حرصاً على استمرار علاقته معها ، وأكثر رضا عن عمله بها ، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها (حلواني ، ٢٠٠٦ ، ص ٨).

وهذا ما يؤكد العضايلة (١٩٩٥ م ، ص ١) حيث يرى إن وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي يعد من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، وكذلك يعد مطلباً أساسياً للكثير من المنظمات الحديثة، لأن المنظمات التي تتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية، ومن ثم تتحقق الإنتاجية الكبيرة والأداء العالي من قبل موظفيها.

والولاء التنظيمي للأفراد يتأثر بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية ، حيث يعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي ، كما تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، حيث إنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل توجد تأثيراً نابغاً من الأمانة والاستقامة، وبحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين (سلطان، ٢٠٠٢ م ، ص ٣٣٧).

وقد أوضح (المعاني ، ١٩٩٦ م ، ص ٦٧ - ٧٤) أن الولاء التنظيمي يؤثر في سمات شخصية الفرد من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد ، حيث إن للولاء التنظيمي دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم ، وأيضاً يدفعهم للعمل بحماس وتعاون لتحقيق أهداف المنظمة . كما أن للولاء التنظيمي دور هام في التخفيف من فرص ترك العمل والتوقف عن العضوية في المنظمة التي يعمل فيها . كما أن للولاء التنظيمي دوراً هاماً في التأثير على مستوى الأداء والإنتاجية والإنجاز والإبداع أيضاً . وأخيراً فإن للولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب ، خاصة الغياب الاختياري بدون أسباب حقيقية تدعو للتغيب عن العمل بالمنظمة.

- المدخل النظرية في تقدير أبعاد الولاء التنظيمي:

تعددت المدخل النظرية في تقدير أبعاد الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال الإنسانية ، ويرجع هذا التعدد كما ذكره (العتيبي ، والسواط ، ١٩٩٧ م ، ص ١٦) إلى العديد من الأسباب أهمها:

- أن المنظمة مكونة من عدة فئات وتشمل (الموظفين التنفيذيين ، العملاء أو المستفيدين ، الإدارة العليا ، المواطنين عموماً) ، ولكل منها أهدافها الخاصة بها ، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

- عادة ما يوجد داخل كل منظمة تكتلات ، أي مجموعة من الأفراد يُكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين . وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافا وقيماً تحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر، ومن ثم فإن ولاء هؤلاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً .

وتعرض الدراسة في هذا الجزء أهم المدخل النظرية في تقدير أبعاد الولاء التنظيمي:

- مدخل الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

تبعاً لهذا المدخل فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات ، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا المدخل يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إذ يرى هذا المدخل أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته ، باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه ، وأن يكون هذا السلوك جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٤٠).

-مدخل المنظمة كأساس الولاء التنظيمي :

يقوم هذا مدخل على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي للأفراد، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها ، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة ، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف ، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة ، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين : الفرد والمنظمة ، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة ، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته ، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها ، حيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام

بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة ، ومن ثم يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان ، ١٩٩٨ ، ص ٤٢) .

-مدخل مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات ، وقد قدمت مدخلاً جيداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين ، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً هي المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد ، كما أن الولاء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوباً قوياً لضبط الموظفين ، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن من خلاله ضبط وتوجيه الموظفين . والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة ، وحسب وجهة نظر هذا المدخل فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها ، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية . وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمته نوعاً من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته إذا ما تتطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا المدخل يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية ، بل يجد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي من خلال الغياب ، والعمل خارج وقت الدوام ، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة (هيجان ، ١٩٩٨ ، م ، ص ٤٣) .

- مدخل (Kantor) للولاء الاجتماعي ، كما أورده (المعاني ، ١٩٩٩ ، م ، ص ٤٥):

يرى هذا المدخل أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أنواع هي الولاء المستمر، والولاء التلاحي والولاء الموجه. الولاء المستمر يعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة ، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره. أما الولاء التلاحي فيتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي . أما الولاء الموجه فيتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ، والامتثال لسلطتها ، والمعايير التي تحددها.

هذا وقد تم الاعتماد على خلاصة نتائج جميع هذه المدخل السابقة في تقدير مستوى الولاء التنظيمي والذي سثنى عليه أداة الدراسة الميدانية لاحقاً.

- العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الميدان التربوي:

تؤكد الدراسات التربوية أن نمط القيادة التحويلية يركز على تحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذين يقومون به في ميدان العمل ، مع التوفيق بين تحقيق أهدافه فيما لا يتعارض مع أهداف المنظمة ، مما يعزز الولاء التنظيمي بينهم . وفي هذا المجال فالعلاقة قوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، حيث يرى روبرت (Roberts, 1985) أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم . كما تعمل على تحديد التزامهم ، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم (عيسى ، ٢٠٠٨ م ، ص ٤).

ويرى باس (Bass, 194) أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها ، مع توسيع مدارك الأفراد في المنظمة (العامري، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٢) للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام . كما يرى (الهوري، ١٩٩٦ ، ص ٧٥) أن القائد التحويلي يقوم بوظائف رئيسية هي:

- تعميق الحاجة إلى التغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير، ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير ، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته التي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية للجميع.

- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا .

- إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي؛ لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم ، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

- تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين ، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول .

وبشأن الولاء التنظيمي فإنه يتميز بالعديد من السمات والخصائص ، كما أنه متعدد الأبعاد ، وقد اتفق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد السمات والخصائص للولاء التنظيمي ، كما أوردها (العتيبي والسواط ، ١٩٩٧ م ، ص ١٦) ، (الأحمد ، ٢٠٠٤ م ، ص ١٢) ، (فُلية ، عبد المجيد ، ٢٠٠٥ م ، ص ٢٨٥ - ٢٨٦) ، (حمادات ، ٢٠٠٦ م ، ص ٦٨) فيما يلي:

- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم التنظيمي.

- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- أنه يفتقد خاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة ، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ، ومستوى الأداء والإنجاز.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً ، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد ، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

- يأخذ الولاء التنظيمي عدة أشكال وصور وأبعاد من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين ، والولاء كقيمة في حد ذاته ، والولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية ، والعوامل والظروف الخارجية.

- الولاء التنظيمي لا يفرض فرضاً على الأفراد ، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو للمنظمة.

هذا وقد تناولت دراسات عديدة العلاقة بين جوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي نظراً لأهميتها كمدخل لتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات ، حيث عرفها البعض بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

. (Avolio, et. al, 2004, p52) كما عرّفها الأسمرى (٢٠١١ م) بأنها " فن التأثير في الأفراد والجماعات

، وحسن إدارة الموارد والتنظيم ، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط ، والتنظيم ، والرقابة ، ومهارات القيادة الفكرية والإنسانية والفنية بأساليب فعالة تحدث الرضا والولاء والالتزام في الأفراد والجموعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأفضل النتائج. فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تبث في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين ، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة (الزهراني ، ١٤١٣ هـ ، ص ٣٩) والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين ، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ، ومراعاة مشاعر العاملين (اللوذي ، ١٩٩٩ م ، ص ١٣).

كما تشير كتابات عديدة إلى أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في جميع المنظمات وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية التي تمت دراستها مثل : الرضا الوظيفي ، والأداء التنظيمي ، والجودة ، والعدالة والثقة التنظيمية ، وسلوك المواطنة والولاء التنظيمي ، ومع الثقافة التنظيمية ، والأهداف التنظيمية وفلسفتها ، كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه يمكن الحكم أو التنبؤ بما ستكون عليه المنظمات من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها (الفقيه ، ١٤٢٧ هـ ، ص ٤).

كما أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً كبيراً في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة ، فالمهمة الرئيسية للقيادة التحويلية هي حث الأفراد نحو الاهتمام بالمصالح العامة للمنظمة ، بدلاً من المصالح الفردية ، كما أن القيادة التحويلية هي الوسيلة التي يمكن بها تعريف وإيضاح رسالة المنظمة للمرؤوسين ، والدور المتوقع منهم لتحقيق هذه الرسالة.

ويرجع البعض تأثير القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي إلى قدرتها على تدعيم التفاعل والمشاركة بين القائد وبين المرؤوسين على اختلاف أنماطهم وميولهم التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة ، والالتزام بأهدافها ، وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف (زايد ، ١٩٩٩ ، ص ٢٠٦). ومن ثم فإن هذه المشاركة تسهم بشكل كبير في الارتقاء بالعاملين ، للاهتمام والنظر إلى الأهداف الجماعية وبذل الجهد لتحقيق هذه الأهداف ، كما أنها تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية ، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها ، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة ، كما أن قدرة القائد التحويلي على تقديم رؤية مقنعة ، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها ، كل ذلك يسهم لدفع المرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لتحقيق هذه الرؤية ، كما أن ما يمتلكه القادة التحويليون من الثقة بالنفس يجعلهم قادرين على صياغة الرؤية، وتنمية الوعي لدى

المؤوسين بأهمية هذه الرؤية وقيمة النتائج المترتبة من تحقيقها ، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي .

كما أن اهتمام القائد بمؤوسيه ، بتلمس احتياجاتهم ، ومعرفة قدراتهم ، وذلك لغرض تطوير أداءهم ، عن طريق تفويض المهام ، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج ، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة إلى توجيه إضافي متبعاً بذلك أسلوب المعلم الناصح ، كل ذلك يعد دافعاً قوياً للمؤوسين ، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام . فالقائد التحويلي يعمل دائماً على حث مؤوسيه على بذل أقصى درجات الجهد لأداء أعمالهم من خلال بناء رؤية واضحة ، والعمل كنموذج يحتذى به ، والإيمان بأهداف المنظمة والجماعة ، والاهتمام الفردي ، والاستشارة الفكرية (العامري ، ٢٠٠٢ م ، ص ٢٤ - ٢٥) . هذا كله من شأنه أن يدفع المؤوسين لتبني أهداف المنظمة وجعلها أهدافهم الشخصية ، وبذل جهد فوق المتوقع لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم يمتلك الفرد ما يُسمى بالولاء المستمر لمنظمته حيث يُكرس حياته ويضحى بمصالحه ولا ينظر إلى المكاسب التي يمكن أن يحققها لو ترك المنظمة (المعاني ، ١٩٦٦ م ، ص ١٦) .

كما أن شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة يتولد عنه ما يسمى بالولاء العاطفي ، والانتماء و الاندماج بها ، إضافة إلى الولاء الأخلاقي وشعور الموظف بالالتزام الأدبي للاستمرار في العمل بالمنظمة .

ثانياً – الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة – العربية والأجنبية – التي تحدثت عن جوانب القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، وتكتفي الدراسة الحالية بعرض بعضاً منها . ويأتي هذا العرض في ثلاثة محاور هي دراسات سابقة تناولت أدوار القيادة التحويلية في الإدارة بشكل عام ، ودراسات سابقة تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ودراسات سابقة تناولت العلاقة بين جوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي في الإدارة .

أ – دراسات سابقة تناولت أدوار وجوانب القيادة التحويلية في الإدارة بشكل عام :

١- دراسة العتيبي (١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م) وعنوانها : الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف ، إلى جانب التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف . والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة (العمر، الخبرة ، المؤهل، الحالة الاجتماعية، نوع المؤهل) . إلى جانب التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف .

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي والمنهج التحليلي . كما تضمنت عينة الدراسة جميع معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف البالغ عددهم (١١٦٧) معلماً ، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (٣٠ %) بلغت (٣٠٠) معلماً بعد الرجوع .

وكانت أهم هذه النتائج إن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية. كما أن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية. إن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية. كما أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرًا كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين .

أوصت هذه الدراسة بضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس المتوسطة بالطائف. ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لمستوى الروح المعنوية للمعلمين بالمدارس المتوسطة بالطائف والسماح للمعلمين بمواصلة دراساتهم العليا دون عوائق لأن المعلمين ذو المؤهلات العليا كانوا أكثر تفهماً .

٢- دراسة (السبعي ، ١٤٣٠ هـ) وعنوانها : الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، ودرجة إمكانية ممارستها ، وأهم المعوقات التي تحول دون ذلك من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بأهمية الأدوار القيادية ، وإمكانية ممارستها ، والمعوقات التي تحول دون ممارستها ، وفقاً لمتغيرات الدراسة (نوع الإدارة - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة في مجال الإدارة - الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير) . اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية البالغ عددهم (١٠٠) فرد ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وكانت أهم نتائج الدراسة : أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، كما أن بعد تحفيز العاملين بالإدارة قد احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، تلاه بعد القيادة التشاركية في الإدارة ، وبعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة ، ثم بعد وضع إستراتيجية لتطوير الإدارة وبعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير ، وجاء بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة في المرتبة الأخيرة .

٣- دراسة الحجايا (١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م) بعنوان : الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مديريات التربية والتعليم ومدى العلاقة بينها وبين العدالة التنظيمية ، والتعرف على أثر المتغيرات مثل (الإقليم ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي) في الأنماط القيادية ومستوى العدالة التنظيمية ، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٨٥) رئيس قسم ، واستخدم الباحث أداة بعد تطويرها لتناسب مع أهداف الدراسة واستبانة مستوى العدالة التنظيمية . وقد توصلت الدراسة إلى : أن درجة ممارسة الأنماط القيادية قد جاءت بدرجة متوسطة ما عدا النمط القيادي الأمر جاء بدرجة ممارسة عالية ، كما أن مستوى العدالة التنظيمية ككل جاءت بمستوى متوسط وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين الأنماط القيادية وكل مجالات العدالة التنظيمية ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى القادة التربويين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين معهم تعزى لمتغيرات (الإقليم ، المؤهل العلمي) بينما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة على النمط الأمر والمشارك وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية والاستمرار في برامج تطوير القيادات الإدارية ، والعمل على تخفيف النمط الأمر وذلك بالعمل على تفويض السلطة ، والاهتمام برفع مستوى العدالة التنظيمية.

٤- دراسة الفقيه (١٤٢٧ هـ) بعنوان : (القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية) .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ، وتحديد درجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة ، والتعرف على درجة العلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . واستخدم استبانتيين لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات التربوية بإدارات التربية والتعليم .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديرو التربية والتعليم يمارسون سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، كما وصلت الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور القيم المتنافسة إلى الدرجة المتوسطة ، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم .

٥- دراسة الشوكاني (١٤٢٦ هـ / ٢٠٠٥) حول العلاقة بين نمط مدير المدرسة وبين دافعية المعلمين للإنجاز بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة جدة ، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين والعلاقة بين النمط والدافعية . وتكونت عينة الدراسة من (٧٤) مديراً و(٧٤٠) معلماً ، وكانت أهم نتائج الدراسة : إن النمط التشاركي هو الأكثر شيوعاً ثم نمط التسويق وأقلها نمط التفويض وأن بعد الثقة بالنفس كان الأعلى بين أبعاد الدافعية وتزداد دافعية المعلمين مع نمط التفويض ، وتقل مع النمط الأمر . وأوصت الدراسة بتعزيز الأنماط القيادية التي تتميز بالمشاركة والتسويق وذلك من خلال الدورات التدريبية ، والاهتمام بتنمية دافعية الإنجاز لدى الطلاب منذ وقت مبكر .

٦- دراسة العظامات (٢٠٠٤م) بعنوان : درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام لرؤساء الأقسام التابعين لهم .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن حيث بلغ عددهن(٥٢٨)رئيس تم اختيار عينة الدراسة منها بطريقة طبقية عشوائية وعددها(٢٦٤)رئيس موزعين على ثلاثة أقاليم، استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وكان المنهج الوصفي الارتباطي هو منهج الدراسة ، وكانت

أبرز نتائج الدراسة أن مجالات الالتزام التنظيمي الخمسة وقعت ضمن المستوى العالي، وان مستوى الرضا الوظيفي كان عالياً.

٧- دراسة حريبي (١٤٢٥ هـ / ٢٠٠٤ م) حول نمط السلوك القيادي (وفق نظرية هيرسي وبلانشر) وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نمط السلوك القيادي وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري ووكلاء المدارس بمكة المكرمة . واشتملت عينة الدراسة على (٤٩٦) معلماً وعدد (١٢٤) مديراً وكانت أهم نتائج الدراسة ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠١) بين أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس ووكلائهم لصالح نمط القيادة (التشاركي) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من (٠,٠١) بين مستويات النضج للمعلمين لصالح مستوى النضج ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف القيادي مع مستويات النضج ، وقد خلص الباحث إلى اقتراح نموذجاً أسماه نموذج القيادة الفردية ، ومن أهم توصيات الدراسة الاستفادة من الأدوات العلمية في تقويم السلوك القيادي للقادة التربويين ، والتأكيد على تطوير قدرات القادة التربويين في استخدام كافة الأنماط ، أهمية تدريب وتأهيل المشرفين التربويين للتعرف على استخدام نموذج هيرسي وبلانشر في تحسين قدراتهم ومساعدتهم في حل المشكلات مع المعلمين.

٨- أجرى القحطاني (١٤٢٢ هـ / ٢٠٠١ م) دراسة حول أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى عينة من المعلمين والمعلمات بمدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض ، واستخدم الباحث عدة مقاييس للرضا الوظيفي وآخر لقياس نمط القيادة المتبع في المدرسة . وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية : إن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدارس الحرس الوطني مرتفع ، وإن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً ، كما أوصت الدراسة بالتشجيع على الأخذ بالنمط القيادي الديمقراطي من قبل مديري المدارس لأنه النمط الملائم في الإدارة التربوية.

٩- دراسة الجرب (١٤٢١ هـ / ٢٠٠٠ م) وعنوانها : الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة "محايل عسير" التعليمية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة ومستوى الدافعية إلى العمل لدى معلمي تلك المدارس ، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة ودافعية معلميه للعمل وبلغت عينة الدراسة (٢٧٧) معلماً ، وأبرز نتائج الدراسة : أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة محايل عسير ، يليه النمط الإداري الأوتوقراطي ثم النمط التسلسلي ، وأن مستوى دافعية المعلمين عالٍ ، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وكل بعد من أبعاد الدافعية إلى العمل ، وتوجد علاقة دالة سلبية بين النمطين الأوتوقراطي والتسلسلي وكل أبعاد الدافعية.

١٠- دراسة ماسارو ، وأيجوستس (Massaro & Augustus , 2000) بعنوان اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم ، وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة:

Teacher Perception of school climate and Principals self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership

لاختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير مدرستهم ، وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلماً ، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي : عدم وجود أثر لمدير المدرسة في المناخ التنظيمي للمدرسة ، ولكن النتائج أكدت على أن المديرين والمعلمين يعملون بشكل تعاوني بهدف تحسين الاتصال بينهم ، وأوصت الدراسة : أن على المديرين والمعلمين العمل سوياً لتحسين العلاقات بينهم من أجل تحسن مخرجات المدرسة .

١١- دراسة المالكي (١٤١٨ هـ) بعنوان : السلوك القيادي لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب القيادية ، والاتصالية ، والإجراءات السلوكية لاتخاذ القرارات لدى مديري التعليم في المملكة العربية السعودية . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتكونت عينة الدراسة من مديري التعليم ومساعدتهم .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن مديري التعليم يتبعون أساليب قيادية واضحة تتمثل في حرصهم على المتابعة ومعالجة جوانب القصور ، والاهتمام بالتعزيز ، والتأكيد على العمل بروح الفريق ، والعمل على دعم خبرات العاملين ، والدعوة للتجديد والابتكار ، والتخفيف من المركزية . وأنهم يحرصون على توفير المعلومات الصحيحة عن طريق الاتصال بنظرائهم الآخرين في الاجتماعات الرسمية ، وأنهم يتبعون الإجراءات التي تجعل قراراتهم قابلة للتنفيذ ، ويستفيدون من خبراتهم السابقة لتحقيق تأثير القرارات، ويخضعون بعض القرارات للمشاورة .

ب- دراسات سابقة تناولت أبعاد الولاء التنظيمي :

١- دراسة العميري (٢٠١٢م) بعنوان " دور تكريم شهداء الواجب ورعاية أسرهم في تعزيز الولاء

التنظيمي من وجهة نظر الأفراد من منسوبي قطاع شروره بقيادة حرس الحدود بمنطقة نجران.

هدف الدراسة : ما هو دور تكريم شهداء الواجب ورعاية أسرهم في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة

نظر الأفراد من منسوبي قطاع شروره بقيادة حرس الحدود بمنطقة نجران ، تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد من منسوبي قطاع شروره بقيادة حرس الحدود بمنطقة نجران وعددهم الإجمالي ١٧١٣ فرد ، من رتبة جندي إلى رئيس رقباء.

وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة (٣١٤) مفردة، استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي كما استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. نتج عن الدراسة : أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مستوى تكريم شهداء الواجب ورعاية أسرهم ، كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد من منسوبي قطاع شروره بقيادة حرس الحدود بمنطقة نجران بمتوسط (٠,٧, ٤ من ٥). كما أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أفضل السبل لتكريم شهداء الواجب ورعاية أسرهم لتعزيز الولاء التنظيمي بمتوسط (٤,٤٨ من ٥).

٢- دراسة الدوسري (٢٠١١م) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر".

هدف هذه الدراسة هو التعرف على علاقة الولاء التنظيمي بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين بإدارة التربية والتعليم بمدارس البنين التابعة لها بمحافظة وادي الدواسر وعددهم الإجمالي (٢٧٠٠) معلم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق المسح باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. نتج عن هذه الدراسة: أن السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم في وادي الدواسر بشدة هي: المحافظة على ممتلكات إدارة التربية والتعليم، والحرص على سمعة القطاع التربوي، والتمسك بالوظيفة الحالية داخل القطاع التربوي. كما أن المتطلبات المهمة جداً لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بإدارة التربية والتعليم هي وضع نظام عادل للأجور الحوافز الخاصة بالمعلمين، ومتابعة أداء المعلمين لتصحيح الأخطاء لا لتصيد الأخطاء وتوقيع لعقوبات ، وتكليف المعلم بالتدريس في مجال تخصصه . أن المعوقات المهمة التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين بدرجة قوية هي كثرة أعباء التدريس وضعف في الحوافز المادية والمعنوية ، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء بعض المعلمين. كما أن الوسائل المهمة جداً للتغلب على المعوقات التي تحول دون توفير متطلبات الأمن الوظيفي اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بإدارة التربية والتعليم بدرجة قوية جداً هي : منح المعلمين المتميزين الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيعهم على الاستمرار في القطاع التربوي، ومراعاة ظروف المعلمين إزاء التقاعد المبكر ، وإعادة النظر في أجور وحوافز وترقيات العاملين في القطاع التربوي.

٣- دراسة جعلود (٢٠٠٧) وعنوانها : أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثيره بالمنح التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته.

تكون مجتمع الدراسة من (٢١٠) موظفاً وموظفة وهم جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل ، وقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث . أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ، والدرجة العلمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل ، كما أن العاملون من الذكور أكثر ولاءً من الإناث في الولاء التنظيمي . كما برهنت هذه الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتبع والولاء التنظيمي لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل.

٤- دراسة الحربي (٢٠٠١م) بعنوان : علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى ما يلي : التعرف على إدراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية ، التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية ، الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأسلوب القيادي المتبع في الجمارك . تكون مجتمع الدراسة من المفردات الآتية: جميع الموظفين العاملين في جمرک مطار الملك خالد بالرياض (منفذ جوي) ، جميع الموظفين العاملين في جمرک ميناء جدة الإسلامي بجدة (منفذ بحري) جميع الموظفين العاملين في جمرک الحديثة الحدود الشمالية (منفذ بري) ، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة (١٧٧١) موظفاً، وبالطريقة العشوائية الطبقية في كل منفذ تم أخذ عينة الدراسة بلغ عددها (٦٢٨) موظفاً تم استعادة (٥٦٧) استبانة مكتملة البيانات. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج : النمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط القيادي الديمقراطي يليه بدرجة أقل النمط --القيادي الأوتوقراطي، بينما النمط القيادي السائد في المنفذ الجوي هو النمط القيادي الأوتوقراطي ، بينما يسود في المنفذ البحري النمط القيادي الديمقراطي. يتمتع موظفو الجمارك بمستوى عالي من الولاء التنظيمي. أن استخدام النمط القيادي الديمقراطي والترسلي يزيد في مستوى ولاء الموظفين في الجمارك كما أن استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك. لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

٥- دراسة آل محييد (١٤٣٠هـ جري) الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة

الرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ومعرفة أثر بعض المتغيرات المتمثلة في (العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، مستوى التعليم، مدة الخدمة في الإدارة المدرسية، نوع المدرسة حكومي أو أهلي) ، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٤) مديراً من المدارس الثانوية بمدينة الرياض الحكومية والأهلية من إجمالي المجتمع (٢١١) مديراً، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أهم نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية عالية من مقياس خماسي بمعدل (٣,٨٧) لعينة مديري المدارس الحكومية ، وأما عينة مديري المدارس الأهلية فكانت نسبة متوسط ولائهم (٤,٠٧) .

ج - دراسات سابقة تناولت العلاقة بين جوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي في الإدارة :

١- دراسة الغامدي (٢٠١١) بعنوان : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة .

تلخصت مشكلة الدراسة حول نمط علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط الميدانيين، ممن يحملون الرتب التالية (رائد، نقيب ، ملازم أول ، ملازم) الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها ، البالغ عددهم (٢٥٣) ضابطاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات أسفرت هذه الدراسة عن نتائج منها أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٣٨) ، كما أن أفراد الدراسة يرون أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء (التنظيمي بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (٣,٣٨) ، إضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠١) فأقل بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. كما أوضحت هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة . وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات بحرس الحدود ، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القيادات مهاراتها ، وخصائصها. والتأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين ، لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم.

وحت القيادات بحرس الحدود على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل ، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء ، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها. والعمل على التوفيق بين أهداف حرس الحدود و أهداف منسوبيه، عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري، والوقوف على احتياجاته الوظيفية والشخصية، ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام .

٢- دراسة وود (Woodcock , ٢٠١٠) بعنوان :

(القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي : والدور المعتدل للدعم التنظيمي المدرك)

Transformational Leadership and Employee Commitment: The moderating role of role of Perceived Organizational support and individual level collectivism/individualism.

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، كما استهدفت أيضاً معرفة دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي . واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات من عدد (١٢٣) طالباً من جامعة شمال اليونيز ممن يعملون أعمالاً إضافية. وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ، وجود تأثير مهم للدعم التنظيمي المدرك على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

٣- دراسة لوتن (Luton ، ٢٠١٠) بعنوان (القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي) :

Transformational Leadership and Organizational Commitment : A study of UNC system business school department chairs.Ph.D.thesis. Capella University.

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية لرؤساء جامعة وكلية إدارة الأعمال بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس . وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة والبالغ عددهم (١١٩) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس .

٤- دراسة وانج وروول (Wang & Rode , 2010) بعنوان (القيادة التحويلية وإبداع العاملين) :

Transformational leadership, leader support, and employee creativity

استهدفت الدراسة التعرف على أثر القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين في ظل تفاعل القيادة التحويلية مع متغيراتها وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع ، والتفاهم العالي بين القائد والمرؤوسين . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتم تطبيق الدراسة على (٧١) فريق عمل تابعة لـ (٥٥) منظمة في الجزء الجنوبي للولايات المتحدة .

وتكون أفراد الدراسة من (٢١٢) مرؤوساً و (٧١) مشرفاً . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة التحويلية لا تتعلق إلى حد كبير في إبداع الموظف وعلى النقيض من الأبحاث السابقة التي وجدت علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف ، كما أشارت الدراسة بأن التفاعل الثلاثي للقيادة التحويلية مع متغيراتها وهي مناخ تنظيمي يحفز الإبداع ، وتفاهم عالٍ بين القائد والمرؤوس يزيد من تأثير القيادة التحويلية على إبداع المرؤوسين .

٥- دراسة العمري (١٩٩٩ م) بعنوان : الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود .

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود فيما بلغ إجمالي العينة (١٤٧) عضواً واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وكانت من أهم النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلّي والولاء التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم ، وتبين أيضاً أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي . إلى جانب توفر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس .

- التعقيب على الدراسات السابقة ومدى علاقتها بالدراسة الحالية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من المحاور، كما تختلف عنها بشكل أو بآخر. فقد ركزت بعض هذه الدراسات على علاقة القيادة التحويلية ببعض المتغيرات التنظيمية في مجال العمل بينما ركزت دراسات أخرى على علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي ، والقليل منها ركزت على علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي . كما تنوعت البيئات والأجهزة التي أجريت عليها الدراسة ، وأكدت جميعها على أهمية القيادة التحويلية من خلال ارتباطها بعدد من المتغيرات التنظيمية . كما أبرزت بعض الدراسات الأخرى علاقة بعض المتغيرات الوظيفية بالقيادة التحويلية والولاء التنظيمي ، وأنه مازال هناك متسع للبحث والتقصي عن القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ودورها في إحداث التنمية للمجتمع . ومن هذه الدراسات دراسة الغامدي (٢٠١١م) التي هدفت إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي في حقل أمني . وتختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اختيار العينة ، حيث تتم في الميدان التعليمي .

أيضاً دراسة العظامات (٢٠٠٤م) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.

كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في مجال بناء وتطوير استبانة الدراسة الحالية بهدف التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للسلوك القيادي التحويلي ومستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، ومن هذه الدراسات دراسة الفقيه (١٤٢٧ هـ) بعنوان : (القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية).

ويتضح مما سبق أن الدراسات السابقة تناولت عدة جوانب مختلفة، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراسته ومن بعض الأدوات المستخدمة لقياس محاور الدراسة ، وفي التعقيب على النتائج الدراسة الحالية.

- الخلاصة :

عرضت الدراسة الحالية في هذا الإطار النظري أبعاد القيادة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ، فتناولت نظريات القيادة والقيادة التربوية ، إضافة إلى نمط القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمدخل النظرية في تقدير أبعاد الولاء التنظيمي . وأخيراً توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الميدان التربوي .

كما استعرضت الدراسة الحالية في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - التي تحدثت عن القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات المرتبطة بشكل أو بآخر بالولاء التنظيمي ، وقد تم هذا العرض في ثلاثة محاور هي : دراسات سابقة تناولت أدوار القيادة التحويلية في الإدارة ، ودراسات سابقة تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ، وأخيراً دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الإدارة .

وتلخص الدراسة الحالية أهم مؤشرات القيادة التحويلية والشواهد والأدلة أثناء ممارستها في العملية التعليمية ، وهي :

١- التأثير القائم على القدوة والمثال من خلال تحلي القائد التحويلي بالقيم التي تجعله مثلاً يحتذى به ، ويحظى باحترام المعلمين ، كما يتحلى سلوكه بالرقى والاحترام من العاملين معه ، إضافة إلى أنه يعد قدوة للآخرين في إتقان العمل ، علاوة على امتلاكه خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وعلم ، كما أنه يحرص على تحقيق الأهداف التعليمية والثقافية لمدرسته . كما أنه يترك - أي القائد التحويلي - إنطباعاتاً لأي شخص يعمل معه بالفخر والثقة بالنفس ، هذا القائد التحويلي يربأ بنفسه عن التهديد والوعيد واستغلال النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية أثناء العمل .

٢- الحفز الإلهامي والوعي والفهم لأهداف العملية التعليمية وربطها بالقيم والأخلاقيات الإسلامية ، كما يعمل القائد التحويلي على تقديم رؤية متفائلة لمستقبل العاملين معه ومدى أهمية ما يقومون به من مهام ، إلى جانب أنه يعتبر مصدراً للإلهام والالتزام ، حيث يشعر العاملون معه أنه يمتلك مهارات القائد المتمرس الذي يعمل على غرس روح العمل التعاوني والعمل بروح الفريق ، علاوة على بث روح التحدي والعمل من أجل التميز .

٣- الاستشارة الفكرية من خلال تشجيع العاملين معه عن التعبير عن آرائهم بحرية تامة ، كما يحرص على تبني الأفكار الجديدة التي يقترحها الآخرون حتى لو جاءت متعارضة مع أفكاره ، كما يشعر العاملون مع هذا القائد التحويلي أنه يمتلك الحلول المفيدة للمشكلات المعاصرة ، ويشجع الحلول الإبتكارية والمبادأة وتحمل المسؤولية . كما يبحث القائد التحويلي العاملين معه على الإبداع ، إلى جانب اهتمامه بإعداد قيادات شابة يتم إعدادها كصف ثان قادم ، ويتجنب النقد المباشر للعاملين معه حالة حدوث أخطاء ويتعامل معها على أنها تجارب مفيدة للمستقبل .

٤- الإهتمام الفردي لجميع العاملين معه والحرص على تدريبهم بعد تحديد احتياجاتهم لممارسة أعمالهم بكفاءة واقتدار ورفع مستوى إنتاجيتهم ، كما يحرص على توزيع المهام بين هؤلاء العاملين وفقاً لتمايز قدراتهم . كما يميل القائد التحويلي إلى الإنصات جيداً للعاملين معه ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية .

وتبحث هذه الدراسة مدى علاقة ما تمت الإشارة إليه من الشواهد والأدلة السابق الإشارة إليها أثناء ممارسة مؤشرات القيادة التحويلية أثناء العملية التعليمية بالمؤشرات الدالة على الولاء التنظيمي في الميدان التربوي وهي :

١- الولاء العاطفي والاستعداد لبذل الجهد لنجاح العملية التعليمية ، والغيرة على هذا العمل والبحث دوماً عن إعلاء شأن هذه المهنة .

٢- الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة والاستعداد التام للمشاركة في أعمال التطوير والاستمرار في أي موقع ، وممارسة أي عمل بالحقل التعليمي .

٣- الولاء الأخلاقي والشعور بالسعادة للعمل مع الآخرين في هذا الميدان التربوي نتيجة شيوع أخلاقيات مهنية متميزة من صدق وصراحة واحترام متبادل وثقة بالنفس وبالآخرين ، والمشاركات الوجدانية في كافة المناسبات الحياتية ، علاوة على شيوع الأمانة في هذا العمل قولاً وممارسة .

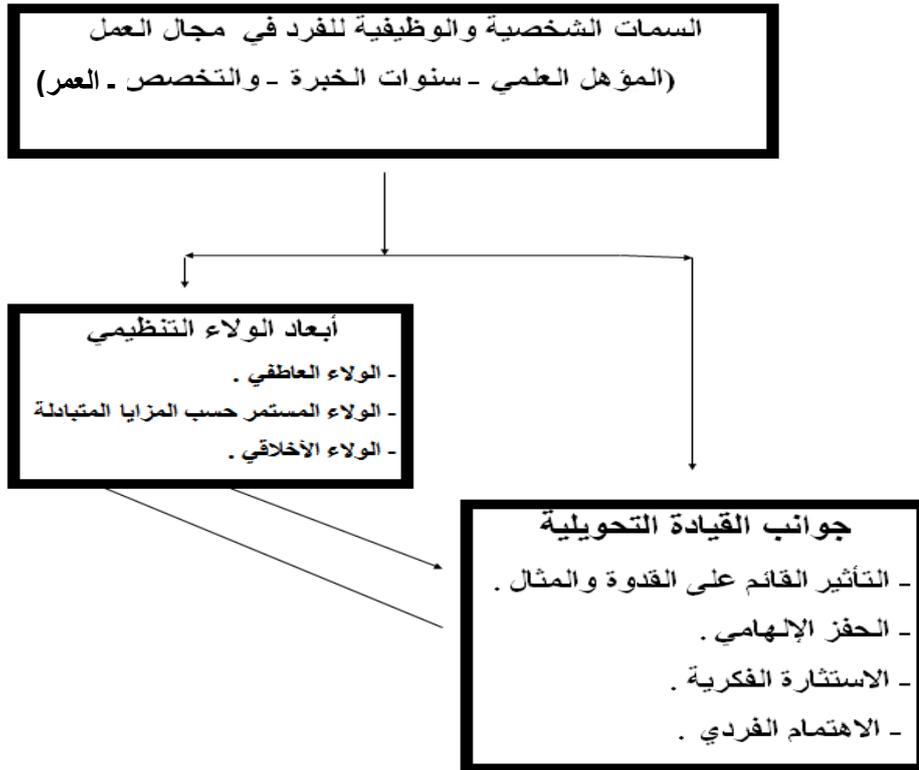
هذه المؤشرات في القيادة التحويلية والشواهد والأدلة عليها أثناء الممارسة في العملية التعليمية ومدى علاقتها بالمؤشرات الدالة على الولاء التنظيمي في الميدان التربوي تدور بالقطع في دائرة ما ينبغي أن يكون .

ومن أجل تحديد واقع هذه العلاقة بين مؤشرات جوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي من خلال الشواهد والأدلة عليها أثناء الممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين تعرض الدراسة الحالية في فصلها الثالث منهج البحث وإجراءات الدراسة الميدانية .

ويجب الإشارة إلى أن الدراسة الميدانية تستطلع آراء معلمي المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، دون المعلمات بها ، ومن ثم فقد تحددت متغيرات الدراسة الميدانية في المتغيرات البحثية التالية :

- المؤهل العلمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة .
- سنوات الخبرة بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة .
- التخصص بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة .
- العمر بين المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة .

وتخلص هذه الدراسة إلى التصور المقترح رقم (١) التالي للعلاقة بين جوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي في الميدان التربوي ، ومدى ارتباطها بالسمات الشخصية والوظيفية للفرد في مجال العمل.



نموذج مقترح رقم (١)

العلاقة بين جوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي في الميدان التربوي
وارتباطها بالسمات الشخصية والوظيفية للفرد في مجال العمل

شكل 1.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

طريقة وإجراءات الدراسة

تمهيد:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للسلوك القيادي التحويلي بجوانبه الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر معلمي تلك المدارس ، والتعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وكذلك الكشف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لديهم، وممارسة مديريهم للسلوك القيادي التحويلي والتي تعزى لاختلاف: (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)، ومن ثم الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للسلوك القيادي التحويلي ومستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين بتلك المدارس.

ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

أولاً: منهج الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. فإن المنهج الوصفي (الارتباطي) هو أكثر المناهج ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. وذلك لأن المنهج الوصفي (الارتباطي) هو ذلك النوع من أساليب الدراسة الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف، ٢٠١٠، ص٢٣٩).

ومن خلال هذا المنهج سوف يقوم الباحث بتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للسلوك القيادي التحويلي بجوانبه الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين. والتعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين. والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للسلوك القيادي التحويلي ومستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في معلمي المدارس الثانوية الحكومية بتعليم محافظة جدة والبالغ عددهم (٣٥٣٦) معلماً حسب إحصائية الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣٥/١٤٣٦هـ) . ويبين الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة.

جدول (١-٣)

الأعداد والنسب المئوية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية موزعين وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة:

جدول ٣- 1 الأعداد والنسب المئوية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية موزعين وفقاً لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة

م	المكاتب	عدد المدارس الثانوية الحكومية	عدد المعلمين	النسبة
١	مكتب التربية والتعليم بالصفاء	٢١	٦٤٠	١٨,١%
٢	مكتب التربية والتعليم بشمال جدة	١٥	٥١٢	١٤,٥%
٣	مكتب التربية والتعليم بوسط جدة	١٤	٤٨٣	١٣,٦%
٤	مكتب التربية والتعليم بشرق جدة	٢١	٦٥٨	١٨,٦%
٥	مكتب التربية والتعليم بجنوب جدة	٢٢	٧٣٥	٢٠,٨%
٦	مكتب التربية والتعليم بالنسيم	١٤	٥٠٨	١٤,٤%
	المجموع	١٠٧	٣٥٣٦	١٠٠%

المصدر : بيانات الدليل الإحصائي بموقع الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي (١٤٣٥/١٤٣٦هـ).

يتضح من الجدول (١-٣) السابق أن العدد الأكبر من معلمي المدارس الثانوية التابعة لمكتب التربية والتعليم بجنوب جدة بنسبة (٢٠,٨%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، يليهم معلمي المدارس الثانوية التابعة لمكتب التربية والتعليم بشرق جدة بنسبة (١٨,٦%)، وتراوحت نسب توزيع المعلمين على باقي مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة بين

(١٨,١% - ١٤,٤%)، وكانت أقل نسبة لمعلمي المدارس الثانوية التابعة لمكتب التربية والتعليم بوسط جدة حيث بلغت نسبتهم (١٤,٥%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (٤٠٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، كان المسترد منها (٣٧٤) استبانة، تم استبعاد (١١) استبانة منها لعدم اكتمالها، وبلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (٣٦٣) استبانة، تمثل أفراد عينة الدراسة، بنسبة (١٠,٣%) من مجتمع الدراسة الكلي، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة، والمسترد منها، والاستبانات الصالحة والنسب المئوية لكل منها بالنسبة إلى المجتمع الكلي.

جدول (٢-٣)

الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل من أفراد مجتمع الدراسة:

جدول ٣ - 2 الأعداد والنسب المئوية للاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل من أفراد مجتمع الدراسة

الاستبانات الصالحة		الاستبانات المستردة		الاستبانات الموزعة		مجتمع الدراسة		مكاتب التربية والتعليم
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١٠,٠%	٦٤	١٠%	٦٤	١١,٧%	٧٥	١٨,١%	٦٤٠	مكتب التربية والتعليم بالصفاء
١٠,٥%	٥٤	١١,١%	٥٧	١١,٧%	٦٠	١٤,٥%	٥١٢	مكتب التربية والتعليم بشمال جدة
١٠,١%	٤٩	١٠,٨%	٥٢	١١,٤%	٥٥	١٣,٦%	٤٨٣	مكتب التربية والتعليم بوسط جدة
١٠,٨%	٧١	١٠,٩%	٧٢	١١,٤%	٧٥	١٨,٦%	٦٥٨	مكتب التربية والتعليم بشرق جدة
١٠,١%	٧٤	١٠,٦%	٧٨	١٠,٩%	٨٠	٢٠,٨%	٧٣٥	مكتب التربية والتعليم بجنوب جدة
١٠,٠%	٥١	١٠%	٥١	١٠,٨%	٥٥	١٤,٤%	٥٠٨	مكتب التربية والتعليم بالنسيم
١٠,٣%	٣٦٣	١٠,٦%	٣٧٤	١١,٣%	٤٠٠	١٠,٠%	٣٥٣٦	المجموع

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)، كما يلي:

(١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي كما تبينه النتائج بجدول (٣-٣) التالي:

جدول (٣-٣)

جدول ٣ - 3 التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
١	بكالوريوس	٣٤٦	٩٥,٣%
٢	دراسات عليا	١٧	٤,٧%
	المجموع الكلي	٣٦٣	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣-٣) السابق أن أغلب المعلمين من أفراد عينة الدراسة من أصحاب المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٩٥,٣%)، أما المعلمين أصحاب المؤهل العلمي (دراسات عليا) فبلغت نسبتهم (٤,٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

(٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر كما تبينه النتائج بجدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير العمر:

جدول ٣- 4 التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير العمر

م	العمر	التكرار	النسبة
١	أقل من ٢٥ عاماً	٦٢	١٧,١%
٢	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً	٢٨٣	٧٨%
٣	٥٠ عاماً فأكثر	١٨	٥%
	المجموع الكلي	٣٦٣	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤-٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين من أصحاب الفئة العمرية (من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً) بنسبة (٧٨%)، يليهم المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥ عاماً) بنسبة (١٧,١%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين الذين أعمارهم (٥٠ عاماً فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (٥%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

(٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في التدريب:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس كما تبينه النتائج بجدول (٥-٣) التالي:

جدول (٥-٣)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس:

جدول ٣- 5 التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

م	سنوات الخبرة في التدريس	التكرار	النسبة
١	أقل من ٥ سنوات	٦٢	١٧,١%
٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٧	٣٧,٧%
٣	١٠ سنوات فأكثر	١٦٤	٤٥,٢%
	المجموع الكلي	٣٦٣	١٠٠%

يتضح من الجدول (٥-٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين سنوات خبرتهم في التدريس (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٤٥,٢%)، يليهم المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة

(٣٧,٧%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) حيث بلغت نسبتهم (١٧,١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للتخصص:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص كما تبينه النتائج بجدول (٦-٣) التالي:

جدول (٦-٣)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير التخصص:

جدول ٣- 6 التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة موزعين وفقاً لمتغير التخصص

م	التخصص	التكرار	النسبة
١	أدبي	١٦٣	%٤٤,٩
٢	علمي	٢٠٠	%٥٥,١
	المجموع الكلي	٣٦٣	%١٠٠

يتضح من الجدول (٦-٣) السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المعلمين تخصصهم (علمي) بنسبة (٥٥,١%)، أما المعلمين أصحاب التخصص (أدبي) فبلغت نسبتهم (٤٤,٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة للسلوك القيادي التحويلي ومستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين .

وقد اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبانة والذي سعى لتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جدة للسلوك القيادي التحويلي على عدد من الدراسات السابقة وهي: دراسة الفقيه (١٤٢٧ هـ) بعنوان: (القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية) . و دراسة العظامات (٢٠٠٤م) بعنوان: درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام لرؤساء الأقسام التابعين لهم . و دراسة الجرب (١٤٢١ هـ / ٢٠٠٠ م) وعنوانها :

الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة "محايل عسير" التعليمية .

أما فيما يخص المحور الثاني والذي هدف إلى التعرف على مستوى أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، فقد اعتمد الباحث على خلاصة نتائج جميع المداخل في تقدير مستوى الولاء التنظيمي ، إضافة إلى الاعتماد على دراسة الدوسري (٢٠١١م) بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر". و دراسة العمري(١٩٩٩م) بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود". و دراسة آل محميد (١٤٣٠هـجري) الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول :عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة في التدريس، التخصص).

الجزء الثاني : محاور الاستبانة ، وتكون من محورين رئيسيين هما:

- المحور الأول : درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.

وتكون من (٣٢) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال ، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ١ إلى ٨.

البعد الثاني: الحفز الإلهامي، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ٩ إلى ١٦.

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية ، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ١٧ إلى ٢٤.

البعد الرابع: الاهتمام الفردي ، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ٢٥ إلى ٣٢.

- المحور الثاني : مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة

وتكون من (٢٤) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الولاء العاطفي ، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ٣٣ إلى ٤٠.

البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ٤١ إلى ٤٨.

البعد الثالث: الولاء الأخلاقي، وتكون من (٨) عبارات، ذات الأرقام من ٤٩ إلى ٥٦.

صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

١) الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على سعادة المشرف على الدراسة والذي أوصى بعرضها على مجموعته من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (٦) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة: الملك عبد العزيز، كما يبين ملحق (٥)، لتحكيم الاستبانة بهدف:

١- التأكد من صدق محتوى الاستبانة من حيث ملائمة العبارات المستخدمة ومدى صلاحيتها لقياس ما صيغت من أجله.

٢- التأكد من شمول أسئلة وفقرات الاستبانة وتغطيتها جميع أهداف الدراسة.

٣- التأكد من سلامة صياغة أسئلة وفقرات الاستبانة ووضوحها وعدم تكرارها.

وفي ضوء التوجيهات التي أبداها السادة المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف أو إضافة بعض العبارات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

بذلك أصبحت الاستبانة بعد إجراء الصدق الظاهري في صورتها النهائية مكونة من محورين المحور الأول مكون من (٣٢) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد ، والمحور الثاني مكون من (٢٤) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد.

٢) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

جاء صدق الاتساق الداخلي للمحورين وأبعادهما كالتالي:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (القيادة التحويلية):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٧)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية):

جدول ٣-٧ معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية)

البعد الرابع الاهتمام الفردي		البعد الثالث الاستشارة الفكرية		البعد الثاني الحفز الإلهامي		البعد الأول التأثير القائم على القدوة والمثال	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٨٨٧	٢٥	**٠,٨٥٠	١٧	**٠,٨٩٩	٩	**٠,٩١٨	١
**٠,٩٠٥	٢٦	**٠,٩١٨	١٨	**٠,٨٣٨	١٠	**٠,٨٩٠	٢
**٠,٨٨٣	٢٧	**٠,٩١٥	١٩	**٠,٨٨٨	١١	**٠,٩١٠	٣
**٠,٨٤١	٢٨	**٠,٩١٤	٢٠	**٠,٨٨٦	١٢	**٠,٨٨٥	٤
**٠,٩٢٧	٢٩	**٠,٩٠٩	٢١	**٠,٩٢٤	١٣	**٠,٨٨٧	٥
**٠,٨٨٨	٣٠	**٠,٩٠٢	٢٢	**٠,٨٤٤	١٤	**٠,٨٧٣	٦
**٠,٨٦٥	٣١	**٠,٩٠٧	٢٣	**٠,٨٨٠	١٥	**٠,٨٢٤	٧
**٠,٨٢١	٣٢	**٠,٨٤٩	٢٤	**٠,٨٣٧	١٦	**٠,٩١٣	٨

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٣-٧) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول التأثير القائم على القدوة والمثال بين (٠,٨٢٤ - ٠,٩١٨)، أما للبعد الثاني الحفز الإلهامي فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٨٣٧ - ٠,٩٢٤)، وللبعد الثالث الاستشارة الفكرية تراوحت بين (٠,٨٤٩ - ٠,٩١٨)، وللبعد الرابع الاهتمام الفردي تراوحت بين (٠,٨٢١ - ٠,٩٢٧)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية).

ب) الصدق البنائي للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور ، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣-٨)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية):

جدول ٣- ٨ معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية)

م	الأبعاد	معامل الارتباط
١	البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال	**٠,٩٤٧
٢	البعد الثاني: الحفز الإلهامي	**٠,٩٧٨
٣	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	**٠,٩٦٧
٤	البعد الرابع: الاهتمام الفردي	**٠,٩٦٥

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٣-٨) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربع التي يتكون منها المحور الأول والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٩٤٧ - ٠,٩٧٨)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية).

ج) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٩)

جدول (٣-٩) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة):

جدول ٣-٩ معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من المحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية

بمحافظة جدة

البعء الثالث		البعء الثاني		البعء الأول	
الولاء الأخلاقي		الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة		الولاء العاطفي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٧٠	٤٩	**٠,٨٣١	٤١	**٠,٩٢٣	٣٣
**٠,٨٣٤	٥٠	**٠,٧٩٧	٤٢	**٠,٧٣٤	٣٤
**٠,٨٣٣	٥١	**٠,٨٢٣	٤٣	**٠,٦٦٣	٣٥
**٠,٧٩٥	٥٢	**٠,٧٨٧	٤٤	**٠,٧٧٣	٣٦
**٠,٧٦٨	٥٣	**٠,٨٥٢	٤٥	**٠,٨١٠	٣٧
**٠,٨٣٩	٥٤	**٠,٨١٦	٤٦	**٠,٩٠٦	٣٨
**٠,٦٩١	٥٥	**٠,٨١٠	٤٧	**٠,٨٩٥	٣٩
**٠,٨٠٨	٥٦	**٠,٨٨٩	٤٨	**٠,٨٣٥	٤٠

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من الجدول (٣-٩) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول الولاء العاطفي بين (٠,٦٦٣-٠,٩٢٣)، أما للبعء الثاني الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٧٨٧-٠,٨٨٩)، وللبعء الثالث الولاء الأخلاقي تراوحت بين (٠,٦٩١-٠,٨٣٩)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة).

د (الصدق البنائي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة):

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة) من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور ، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (٣-١٠)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة):

جدول ٣- 10 معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)

الأبعاد	معامل الارتباط
البعد الأول: الولاء العاطفي	**٠,٩٣٨
البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	**٠,٩٤٧
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	**٠,٨٩٠

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٣-١٠) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الخمس التي يتكون منها المحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة) والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠,٨٩٠ - ٠,٩٤٧)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ، كما تبين النتائج بجدول (٣-١١) التالي:

جدول (٣-١١)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محوري الاستبانة:

جدول ٣- 11 معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال	٨	٠,٩٦
٢	البعد الثاني: الحفز الإلهامي	٨	٠,٩٦
٣	البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	٨	٠,٩٦
٤	البعد الرابع: الاهتمام الفردي	٨	٠,٩٦
	المجموع الكلي للمحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية)	٣٢	٠,٩٩
١	البعد الأول: الولاء العاطفي	٨	٠,٩٣
٢	البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	٨	٠,٩٣
٣	البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	٨	٠,٩١
	المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	٢٤	٠,٩٧

يتضح من جدول (٣-١١) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية) جاءت قيم عالية حيث بلغت قيم معاملات الثبات لجميع لأبعاد (٠,٩٦)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٩).

كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة) بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠,٩١ - ٠,٩٣)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٩٧).

وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

- ١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية.
- ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات محوري الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لأبعادهما بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي وكذلك لتحديد العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية ومدى توافر الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
- ٤- معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
- ٥- معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد، على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٢) للاستجابة ضعيفة، والدرجة (١) للاستجابة ضعيفة جداً، وبناء على ذلك تتراوح قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد:

- من ١ إلى أقل من ١,٨٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة جداً).
- من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ تمثل درجة استجابة (ضعيفة).
- من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤,٢٠ إلى ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

- ٦- الاختبار اللامعلمي: (مان ويتني) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي).
- ٧- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (التخصص).
- ٨- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA): للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة في التدريس).
- ٩- الاختبار اللامعلمي: (كروسكال واليس) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر) بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لهذا المتغير.

الفصل الرابع تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الرابع

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد :

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميه، والتعرف على مدى توافر سلوك الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول درجة توافر سلوك الولاء التنظيمي لديهم، وممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف: (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة في التدريس، التخصص)، ومن ثم الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية وسلوك الولاء التنظيمي للمعلمين.

وقد تم إعداد استبانة لتحقيق هذه الأهداف وتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وكانت النتائج على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: " ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في جوانبها الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي ، والاستشارة الفكرية ، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-١) التالي :

جدول (٤-١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية):

جدول ٤ - 1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية)

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	التأثير القائم على القدوة والمثال	٣,٨٩	٠,٩٣٣	١	عالية
٤	الاهتمام الفردي	٣,٧٥	٠,٩١٩	٢	عالية
٢	الحفز الإلهامي	٣,٧٢	٠,٩٧٣	٣	عالية
٣	الاستشارة الفكرية	٣,٦٩	٠,٩٣٣	٤	عالية
	المجموع الكلي (مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية)	٣,٧٦	٠,٨٨٦	---	عالية

يتبين من جدول (٤-١) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الأول (٣,٧٦)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٨٦) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠,٩١٩ - ٠,٩٧٣) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والمحددة بالمحور الأول من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول (٤-١) السابق أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في جميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) جاءت بدرجات ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين. حيث جاء في الترتيب الأول ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) بمتوسط حسابي (٣,٨٩) ودرجة ممارسة (عالية)، يليه في الترتيب الثاني ممارستهم للقيادة التحويلية في بعد (الاهتمام الفردي) بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، ثم في الترتيب الثالث جاءت ممارستهم للقيادة التحويلية في بعد (الحفز الإلهامي) بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت ممارستهم للقيادة التحويلية في بعد (الاستشارة الفكرية) بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

ويفسر الباحث حصول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية على درجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس بأن صفات القيادة التحويلية لدى هؤلاء المديرين قد تطورت وتحسنت عن طريق التدريب المتاح الآن لديهم ، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة . وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن من فعالية المديرين ، ولعل هذا الأمر هو ما أحس به المعلمون في تقديرهم لمديريهم في هذا المجال .

وعند مقارنة نتائج هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة يتضح:

- في مجال مستوى توافر سلوك القيادة التحويلية: تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة محمد (١٤٣١ هـ) التي توصلت إلى أن أفراد الدراسة يرون توافر خمس عشرة خاصية من خصائص القائد التحويلي لدى قيادات الهيئة وبدرجة مرتفعة ، كما تتفق مع دراسة حمدان (١٤٣٠ هـ) التي توصلت إلى توفر ست عشرة خاصية من خصائص القائد التحويلي في القيادات الأمنية .

بينما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحجايا (١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م) التي توصلت أن درجة ممارسة الأنماط القيادية قد جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن .

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الأول كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٢) التالي :

جدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال:

جدول ٤ - 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٥	يملك مدير المدرسة ثقة كبيرة بالنفس تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة .	٤,٠٣	١,٠٠٥	١	عالية
٤	يحظى مدير المدرسة باحترام العاملين معه .	٤,٠٢	١,١١٠	٢	عالية
١	يتحلى مدير المدرسة بالقيم التي تجعله مثلاً يحتذى به	٣,٩٨	١,١٥٢	٣	عالية
٣	يدعم مدير المدرسة التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين في مدرسته .	٣,٩١	١,١٢٩	٤	عالية
٦	يملك مدير المدرسة خبرات واسعة تساعده في التغلب على المشكلات.	٣,٩٠	١,٠٦٢	٥	عالية
٧	يتجنب مدير المدرسة استغلال نفوذه لتحقيق مكاسب شخصية .	٣,٨٠	١,٢٧٣	٦	عالية
٢	يهتم مدير المدرسة بإيجاد رؤية واضحة لمستقبل المدرسة .	٣,٧٩	١,٠٨٨	٧	عالية
٨	يُسهم مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للعاملين	٣,٧٣	١,٢٢٠	٨	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول : التأثير القائم على القدوة والمثال	٣,٨٩	٠,٩٣٣	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٢) السابق أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٣٣) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,٠٠٥ - ١,٢٧٣) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات، ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية لجميع سلوكيات وممارسات بعد التأثير القائم على القدوة والمثال بدرجة ممارسة عالية، وجاء في الترتيب الأول " امتلاك مدير المدرسة ثقة كبيرة بالنفس تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة " بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، يليها في الترتيب الثاني " حظو مدير المدرسة باحترام

العاملين معه" بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٩٨ - ٣,٧٣) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). وفي الترتيب الأخير جاء "إسهام مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للعاملين" بمتوسط حسابي (٣,٧٣) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع "امتلاك مدير المدرسة ثقة كبيرة بالنفس تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة إلى جانب حصول إسهام مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية للعاملين" كأحد ممارسات التأثير القائم على القدوة والمثال على درجة ممارسة عالية أيضاً إلى أن مهارات القيادة التحويلية لدى هؤلاء المديرين تركز على تحضير المعلمين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهداف المدارس الثانوية التي يعملون بها مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم بهذه المدارس.

البعد الثاني: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٣) التالي:

جدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي:

جدول ٤ - 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٩	يُشعر مدير المدرسة العاملين معه بقيمة الأعمال التي يقومون بها	٣,٨٦	١,١٢٥	١	عالية
١٦	يربط مدير المدرسة أهداف مدرسته بالأهداف العامة بالملكة.	٣,٨٣	١,١٤٠	٢	عالية
١٢	يُنمّي مدير المدرسة بين العاملين معه روح العمل بالفريق الواحد .	٣,٧٣	١,٢٠٧	٣	عالية
١٠	يُظهر مدير المدرسة نوعاً من التحدي في العمل لتحقيق الأهداف	٣,٧٢	١,٠٧٤	٤	عالية
١٤	يشارك مدير المدرسة العاملين معه في حل المشكلات المدرسية	٣,٧٠	١,١٢٢	٥	عالية
١٥	يبتكر مدير المدرسة طرق جديدة لتطوير الأداء المدرسي	٣,٦٦	١,١٥٣	٦	عالية
١٣	يشجع مدير المدرسة العاملين معه على طرح آرائهم وأفكارهم المختلفة مع أفكاره .	٣,٦٥	١,١٨٦	٧	عالية
١١	يشرك مدير المدرسة العاملين معه في القيادة المدرسية .	٣,٦٣	١,٢٤٠	٨	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني : الحفز الإلهامي	٣,٧٢	٠,٩٧٣	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٣) السابق أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٧٢) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٧٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,٠٧٤ - ١,٢٤٠) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي.

ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية لجميع سلوكيات وممارسات بعد الحفز الإلهامي بدرجة ممارسة عالية، وجاء في الترتيب الأول "إشعار مدير المدرسة العاملين معه بقيمة الأعمال التي يقومون بها" بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، يليه في الترتيب الثاني " ربط مدير المدرسة أهداف مدرسته بالأهداف العامة بالمملكة " بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٧٣ - ٣,٦٣) وجميعها بدرجات ممارسة (عالية). وفي الترتيب الأخير جاء (إشراك مدير المدرسة العاملين معه في القيادة المدرسية) بمتوسط حسابي (٣,٦٣) بدرجة ممارسة (عالية).

ويرجع الباحث حصول " إشعار مدير المدرسة العاملين معه بقيمة الأعمال التي يقومون بها ، إضافة إلى حصول " إشراك مدير المدرسة العاملين معه في القيادة المدرسية " على درجة ممارسة عالية ، إلى أن القيادة التحويلية التي يتمتع بها هؤلاء المديرين هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المعلمين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المعلمين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها ، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية ، من أجل الصالح العام للمدارس الثانوية التي يعملون بها .

البعد الثالث: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية ، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٤) التالي:

جدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية:

جدول ٤ - 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٢٠	يشارك مدير المدرسة العاملين معه في تحمل المسؤولية بالمدرسة .	٣,٧٥	١,١٢٣	١	عالية
٢١	يستثمر مدير المدرسة حماس العاملين معه في تحقيق أهداف المدرسة .	٣,٧٥	١,١٤٣	٢	عالية
١٧	يتبنى مدير المدرسة الأفكار الجديدة التي يقترحها الآخرون .	٣,٧٤	١,٠٩٨	٣	عالية
٢٢	يتحلى مدير المدرسة بحجة إقناع العاملين معه لرفع كفاءة المدرسة .	٣,٧٤	١,١١٧	٤	عالية
١٩	يشجع مدير المدرسة الحلول الابتكارية في حل المشكلات .	٣,٦٩	١,٠٩٧	٥	عالية
١٨	يثق العاملون في قدرة مدير المدرسة على اقتراح حلول مفيدة للمشكلات الطارئة.	٣,٦٨	١,٠٨٩	٦	عالية
٢٤	يتجنب مدير المدرسة النقد المباشر للعاملين عند حدوث أخطاء .	٣,٦١	١,٢٢٩	٧	عالية
٢٣	يهتم مدير المدرسة بإعداد صف ثان من القيادات المدرسية .	٣,٥٨	١,١٨٨	٨	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث : الاستشارة الفكرية	٣,٦٩	٠,٩٣٣	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٤) السابق أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٦٩) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٣٣) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,٠٨٩ - ١,٢٢٩) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات.

ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية لجميع سلوكيات وممارسات بعد الاستشارة الفكرية بدرجة ممارسة عالية، وجاء في الترتيب الأول (مشاركة مدير المدرسة العاملين معه في تحمل المسؤولية بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، يليها في الترتيب الثاني (استثمار مدير المدرسة حماس العاملين معه في تحقيق أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٧٤ - ٣,٥٨) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). وفي الترتيب الأخير جاء (اهتمام مدير المدرسة بإعداد صف ثان من القيادات المدرسية) بمتوسط حسابي (٣,٥٨) بدرجة ممارسة (عالية).

البعد الرابع: ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي ، ثم ترتيب تلك الممارسات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٥) التالي :

جدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي:

جدول ٤ - 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
٣١	يتعامل مدير المدرسة مع رؤوسه بالطريقة المناسبة لقدراتهم.	٣,٨٥	١,٠٥٨	١	عالية
٢٥	يساعد مدير المدرسة العاملين معه عند الحاجة إلى مساعدته .	٣,٨٣	١,١٤٨	٢	عالية
٢٦	يقارب مدير المدرسة بين الأهداف الخاصة للعاملين معه مع الأهداف العامة للمدرسة .	٣,٧٧	١,٠١٢	٣	عالية
٢٧	يتحلى مدير المدرسة بقدرة الإنصات الجيد عندما يتحدث العاملون معه .	٣,٧٦	١,١٥٣	٤	عالية
٣٠	يقدر مدير المدرسة مجهودات العاملين معه .	٣,٧٦	١,١٧١	٥	عالية
٢٩	يسند مدير المدرسة المهام في ضوء تباين قدرات العاملين معه .	٣,٧٢	١,٠٧٠	٦	عالية
٢٨	يساعد مدير المدرسة العاملين في الحصول على احتياجاتهم المهنية .	٣,٦٧	١,١٠٥	٧	عالية
٣٢	يوفر مدير المدرسة برامج تنمية مهنية مستدامة للعاملين معه في المدرسة .	٣,٦٣	١,١١٣	٨	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع : الاهتمام الفردي	٣,٧٥	٠,٩١٩	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٥) السابق أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٧٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩١٩) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (١,٠٥٨ - ١,١٧١) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول تلك الممارسات.

ولقد جاءت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية لجميع سلوكيات وممارسات بعد الاهتمام الفردي بدرجة ممارسة عالية، وجاء في الترتيب الأول (تعامل مدير المدرسة مع رؤوسيه بالطريقة المناسبة لقدراتهم) بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، يليه في الترتيب الثاني (مساعدة مدير المدرسة العاملين معه عند الحاجة إلى مساعدته) بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وجاءت باقي الممارسات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٧٧ - ٣,٦٣) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية). وفي الترتيب الأخير جاء (توفير مدير المدرسة برامج تنمية مهنية مستدامة للعاملين معه في المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٦٣) بدرجة ممارسة (عالية).

وفي ضوء النتائج السابقة اتضح أن معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة قد تأثروا بمديريهم في هذه المدارس من خلال تحلي القائد التحويلي بالقيم التي تجعله مثلاً يحتذى به، ويحظى باحترام المعلمين، كما يتحلى سلوكه بالرقى والاحترام من المعلمين، إضافة إلى أن مدير المدرسة أصبح قدوة لهم في إتقان العمل، علاوة على امتلاكه خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحكمة وعلم، كما يبدو أنه يحرص على تحقيق الأهداف التعليمية والثقافية لمدرسته. كما أنه قد ترك - أي القائد التحويلي - انطبعا لدى المعلم بالفخر والثقة بالنفس، هذا القائد التحويلي يربأ بنفسه عن التهديد والوعيد واستغلال النفوذ لتحقيق مكاسب شخصية أثناء العمل.

إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في أبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي، والولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة، والولاء الأخلاقي) من وجهة نظر المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني (مدى توافر سلوك الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)، والتي حددها الباحث في ثلاثة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤-٦) التالي:

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة):

جدول ٤ - 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة توافر السلوك
٣	الولاء الأخلاقي	٤,٠٠	٠,٨٣٢	١	عالية
١	الولاء العاطفي	٣,٨٦	٠,٨٦٧	٢	عالية
٢	الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	٣,٥١	٠,٩٧٧	٣	عالية
	المجموع الكلي (مدى توافر سلوك الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	٣,٧٩	٠,٨٠٣	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٦) السابق أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لسلوك الولاء التنظيمي لدى المعلمين (٣,٧٩)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٠٣) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاث التي يتكون منها هذا المحور بين (٠,٨٣٢ - ٠,٩٧٧) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي مدارس المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول درجة توافر سلوك الولاء التنظيمي لديهم والمحددة بالمحور الثاني من الاستبانة.

كما يتبين من الجدول (٤-٦) السابق أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في جميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، والولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة، والولاء الأخلاقي) جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظر المعلمين. حيث جاء في الترتيب الأول مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في بعد (الولاء الأخلاقي) بمتوسط حسابي (٤,٠٠)، يليه في الترتيب الثاني توافر مستوى الولاء التنظيمي في بعد (الولاء العاطفي) بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، ثم في الترتيب الثالث جاء مستوى الولاء التنظيمي في بعد (الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة) بمتوسط حسابي (٣,٥١)، وجميعها بدرجة توافر (عالية).

ويفسر الباحث حصول مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة على درجة (عالية) بأن القيادة التحويلية لدى مديري هذه المدارس لها تأثيرها المباشر على أداء المعلمين فيها وعلي روحهم المعنوية سواءً بالسلب أو بالإيجاب في العملية التعليمية.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم بكل بعد على حدة من أبعاد المحور الثاني كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: مستوى الولاء العاطفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوكيات الولاء العاطفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد سلوكيات الولاء التنظيمي، ثم ترتيب تلك السلوكيات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٧) التالي:

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوكيات الولاء العاطفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد سلوكيات الولاء التنظيمي:

جدول ٤ - 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى سلوكيات الولاء العاطفي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد سلوكيات الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة توافر السلوك
٣٥	أفرح لنجاح العملية التعليمية في المدرسة .	٤,٢٠	٠,٩٧٠	١	عالية جداً
٣٧	أبحث دوماً عما يُعَلِي من شأن مهنتي .	٤,٠٨	١,٠٥٤	٢	عالية
٣٦	أشعر بالغيرة عندما تتفوق مدرسة أخرى على مدرستي	٣,٩٣	١,١٤٠	٣	عالية
٣٤	أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع مني في العمل بهذه المدرسة .	٣,٨٢	١,٠٧٥	٤	عالية
٣٩	أشعر بالسعادة لعملي بهذه المدرسة.	٣,٧٩	١,١٦٨	٥	عالية
٣٣	أشعر أني محظوظ بالعمل بهذه المدرسة .	٣,٧٢	١,٢٧٦	٦	عالية
٣٨	أشعر بالاستقرار والراحة أثناء وجودي بالمدرسة .	٣,٦٨	١,١٩٧	٧	عالية
٤٠	استشعر العدالة فيما تتخذه إدارة المدرسة من قرارات.	٣,٦٤	١,٢٨٠	٨	عالية
	المجموع الكلي للبعد الأول : الولاء العاطفي	٣,٨٦	٠,٨٦٧	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٧) السابق أن سلوكيات الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٣,٨٦) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٦٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكيات المحددة بهذا البعد بين (١,٠٥٤ - ١,٢٨٠) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مدى توافر سلوكيات الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لديهم، بينما جاء السلوك رقم (٣٥) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٧٠) وهي قيمة منخفضة نسبياً مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مدى توافر هذا السلوك لديهم

وجاء في الترتيب الأول من سلوكيات المعلمين (الفرح لنجاح العملية التعليمية في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤,٢٠) بدرجة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الثاني (بحث المعلم دوماً عما يُعلي من شأن مهنته) بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، بدرجة (عالية)، وجاءت باقي السلوكيات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٩٣ - ٣,٦٤) وجميعها بدرجة (عالية). وفي الترتيب الأخير جاء (استشعار العدالة فيما تتخذه إدارة المدرسة من قرارات) بمتوسط حسابي (٣,٦٤) بدرجة (عالية).

البعد الثاني: مستوى الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد

أبعاد الولاء التنظيمي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوكيات الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة لدى معلمي مدارس المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي ، ثم ترتيب تلك السلوكيات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٨) التالي :

جدول (٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي:

جدول ٤ - 8 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي:

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة توافر السلوك
٤٢	أحرص على استمرار عملي في هذه المدرسة.	٣,٧٦	١,١٠٦	١	عالية
٤٧	أسعى للمشاركة في برامج التنمية المهنية المستدامة لتحقيق التميز بالمدرسة .	٣,٦٨	١,١٧٤	٢	عالية
٤٦	أرغب في بذل جهداً أكبر في العمل لتحقيق أهداف المدرسة .	٣,٦٧	١,١٨٠	٣	عالية
٤١	أشعر بالسعادة عند تكليفي بأي عمل في المدرسة .	٣,٦٤	١,١٨٩	٤	عالية
٤٨	أشعر أن انتمائي للمدرسة يشبه انتمائي لعائلي .	٣,٥٦	١,٣١٢	٥	عالية
٤٤	أشعر أن ساعات العمل ليست طويلة في هذه المهنة .	٣,٤٣	١,١٩٥	٦	عالية
٤٥	أشعر بمكانة اجتماعية مرموقة من خلال العمل بهذه المدرسة .	٣,٣٧	١,٣٠٦	٧	متوسطة
٤٣	أحصل على راتب وحوافز مالية مرضيه من عملي .	٢,٩٢	١,٤٥٣	٨	متوسطة
	المجموع الكلي للبعد الثاني : الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	٣,٥١	٠,٩٧٧	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٨) السابق أن سلوكيات الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط

الحسابي العام للبعد (٣,٥١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٧٧) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكيات المحددة بهذا البعد بين (١,١٠٦ - ١,٤٥٣) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مدى توافر سلوكيات الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لديهم، وجاء في الترتيب الأول من سلوكيات المعلمين (حرص المعلم على استمرار عمله في نفس المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، يليه في الترتيب الثاني (السعي للمشاركة في برامج التنمية المهنية المستدامة لتحقيق التميز بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وكلاهما بدرجة (عالية)، وجاءت باقي السلوكيات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٣,٦٧ - ٢,٩٢) بدرجات (عالية، ومتوسطة). وفي الترتيب الأخير جاء (حصول المعلم على راتب وحوافز مالية مرضيه من عمله) بمتوسط حسابي (٢,٩٢) بدرجة (متوسطة).

البعد الثالث: مدى توافر سلوك الولاء الأخلاقي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء

التنظيمي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوكيات الولاء الأخلاقي لدى معلمي مدارس المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي ، ثم ترتيب تلك السلوكيات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (٤-٩) التالي :

جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر سلوكيات الولاء الأخلاقي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي :

جدول ٤ - ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر سلوكيات الولاء الأخلاقي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة توافر السلوك
٥١	أشعر بالاحترام المتبادل مع الآخرين والثقة بالنفس بالمدرسة	٤,١٨	٠,٩٦٤	١	عالية
٥٥	أرحب بإجراءات التغيير في المدرسة طالما كانت لصالح العمل.	٤,١٤	١,٠٢٣	٢	عالية
٥٠	يسود الاحترام المتبادل بيني وبين الآخرين في المدرسة.	٤,١٢	١,٠٨٣	٣	عالية
٤٩	أشعر بالسعادة أثناء العمل مع الآخرين في المدرسة .	٣,٩٥	١,١٢٤	٤	عالية
٥٣	أشعر بتطابق أخلاقياتي مع قيم المدرسة .	٣,٩٣	١,٠٥٥	٥	عالية
٥٦	أشعر بقيمة الوقت أثناء عملي بالمدرسة .	٣,٩٣	١,١٧٣	٦	عالية
٥٤	أشارك في تقويم المدرسة بموضوعية وإتقان .	٣,٨٧	١,٠٤١	٧	عالية
٥٢	يسود جو الأمانة في العمل بالمدرسة قولاً وممارسة .	٣,٨٥	١,٠٨٥	٨	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثالث : الولاء الأخلاقي	٤,٠٠	٠,٨٣٢	---	عالية

يتبين من جدول (٤-٩) السابق أن سلوكيات الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (٤,٠٠) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٨٣٢) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للسلوكيات المحددة بهذا البعد بين

(١,٠٢٣ - ١,١٧٣) وهي قيم مرتفعة نسبياً مما يدل على تباين استجابات المعلمين حول مستوى سلوكيات الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لديهم، بينما جاء السلوك رقم (٥١) بانحراف معياري بلغت قيمته (٠,٩٦٤) وهي قيمة منخفضة نسبياً مما يدل على تجانس استجابات المعلمين حول مستوى هذا السلوك لديهم.

وجاء في الترتيب الأول من سلوكيات المعلمين (الشعور بالاحترام المتبادل مع الآخرين والثقة بالنفس بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٤,١٨)، يليه في الترتيب الثاني (الترحيب بإجراءات التغيير في المدرسة طالما كانت لصالح العمل) بمتوسط حسابي (٤,١٤)، وكلاهما بدرجة (عالية)، وجاءت باقي السلوكيات المحددة بهذا البعد بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٤,١٢ - ٣,٨٥) وجميعها بدرجة (عالية). وفي الترتيب الأخير جاء (يسود جو الأمانة في العمل بالمدرسة قولاً وممارسة) بمتوسط حسابي (٣,٨٥) بدرجة (عالية).

وهكذا فإن الوعي والفهم لأهداف العملية التعليمية وربطها بالقيم والأخلاقيات الإسلامية ، كما ظهرت لدى مدير المدرسة - القائد التحويلي - في ضوء هذه النتائج الميدانية تجعله يعمل على تقديم رؤية متفائلة لمستقبل المعلمين معه ومدى أهمية ما يقومون به من مهام ، إلى جانب أنه يعتبر مصدراً للإلهام و الالتزام ، حيث يشعر المعلمون معه أنه يمتلك مهارات القائد المتمرس الذي يعمل على غرس روح العمل التعاوني والعمل بروح الفريق ، علاوة على بث روح التحدي والعمل من أجل التميز ، ومن ثم جاءت سلوكيات الولاء الأخلاقي بين المعلمين في هذا الإطار.

إجابة السؤال الثالث: " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية بأبعاد الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ." .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين على المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين) و المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-١٠)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة:

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين	٣,٧٦	٠,٨٨٦	٠,٧٦	**٠,٠٠١
مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة	٣,٧٩	٠,٨٠٣		

** دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0,76$) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0,01$. مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0,01)$ بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية لكل من المحور الأول (درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين) و المحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج :

جدول (٤-١١)

جدول ٤ - 11 مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية و مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين

المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	البعء الثالث: الولاء الأخلاقي	البعء الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	البعء الأول: الولاء العاطفي	البعء
**٠,٦٩	**٠,٥٦	**٠,٦٢	**٠,٦٨	البعء الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال
**٠,٦٩	**٠,٥٥	**٠,٦٢	**٠,٦٨	البعء الثاني: الحفز الإلهامي
**٠,٧٥	**٠,٥٩	**٠,٦٦	**٠,٧٤	البعء الثالث: الاهتمام الفردي
**٠,٧٤	**٠,٦٢	**٠,٦٦	**٠,٧٣	البعء الرابع: الاستشارة الفكرية
**٠,٧٦	**٠,٦٢	**٠,٦٨	**٠,٧٥	المجموع الكلي للمحور الأول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية

** دال إحصائياً عند (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لكلا من (مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية) و (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام) هي معاملات ارتباط (موجبة) وعالية القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ويفسر الباحث هذه المعاملات الارتباطية الموجبة والعالية القيمة بأن القائد التحويلي في هذه المدارس كان قادراً على حث المعلمين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لأفراد العملية التعليمية في

المدارس الثانوية . وتتفق هذه النتائج الميدانية مع الرؤى الأكاديمية التي رأت أن القادة التحويليين هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على أحداث تأثير خارق على إتباعهم (Robbins , ٢٠٠٣:٢٥٣) وهم يوفرون الحماس الذي يزيد الثقة والطموح وولاء المرؤوسين مما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح (Schermerhorn,1996, p.110).

إجابة السؤال الرابع: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية، تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)؟".

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى المؤهل العلمي :

تم استخدام اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى المؤهل العلمي، بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات المعلمين حول المحور الأول وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) حيث جاءت قيم اختبار كلمنجروف سيمرنوف للكشف عن اعتدالية توزيع البيانات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٢) التالي:

جدول (٤-١٢)

نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى المؤهل العلمي:

جدول ٤ - 12 نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني U	مستوى الدلالة
البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال	بكالوريوس	٣٤٦	١٨٠,٨٠	٦٢٥٥٦,٥	٢٥٢٥,٥	٠,٣٢٣
	دراسات عليا	١٧	٢٠٦,٤٤	٣٥٠٩,٥		
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	بكالوريوس	٣٤٦	١٨١,١١	٦٢٦٦٣,٥	٢٦٣٢,٥	٠,٤٦٤
	دراسات عليا	١٧	٢٠٠,١٥	٣٤٠٢,٥		
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	بكالوريوس	٣٤٦	١٨٠,٦٨	٦٢٥١٦	٢٤٨٥	٠,٢٨٠
	دراسات عليا	١٧	٢٠٨,٨٢	٣٥٥٠		
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	بكالوريوس	٣٤٦	١٨١,٦٨	٦٢٨٦١	٢٨٣٠	٠,٧٩٢
	دراسات عليا	١٧	١٨٨,٥٣	٣٢٠٥		
المجموع الكلي للمحور الأول (مدى ممارسة مديري الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية)	بكالوريوس	٣٤٦	١٨٠,٨٨	٦٢٥٨٥	٢٥٥٤	٠,٣٥٩
	دراسات عليا	١٧	٢٠٤,٧٦	٣٤٨١		

يتبين من جدول (٤-١٢) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة مان ويتني للمجموع الكلي للمحور الأول (٢٥٥٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى المؤهل العلمي. حيث تراوحت قيم مان ويتني للأبعاد بين (٢٤٨٥ - ٢٨٣٠) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى العمر:

تم استخدام الاختبار اللامعلمي: (كروسكال واليس) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى العمر بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات المعلمين حول المحور الأول وفقاً لمتغير (العمر) حيث جاءت قيم اختبار كلمنجروف سيمرنوف للكشف عن اعتدالية توزيع البيانات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٣) التالي:

جدول ٤ - 13 نتائج اختبار كروسكال واليس للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى العمر

المتغيرات	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٥٣,٨٥	٧,٢٨٩	*,٠,٢٦
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٩,٨٧		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٥٥,٢٢		
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٦٥,٧٤	٤,٥٠٧	٠,١٠٥
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٧,٨٥		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٤٥,٩٧		
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٦٢,٢٨	٣,٩٩٥	٠,١٣٦
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٧,٨٣		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٥٨,٢٨		
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٦٣,٥٥	٣,٦٤٥	٠,١٦٢
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٧,٥٥		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٥٨,٢٨		
المجموع الكلي للمحور الأول (مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية)	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٥٩,١٨	٥,٥٧١	٠,٠٦٢
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٨,٨٧		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٥٢,٥٣		

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٣) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيمة (مربع كاي) للمجموع الكلي للمحور الأول (٥,٥٧١)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم لكل من أبعاد القيادة التحويلية (الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى العمر.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيمة (مربع كاي) لهذا البعد (٧,٢٨٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) والتي تعزى إلى العمر تم استخدام اختبار مان ويتي بين كل فئتين من فئات العمر ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٤) التالي:

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار مان ويتي للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) والتي تعزى إلى العمر:

جدول ٤ - 14 نتائج اختبار مان ويتي للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) والتي تعزى إلى العمر

المتغير	العمر	العدد	أقل من ٢٥ عاماً	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً	من ٥٠ عاماً فأكثر
مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) من وجهة نظر المعلمين	أقل من ٢٥ عاماً	٦٢	-		
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً	٢٨٣	*٠,٠١٥	-	
	من ٥٠ عاماً فأكثر	١٨			-

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٤-١٤) السابق أنه بالنسبة لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥ عاماً).

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس :

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٥) التالي:

جدول (٤-١٥)

جدول ٤ - 15 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال	بين المجموعات	٠,٨٥	٢	٠,٤٣	٠,٤٨٨	٠,٦١٤
	داخل المجموعات	٣١٤,٠٢	٣٦٠	٠,٨٧		
	الكلية	٣١٤,٨٨	٣٦٢			
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	بين المجموعات	١,٤٤	٢	٠,٧٢	٠,٧٥٨	٠,٤٦٩
	داخل المجموعات	٣٤٠,٩٤	٣٦٠	٠,٩٥		
	الكلية	٣٤٢,٣٨	٣٦٢			
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	٢,٢٩	٢	١,١٤	١,٣١٦	٠,٢٦٩
	داخل المجموعات	٣١٢,٧٥	٣٦٠	٠,٨٧		
	الكلية	٣١٥,٠٤	٣٦٢			
البعد الرابع: الاهتمام الفردي	بين المجموعات	١,٨٦	٢	٠,٩٣	١,٠٩٩	٠,٣٣٤
	داخل المجموعات	٣٠٤,١٧	٣٦٠	٠,٨٤		
	الكلية	٣٠٦,٠٣	٣٦٢			
المجموع الكلي للمحور الأول (مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية)	بين المجموعات	١,٣٨	٢	٠,٦٩	٠,٨٨٢	٠,٤١٥
	داخل المجموعات	٢٨٢,٦٤	٣٦٠	٠,٧٩		
	الكلية	٢٨٤,٠٣	٣٦٢			

يتبين من جدول (٤-١٥) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الأول (٠,٨٨٢)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم لجميع أبعاد القيادة التحويلية (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس. حيث تراوحت قيم (ف) للأبعاد بين (٠,٤٨٨ - ١,٣١٦) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٤- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى التخصص :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي مدارس المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى التخصص، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٦) التالي:

جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى التخصص:

جدول ٤ - 16 نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: التأثير القائم على القدوة والمثال	أدبي	١٦٣	٣,٩٤	٠,٨٤١	٠,٧٦٨	٠,٤٤٣
	علمي	٢٠٠	٣,٨٦	١,٠٠٢		
البعد الثاني: الحفز الإلهامي	أدبي	١٦٣	٣,٨٠	٠,٨٥٦	١,٤٤١	٠,١٥٠
	علمي	٢٠٠	٣,٦٦	١,٠٥٥		
البعد الثالث: الاهتمام الفردي	أدبي	١٦٣	٣,٧٦	٠,٨٢٩	١,٣٣٣	٠,١٨٣
	علمي	٢٠٠	٣,٦٣	١,٠٠٨		
البعد الرابع: الاستشارة الفكرية	أدبي	١٦٣	٣,٨١	٠,٨٣٥	١,٢٠٦	٠,٢٢٩
	علمي	٢٠٠	٣,٧٠	٠,٩٨٢		
المجموع الكلي للمحور الأول (مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية)	أدبي	١٦٣	٣,٨٣	٠,٧٨٣	١,٢٦٩	٠,٢٠٥
	علمي	٢٠٠	٣,٧١	٠,٩٦١		

يتبين من جدول (٤-١٦) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (١,٢٦٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم لجميع الأبعاد القيادة التحويلية (التأثير القائم على

القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية) تعزى إلى التخصص. حيث تراوحت قيم (ت) للأبعاد بين (٠,٧٦٨ - ١,٤٤١) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى التخصص، وإلى العمر، وإلى سنوات الخبرة في التدريس إلى أن القائد التحويلي في هذه المدارس يشحذ همهم وإبداعات وتأملات المعلمين من أجل مساعدة هذه المدارس على تحقيق أهدافها التعليمية.

إجابة السؤال الخامس: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم، تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)؟".

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المستخدمة للإجابة عن هذا السؤال:

١- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي :

تم استخدام اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى توافر الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي، بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات المعلمين حول المحور الثاني وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي) حيث جاءت قيم اختبار كلمنجروف سيمرنوف للكشف عن اعتدالية توزيع البيانات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٧) التالي:-

جدول (٤-١٧)

جدول ٤ - ١٧ نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي:

جدول ٤ - 17 نتائج اختبار مان ويتني للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني U	مستوى الدلالة
البعد الأول: الولاء العاطفي	بكالوريوس	٣٤٦	١٨٠,٩٦	٦٢٦١٠,٥	٢٥٧٩,٥	٠,٣٩١
	دراسات عليا	١٧	٢٠٣,٢٦	٣٤٥٥,٥		
البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	بكالوريوس	٣٤٦	١٧٩,٩٨	٦٢٢٧٢,٥	٢٢٤١,٥	٠,٠٩٧
	دراسات عليا	١٧	٢٢٣,١٥	٣٧٩٣,٥		
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	بكالوريوس	٣٤٦	١٨١,١٣	٦٢٦٧٢	٢٦٤١	٠,٤٧٦
	دراسات عليا	١٧	١٩٩,٦٥	٣٣٩٤		
المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	بكالوريوس	٣٤٦	١٨٠,٥٣	٦٢٤٦٤,٥	٢٤٣٣,٥	٠,٢٢٩
	دراسات عليا	١٧	٢١١,٨٥	٣٦٠١,٥		

يتبين من جدول (٤-١٧) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة مان ويتني (U) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٢٤٣٣,٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم لجميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة، الولاء الأخلاقي) تعزى إلى المؤهل العلمي. حيث تراوحت قيم مان ويتني للأبعاد بين (٢٢٤١,٥ - ٢٦٤١) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٢- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى العمر:

تم استخدام الاختبار اللامعلمي: (كروسكال واليس) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى العمر بعد التأكد من عدم اعتدالية توزيع البيانات لاستجابات المعلمين حول المحور الثاني وفقاً لمتغير (العمر) حيث جاءت قيم اختبار كلمنجراف سيمرنوف للكشف عن اعتدالية توزيع البيانات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٨) التالي:

جدول (٤-١٨)

جدول ٤ - 18 نتائج اختبار كروسكال واليس للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى توافر الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى العمر

المتغيرات	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
البعد الأول: الولاء العاطفي	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٥٢,٠٣	٦,٨٠٣	*,٠٣٣
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٩,٤٣		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٦٨,٤٧		
البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	٢٠٠,١٩	٢,٤١٠	٠,٣٠٠
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٧٨,٨٦		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٦٨,٧٨		
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٤٩,٤٨	٧,٣٤٦	*,٠٢٥
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٩,٢٠		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٨٠,٧٨		
المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	أقل من ٢٥ عاما	٦٢	١٦٨,١٨	١,٥٠٨	٠,٤٧٠
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاما	٢٨٣	١٨٥,٥٥		
	من ٥٠ عام فأكثر	١٨	١٧٣,٨٦		

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من جدول (٤-١٨) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيمة (مربع كاي) للمجموع الكلي للمحور الثاني (١,٥٠٨)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد (الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة) تعزى إلى العمر.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) تعزى إلى العمر، حيث جاءت قيم (مربع كاي) لهذين البعدين (٦,٨٠٣ - ٧,٣٤٦) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بالنسبة لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) والتي تعزى إلى العمر تم استخدام اختبار مان ويتني بين كل فئتين من فئات العمر ويوضح نتائجه الجدول (٤-١٩) التالي:

جدول (٤-١٩)

نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى توافر الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) والتي تعزى إلى العمر:

جدول ٤ - 19 نتائج اختبار مان ويتني للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى توافر الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) والتي تعزى إلى العمر

المتغير	العمر	العدد	أقل من ٢٥ عاماً	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً	من ٥٠ عاماً فأكثر
البعد الأول: الولاء العاطفي	أقل من ٢٥ عاماً	٦٢	-		
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً	٢٨٣	*٠,٠١٢	-	
	من ٥٠ عاماً فأكثر	١٨			-
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	أقل من ٢٥ عاماً	٦٢	-		
	من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً	٢٨٣	*٠,٠١١	-	
	من ٥٠ عاماً فأكثر	١٨			-

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٤-١٩) السابق أنه بالنسبة لاستجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) كان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥ عاماً).

٣- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس :

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس، ويوضح نتائجه الجدول (٤-٢٠) التالي:

جدول (٤-٢٠)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس:

جدول ٤ - 20 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس

المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الولاء العاطفي	بين المجموعات	٧,٩٧	٢	٣,٩٨	٥,٤٢٧	**٠,٠٠٥
	داخل المجموعات	٢٦٤,١٨	٣٦٠	٠,٧٣		
	الكلية	٢٧٢,١٤	٣٦٢			
البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	بين المجموعات	١,٨٠	٢	٠,٩٠	٠,٩٤١	٠,٣٩١
	داخل المجموعات	٣٤٣,٧٤	٣٦٠	٠,٩٥		
	الكلية	٣٤٥,٥٤	٣٦٢			
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	بين المجموعات	٧,٤٤	٢	٣,٧٢	٥,٥٠٧	**٠,٠٠٤
	داخل المجموعات	٢٤٣,٣١	٣٦٠	٠,٦٨		
	الكلية	٢٥٠,٧٥	٣٦٢			
المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	بين المجموعات	٥,١٣	٢	٢,٥٧	٤,٠٤٦	*٠,٠١٨
	داخل المجموعات	٢٢٨,٢٨	٣٦٠	٠,٦٣		
	الكلية	٢٣٣,٤١	٣٦٢			

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتبين من جدول (٤-٢٠) السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٤,٠٤٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس. حيث جاءت قيم (ف) لهذين البعدين (٥,٤٢٧ - ٥,٥٠٧) على الترتيب، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

بينما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد (الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة) تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس. حيث جاءت قيمة (ف) لهذا البعد (٠,٩٤١) ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وللتعرف على اتجاه الفروق بالنسبة لكلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) والمجموع الكلي للمحور الثاني (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة) ، فقد تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية ويوضح نتائجه جدول (٤-٢١) التالي:

جدول (٤-٢١)

جدول ٤ - 21 للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس

المتغير	سنوات الخبرة في التدريس	العدد	المتوسط الحسابي	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
البعء الأول: الولاء العاطفي	أقل من ٥ سنوات	٦٢	٣,٥٩	-		
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٧	٣,٨١		-	
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٤	٤,٠٠	**٠,٤١		-
البعء الثالث: الولاء الأخلاقي	أقل من ٥ سنوات	٦٢	٣,٧٨	-		
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٧	٣,٩٢		-	
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٤	٤,١٥	**٠,٣٧	**٠,٢٣	-
المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	أقل من ٥ سنوات	٦٢	٣,٥٨	-		
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٧	٣,٧٤		-	
	١٠ سنوات فأكثر	١٦٤	٣,٩٠	*٠,٣٢		-

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (٤-٢١) السابق ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد الولاء العاطفي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد الولاء الأخلاقي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات كلا من المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

٤- الفروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى التخصص :

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى التخصص، ويوضح نتائجه الجدول (٤-٢٢) التالي:

جدول (٤-٢٢)

جدول ٤ - 22 نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى التخصص

المتغيرات	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
البعد الأول: الولاء العاطفي	أدبي	١٦٣	٣,٨٩	٠,٨٠٠	٠,٧٠٦	٠,٤٨١
	علمي	٢٠٠	٣,٨٣	٠,٩١٩		
البعد الثاني: الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة	أدبي	١٦٣	٣,٥٥	٠,٩٣٢	٠,٧٣٢	٠,٤٦٥
	علمي	٢٠٠	٣,٤٧	١,٠١٣		
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي	أدبي	١٦٣	٤,٠٥	٠,٧٨١	٠,٩٧٨	٠,٣٢٩
	علمي	٢٠٠	٣,٩٦	٠,٨٧٢		
المجموع الكلي للمحور الثاني (مدى توافر الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)	أدبي	١٦٣	٣,٨٣	٠,٧٧١	٠,٨٨٩	٠,٣٧٥
	علمي	٢٠٠	٣,٧٥	٠,٨٢٨		

يتبين من جدول (٤-٢٢) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى التخصص، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٠,٨٨٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم لجميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة، الولاء الأخلاقي) تعزى إلى التخصص. حيث تراوحت قيم (ت) للأبعاد بين (٠,٧٠٦ - ٠,٩٧٨) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وهكذا أظهرت النتائج الميدانية لهذه الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم والتي تعزى إلى التخصص، فهو القائد التحويلي في هذه المدارس يعمل على إيجاد تغييرات إيجابية بين جميع المعلمين وفي كافة تخصصاتهم، ويستفيد من الإمكانيات المتاحة، ويبحث عن الفرص بشكل مستمر من خلال التغييرات والتطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية من أجل أن يواجه التهديدات المتوقعة. وهكذا ظهر أن للقائد التحويلي أثر على جميع المعلمين وفي كافة التخصصات.

الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد :

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

يتناول هذا الفصل ملخص نتائج الدراسة الميدانية، وينتهي بتقديم التوصيات والبحوث المقترحة.

أولاً - ملخص النتائج :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول :

استهدف هذا السؤال التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في جوانبها الأربعة (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والحفز الإلهامي ، والاستشارة الفكرية ، والاهتمام الفردي) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- أن ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.
- جاء في الترتيب الأول ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) ، يليه في الترتيب الثاني ممارستهم للقيادة التحويلية في بعد (الاهتمام الفردي) ، ثم في الترتيب الثالث جاءت ممارستهم للقيادة التحويلية في بعد (الحفز الإلهامي) ، وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت ممارستهم للقيادة التحويلية في بعد (الاستشارة الفكرية) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).
- أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز سلوكيات وممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد التأثير القائم على القدوة والمثال ، تتمثل في:
- امتلاك مدير المدرسة ثقة كبيرة بالنفس تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.
- أن يحظى مدير المدرسة باحترام العاملين معه.

- أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز سلوكيات وممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الحفز الإلهامي ، تتمثل في:
 - إشعار مدير المدرسة العاملين معه بقيمة الأعمال التي يقومون بها.
 - ربط مدير المدرسة أهداف مدرسته بالأهداف العامة بالمملكة.
- أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز سلوكيات وممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية ، تتمثل في:
 - مشاركة مدير المدرسة العاملين معه في تحمل المسؤولية بالمدرسة.
 - استثمار مدير المدرسة حماس العاملين معه في تحقيق أهداف المدرسة.
- أن ممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي جاءت بدرجة ممارسة (عالية) من وجهة نظر المعلمين ، وكانت أبرز سلوكيات وممارسات مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية في بعد الاهتمام الفردي ، تتمثل في:
 - تعامل مدير المدرسة مع رؤوسيه بالطريقة المناسبة لقدراتهم.
 - مساعدة مدير المدرسة العاملين معه عند الحاجة إلى مساعدته.

ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني :

- استهدف هذا السؤال التعرف على مستوى سلوك الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- أن سلوك الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاء بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظرهم.
 - أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة في جميع أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي ، والولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة ، والولاء الأخلاقي) جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء ترتيب تلك الأبعاد من حيث درجة توافرها لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كالتالي: (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة).

- أن سلوكيات الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز سلوكيات الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، تتمثل في:
 - الفرغ لنجاح العملية التعليمية في المدرسة.
 - بحث المعلم دوماً عما يُعلي من شأن مهنته.
- أن سلوكيات الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز سلوكيات الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة كأحد أبعاد الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، تتمثل في:
 - حرص المعلم على استمرار عمله في نفس المدرسة.
 - السعي للمشاركة في برامج التنمية المهنية المستدامة لتحقيق التميز بالمدرسة.
- أن سلوكيات الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد سلوكيات الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت بدرجة توافر (عالية) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز سلوكيات الولاء الأخلاقي كأحد أبعاد سلوكيات الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ، تتمثل في:
 - الشعور بالاحترام المتبادل مع الآخرين والثقة بالنفس بالمدرسة.
 - الترحيب بإجراءات التغيير في المدرسة طالما كانت لصالح العمل.

٣- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:-

- استهدف هذا السؤال التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية وأبعاد الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
 - توجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين جميع الأبعاد الداخلية لكلا من (مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لجوانب القيادة التحويلية) و (مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة).

٤- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:-

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية، تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية وجميع أبعادها (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم لكل من أبعاد القيادة التحويلية (الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) تعزى إلى العمر، وكان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥ عاماً).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية وجميع أبعادها (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مدى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية وجميع أبعادها (التأثير القائم على القدوة والمثال، الاهتمام الفردي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية) تعزى إلى التخصص.

٥- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:-

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى سلوك الولاء التنظيمي لديهم ، تعزى لاختلاف (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، التخصص)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم وجميع أبعاده (الولاء العاطفي ، الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة ، الولاء الأخلاقي) تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد (الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة) تعزى إلى العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في كلا من البعدين (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي) تعزى إلى العمر، وكان اتجاه الفروق لصالح المعلمين الذين أعمارهم (من ٢٥ إلى أقل من ٥٠ عاماً) مقابل استجابات المعلمين الذين أعمارهم (أقل من ٢٥ عاماً).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة مستوى توافر الولاء التنظيمي لديهم تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد الولاء العاطفي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد (الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة) تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم في بعد الولاء الأخلاقي تعزى إلى سنوات الخبرة في التدريس وكان اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات كلا من المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) و المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حول مستوى الولاء التنظيمي لديهم وجميع أبعاده (الولاء العاطفي ، الولاء المستمر حسب المزايا المتبادلة ، الولاء الأخلاقي) تعزى إلى التخصص.

ثانياً - التوصيات :

١- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المعلمين - ومن وجهة نظرهم - يرون أن مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة يمارسون مهارات القيادة التحويلية بدرجة عالية ، هذه الممارسة تؤثر في ولائهم التنظيمي بمدارسهم . ومن ثم فإن توفير فرص أكبر للتدريب على مهارات القيادة المدرسية - كعملية - يمارس من خلالها مديرو المدارس الثانوية تأثيراً مقصوداً على المعلمين لغرض إرشادهم أو تنظيم أنشطتهم ، مع العمل على تنظيم العلاقات بينهم في المدرسة - تكون مفيدة من أجل تحقيق أهداف المدرسة الثانوية بكفاءة عالية .

٢- ضرورة تفعيل أداء القيادة التحويلية وبصورة سريعة لمواجهة التغيرات التي تحدث في مجال الحياة بصفة عامة ، وفي مجال التربية والتعليم بصفة خاصة ، والمرتبطة برفع الروح المعنوية بين طلاب ومعلمي المرحلة الثانوية من أجل تحسين مخرجات هذه المرحلة التعليمية .

٣- ضرورة زيادة الاهتمام بتأهيل القيادات التربوية والاستمرار في برامج تطويرها ، مع العمل على زيادة جوانب تفويض السلطة ، والاهتمام برفع مستوى الولاء التنظيمي بين هؤلاء المعلمين من أجل أن نترجم هذا الولاء التنظيمي إلى تحسين مستوى الأداء التحصيلي بين الطلاب بهذه المرحلة الثانوية .

٤- تعزيز أنماط القيادة التحويلية التي كشفت عنها الدراسة الحالية لدى مديري المدارس الثانوية وتشجيعهم في الاستمرار في هذا النهج الإداري الحديث من خلال تعزيز المشاركة في الدورات التدريبية المتصلة بتنمية دافعية الإنجاز لدى المعلمين والطلاب على حد سواء .

٥- إجراء دراسات مستقبلية حول دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء التدريسي لدى المعلمين من أجل معرفة مدى إمكانية تعميم هذه الدراسات والاستفادة منها في تحسين أداء المعلمين في المراحل التعليمية المختلفة .

مراجع الدراسة

أولاً - القرآن الكريم .

ثانياً - المصادر العربية :

- الأسمرى ، عبدالعزيز بن سعيد أحمد (٢٠١١م). المهارات الاستراتيجية للقادة الأمنيين ، الرياض .
- إدارة المعلومات (٢٠٠٣م): الشورى في الإسلام (ممارسة نيابية) تجربة المملكة العربية السعودية ، الرياض . مجلس الشورى.
- الجرب ، محمد بن الحسن محمد (١٤٢١ هـ) الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين .رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة الملك سعود كلية التربية .
- الحجايا ، سليمان سالم (١٤٢٧ هـ) الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة ، عمان : الجامعة الأردنية .
- الحربي ، شجاع (٢٠٠١م): علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي: دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير(غير منشورة). الرياض . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حريري ، موفق بن محمد عبد الرحمن (١٤٢٥ هـ) نمط السلوك القيادي (وفق نظرية هيرسي وبلاشرد) وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة . رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى .
- حمادات ، محمد (٢٠٠٦ م) . قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ، عمان دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع .
- حمدان ، عبدالعزيز بن إبراهيم(١٤٣٠)، السلوك القيادي التحويلي للقيادات الوسطى وعلاقته بالأداء في الشرطة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الشرطية. الرياض .
- حماد ، إياد ، زاهر ، تيسير ، ٢٠١١) . أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق) . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٧ - العدد الرابع - ٢٠١١ .
- الأحدي ، طلال عايد (٢٠٠٤ م) . الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للمرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة

بمدينة الرياض . المجلة العربية للإدارة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، م ٢٤

(٤٥ - ١) ص - ص (١)

- داغر , منقذ محمد وصالح , عادل حرحوش) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي (بغداد-مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ٢٠٠٠ .

- الدخيل الله، دخيل بن عبدالله (١٩٩٥م) : مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية. مجلة الملك سعود، جامعة الملك سعود، المجلد ٧.

- درويش ، ماهر صبري (٢٠٠٩) بعنوان : القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير (دراسة تحليلية لا اراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية) . كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الكوفة : مجلة الإدارة والاقتصاد . العدد الثامن والسبعون ٢٠٠٩ . ص : ١٠٠ - ١٤١ .

- الدوسري، سعد عميقان (٢٠٠٥م): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي. رسالة ماجستير (غير منشورة). الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الدوسري(٢٠١١م) بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر". رسالة ماجستير(منشورة). الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- ديفيز، كيث (ترجمة مرسى، سيد، ويوسف ، ومحمد)،(١٩٨٦م): السلوك الإنساني في العمل. القاهرة، دار نفضة مص للطبع والنشر.

- ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٨م): علم النفس الإداري، ليبيا: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- رضوان، شفيق(٢٠٠٠م) : السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

- زايد ، عادل محمد (١٩٩٩ م) . تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة ميدانية ، ٢١١ - ٢ (ص-ص ١٩٣) المجلة العربية للعلوم الإدارية: م ٦ .

- زويلف ، مهدي حسن (١٩٨٢م): علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإدارية، عمان : المنظمة العربية للعلوم.

- الزهراني، على صالح (١٤١٣ هـ)، السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود ، كلية التربية. الرياض

- السبيعي ، عبيد بن عبد الله بن بجير ، ١٤٣٠ هـ . الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير . متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط - قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية بجامعة أم القرى.

- السلمي ، على (١٩٩٦ م) إدارة السلوك الإنساني ، القاهرة : دار غريب للنشر والتوزيع.
- سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ١٤٠٠هـ
- الشناق ، معن سرور محمد (٢٠٠١ م) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي .رسالة دكتوراه غير منشورة ، بغداد : جامعة بغداد .
- الشوكاني ، عبد الله بن ناصر محمد (١٤٢٦ هـ) العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هيرسي وبلاشر وبين دافعية المعلمين للإنجاز . رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
- طه، فرج عبدالقادر(١٩٨٨م) :علم النفس الصناعي والتنظيمي . دار المعارف.ط٦.
- الغازمي ، محمد بزيق بن تويلى (٢٠٠٦ م) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع ، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية . الرياض.
- العامري ، أحمد سالم (٢٠٠٢ م) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ،"المجلة العربية للعلوم الإدارية" ، المجلد التاسع ٩ (١) ، الكويت : جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، ص ١٩ - ٣٩ .
- العبادله ، عبد الرحمن فالخ (٢٠٠٣ م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، جامعة مؤتة
- عبد المقصود ، محمد ، (٢٠٠٦) . القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي
- العتيبي ، سعود، والسواط . طلق (١٩٩٧م): الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه مجلد الإداري. مسقط : معهد الإدارة العامة ، العدد (٧٠) ، ص : ١٣ - ٦٧) .
- العتيبي ، نواف بن سفر مفلح (١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م) . الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية) .
- دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية - جامعة أم القرى .
- عمر، عبدالرحمن (د.ت) : الموجز في العلاقات الإنسانية . القاهرة. مكتبة عين شمس.
- عبدالواسع، عبدالوهاب(١٩٧٣م) : كتاب في علم إدارة الأفراد. الرياض.

- عبوي ، وزيد(٢٠٠٧م) : التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. عمّان. دار أسامه للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان، آخرون (١٩٩٨م): البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
- العمري(١٩٩٩م) بعنوان " الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود".
- العمري ، عبدالله مهدي (٢٠٠٨ م). تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة ، قسم الإدارة العامة . القاهرة
- العميري (٢٠١٢م): بعنوان " دور تكريم شهدا الواجب ورعاية أسرهم في تعزيز الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأفراد من منسوبي قطاع شروره بقيادة حرس الحدود بمنطقة نجران. رسالة ماجستير(غير منشورة)، العلوم الإدارية.
- الغامدي، عبد المحسن عبدالله على(٢٠١١م). " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة "رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .قسم العلوم الإدارية .الرياض.
- الغامدي ، سعيد محمد (١٤٢٨ هـ) . القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية (أ نموذج مقترح) . كلية الملك فهد الأمنية ، مركز البحوث والدراسات ، قسم البحوث ، الرياض.
- غنام، ختام (٢٠٠٥م): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير (غير منشورة). نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- الفقيه ، محمد بن هادي (١٤٢٧ هـ) . القيادة التحويلية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية . رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- فليه ، فاروق وعبد المجيد ، السيد محمد(٢٠٠٥ م) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، (ط ١).عمان ، دار الميسرة.
- فوليو ، بروس (٢٠٠٣م).تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- فهمي، منصور(١٩٨١م): إدارة الموارد البشرية. القاهرة دار النهضة العربية .ط ٥.
- فهمي، منصور (١٩٨٥م) : مقدمة العلوم السلوكية. القاهرة. دار النهضة العربية.

- القحطاني ، ظافر بداح (١٤٢٢ هـ) أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض : جامعة الملك سعود ،كلية الدراسات الاجتماعية .
- القحطاني، محمد(٢٠٠١م):أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي . رسالة ماجستير(غير منشورة).جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الكبيسي، عامر خضير(١٩٩٨م): السلوك التنظيمي . الدوحة: دار الشروق .
- اللوزي، موسى(١٩٩٩م): التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة-. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- محمد، عبدالحמיד نصره الله محمد (١٤٣١ هـ) . القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير بهيئة الهلال الأحمر السعودي ، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية . الرياض.
- آل محميد ، سعد بن محمد بن مسفر (١٤٣٠ هـ / ٢٠٠٩ م) : الولاء التنظيمي لدى مدري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. دراسة مكتملة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المشعان، عويد(٢٠٠٥م):الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية. مجلة جامعة الكويت: العلوم الاجتماعية،م٣٣(٤).
- المعاني، أيمن عودة (١٩٩٦م). الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمّان. مؤسسة الوراق.
- المعاني، أيمن عودة (١٩٩٩ م)، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة (٧٣- ٧٨) ص- ص ٣٩ ميدانية، مجلة الإدارة ري، مسقط ، م ٢ .
- المير، عبدالحليم (١٩٩٥م) : العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية. مجلة الإدارة العامة،م٣٥(٢).
- مصطفى ، صلاح عبد الحميد (١٩٩٤ م) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، الرياض: دار المريخ.
- مصطفى ، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢) : أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،العدد السابع ، ٢٠٢ - السنة الخامسة ، ص - ص ١
- هارون، عبد السلام وآخرون (٢٠٠٤م) : المعجم الوسيط. مجمع اللغة العربية. ط٤. مكتبة الشروق الدولية.

- الهدلول ، هذلول صالح (٢٠٠٢م) : الولاء التنظيمي وأثره على مستوى الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير(غير منشورة):الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النمر، سعود وآخرون (٢٠٠٦ م).الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (ط ٦)، الرياض: مطابع الفرزدق.
- النوباني ، مصطفى طه (٢٠٠٣ م) . العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير والتزامهم التنظيمي في الأردن . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عَمّان العربية للدراسات العليا ، عَمّان ، الأردن .
- نورث هاوس ، بيتج (٢٠٠٦م).القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. ترجمة د.صلاح معاذ المعيوف: معهد الإدارة العامة . مركز البحوث.
- الهواري ، سيد (٢٠٠٠ م) . الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١ ، القاهرة : مكتبة عين شمس.
- هيجان ، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٨ م) . الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، الرياض : مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- AHMAD , A .(2008) , EMPLOYEE PERCEPTION OF LEADERS' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR A COMPARISON BETWEEN HIGH AND LOW PERFORMANCE ESTATES AT KUMPULAN LADANG PERBADANAN KEDAH , A Thesis Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment of the Degree of Master Science Management Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business , Universiti Utara Malaysia.

- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating role of Psychological Empowerment and moderating role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M., 1998. (*Transformational Leadership: Lndustry, Military , and Educational Impact*). Mahwah, NJ Lawrence Erlbaum and Associates.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Burns, J. M. , *Leadership* . Harper, NY , 1978
- Daresh , John . & Noria , Ablin (2001) . *Educational Leadership and the Superintendent* . Education , vol. 107, NO 4 ,pp . 447-453
- Moorhead, G., & Griffin, R. (*Organizational Behavior*) Boston, Houghton. Mifflin co (1995).Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Harper, S. C. "Leading organizational change in the 21st century", *Industrial Management*, Vol.40 . No.31998, pp.25-30
- House, R. J. (1995). *Leadership in the Twenty-First Century: A Speculative Inquiry*. In *The Changing Nature of Work*. (Howard, A., ed),
- Luton, Bill(2010). *Transformational Leadership and Organizational Commitment : A study of UNC system business school department chairs*.Ph.D.thesis. Capella University.
- 81-Robbins, Stephen P., 2003 (*Organization Behavior*) 8th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River,
- Schermerhorn, John R. 1996. (*Management and Organizational Behavior*) , U.S.A, Johan Wiley & Sons,
- 83- Massaro. Ed.D& Augustus J). 2000*Teacher Perception of school climate and Principals self-reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership*. The center for education .Winder University .One University Place
- Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors*, *Journal of Management*, Vo1.22, No.1.
- Woodcock, Chelsea (2010) . *Transformational Leadership and Employee Commitment: The moderating role of role of Perceived Organizational support and individual level collectivism/individualism*.DPA dissertation . Northern Illinois University .
- Millissa F.Y. Cheung, Chi-Sum Wong, "Transformational leadership, leader support, and employee creativity", *Emerald* 32, (2011) (The Hong Kong Shue Yan University, Hong Kong, China),Chi-Sum Wong (The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong, China)