

درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي

(من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة)

إعداد

د. حمدان بن محمد دخيل الله الحربي*

المقدمة:

تعد القيادة التربوية والتعليمية مركز العملية الإدارية وجوهرها والوسيلة التي يتحقق بها نجاح المؤسسات، وذلك للدور المهم الذي تقوم به في التأثير على كافة عناصر العملية التربوية والتعليمية، والتوجيه السليم والفعال لجميع موارد المؤسسة، حيث لا تقتصر وظيفة الإدارة على تسيير الأعمال الإدارية والقيام بالممارسات الإدارية فقط وإنما هي عملية قيادية، لان السلطة الإدارية قد تتمكن من ارغام الموظفين على الطاعة في العمل ولكنها لا تبث فيهم الالهام والتحفيز، وحب العمل والابداع والانتماء الى المؤسسة، فالإدارة بالدرجة الأولى هي عملية قيادية وامتلاك القدرة والامكانية للتأثير على الموظفين وتحفيزهم بكافة الوسائل والطرق التي تساعد على إنجاز أهداف وأولويات المؤسسة التربوية (الجعيثني، ٢٠١٧).

ويتمحور عمل القائد التربوي بشكل رئيس على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتنفيذ والعمل على إجراء التغييرات والتحسينات المتنوعة في المؤسسة التربوية، حيث لم يعد يقتصر دور القيادة المدرسية للمؤسسة التعليمية التي تتمثل بالمدير على الإدارة والتنفيذ والمراقبة فقط، وإنما يرتبط أهمية دوره الجديد في زيادة وتحسين مستوى وكفاءة العملية التعليمية لإيصال المدرسة الى النجاح وتحقيق الأهداف المخطط لها، ولا يمكن التوصل الى هذه المستويات من الفعالية في القيادة المدرسية دون النظر الى الكيفية التي تدار بها المؤسسة التعليمية والأسلوب المستخدم في الإدارة، (Bennett,Tepper & Nikolaos Dimotakis, 2019)، والسمات الشخصية للقائد التي تعزز أداءه وتحدد قدراته لتوظيف إمكانياته لرفعة المؤسسة التعليمية ونهضتها، ومن هذا المنطلق سعى العديد من الباحثين لتطوير المفاهيم والنماذج والنظريات

* عضو هيئة التدريس بقسم الادارة التربوية والتخطيط - كلية التربية / جامعة أم القرى بمكة المكرمة

المتعلقة بالقيادة التربوية لتواكب جميع الظروف ولتحقق الانسجام مع الأهداف، والتي نشأت بدءاً من نظرية السمات وتطورت حتى وصلت الى أحدث النظريات في الوقت الحالي، ومنها القيادة التحويلية (عبدالعال، ٢٠١٦).

وتعد القيادة التحويلية من أهم نظريات القيادة المستخدمة في تحويل نهج المنظمات حيث أنها نبعث من الحاجة العالمية الملحة للقيادة الابتكارية القادرة على تغيير النمط التقليدي في الإدارة المعتمد بشكل كبير على عمليات تبادل المنفعة (Khurram, Sharif, 2019)، فهي وسيلة فعالة لإحداث التغييرات الجذرية في المؤسسات عبر استخدام القائد لقدراته الشخصية والعملية في اقناع العاملين معه الى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية وأهدافهم الذاتية لتحقيق الصالح العام للمؤسسة، بالإضافة الى تفعيل إمكانياته الشخصية والكاريزماتية والتشجيع الإبداعي لتحفيزهم وتعميق مستويات ادراكهم وتوسيع اهتماماتهم بطريقة تمكنهم من استيعاب وقبول أهداف المؤسسة (كنعان، ٢٠١٤).

فالقيادة التحويلية هي نمط حديث من القيادة يسعى لوضع أفكار ومفاهيم جديدة للعملية القيادية، حيث يعتبر المدير هو المحور والمؤثر في اجتذاب الموظفين نحو اتجاهات جديدة وثقافة وظيفية مبدعة لتحويل الأهداف المستقبلية الى أهداف محققة، عبر تكوين الوازع الداخلي بالدافعية والحماس والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية (القببسي، ٢٠١٨). إضافة الى ما سبق، فإن الالتزام التنظيمي هو من أهم المطالب التي تسعى كافة المؤسسات التربوية والتعليمية لتحقيقها، لأنه يعتبر جانبا مهما من جوانب العملية الإدارية وأحد الضروريات الملحة لتحقيق تطور المؤسسة ونموها في ظل التطور التكنولوجي والتنافس الشديد الذي نشهده في الوقت المعاصر، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه قوة ارتباط العامل مع أفكار وأهداف وقيم مؤسسته وقبوله لها وقدرته على بذل أفضل مجهود يمكنه بذله بسبب حبه ورغبته للاستمرار في العمل ضمن فريقها لأطول فترة ممكنة (الشوابكة، الشلبي، و الخوالدة، ٢٠١٨).

ومن هذا المنطلق تعتبر القيادة وسيلة مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالممارسات الإدارية للنظريات المستخدمة في الإدارة أصبحت من الضروريات ولا يمكن أن نجد أي مؤسسة تعليمية أو منظمة عاملة ناجحة قد غفلت عن استخدام هذه النظريات، والتي تؤثر وبشكل فعال على المؤسسة التعليمية وكوادرها العاملة مما يحقق انتماء موظفيهم وولاءهم لها ويعزز قدرتهم الإنتاجية ويرفع مستويات فاعليتهم، وبناء على ذلك ظهرت أهمية إجراء هذه الدراسة التي

تتمحور حول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

مشكلة الدراسة :

تعاني القيادة المدرسية في الوقت الحالي من العديد من المشكلات التي تكونت نتيجة لأساليب التفكير والسلوكيات الإدارية التقليدية، حيث يعاني النظام العام في العديد من المؤسسات التعليمية من القصور العام في أدائه وندرة وجود الخطط التعليمية التي يتم وضعها وفقا للمفاهيم العلمية الصحيحة المتعلقة بالخططة والتخطيط (الشريف، ٢٠١٥)، والى جانب ذلك فإن اتباع مديري ومديرات المدارس للأساليب الدكتاتورية يعود بنتائج سلبية على الموظفين وتؤدي الى ظهور العديد من المشكلات الإدارية التي تحد دون أداء دورها بشكل فعال وإمكانية فشلها بشكل كامل، وكذلك الحال أثناء تطبيق القيادة التسيبية، ويعد استخدام القيادة الديمقراطية الممارسة للقيادة التحويلية الوسيلة الناجحة لتحقيق الأهداف وحل المشكلات (الزعبي، ٢٠١٣).

ويعتمد نجاح أي مؤسسة تعليمية على الأساليب الإدارية المتبعة فيها والتي تؤثر بشكل مباشر على الموارد البشرية العاملة، فالتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية تتطلب وجود قيادات تربوية وتعليمية واعية ومدركة لكافة التحديات والصعوبات، ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي فقد لاحظ العديد من الأساليب القيادية التي تحول دون احداث التغييرات المطلوبة وتحقيق الأهداف المرسومة، واستخدام الأساليب التي قد تحد من قدرات المعلمين والمعلمات الإنتاجية وفعاليتهم على المستويين التعليمي والعملية، وتولد لديهم تطلعات سلبية نحو العمل والمؤسسة التعليمية، ومن هذا المنطلق ظهرت مشكلة هذه الدراسة التي تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

" ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟ "

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟

٢. ما علاقة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟

١. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التأثير المثالي في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التحفيز في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ؟

فرضيات الدراسة:

بناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى اختبار الفرضيات الأربعة الصفرية التالية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التأثير المثالي في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التحفيز في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .

أهداف الدراسة :

تکمن أهداف هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو " درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة " وذلك من خلال النقاط التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة.

٢. الكشف عن علاقة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة.

٣. الكشف عما إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التأثير المثالي في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة.

٤. الكشف عما إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التحفيز في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .

٥. الكشف عما إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة.

٦. الكشف عما إذا كان هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة.

أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١. إمكانية إفادة نتائج هذه الدراسة في توجيه الإداريين في المؤسسات التربوية والتعليمية نحو تفعيل استخدام الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة بشكل عام وأساليب القيادة التحويلية بشكل خاص.

٢. إمكانية إفادة نتائج هذه الدراسة المختصين والمسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في تطوير معايير توظيف واختيار القيادات المدرسية.

٣. محاولة الدراسة الربط بين مدخلي القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي كأحد التوجهات الحديثة في تطوير الأساليب ودراسة السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية.

٤. إثراء المكتبة العربية والمحلية، وذلك لأهمية المتغيرات التي تبحث فيها هذه الدراسة.

أدبيات البحث:

أولاً: الإطار النظري :

• القيادة التحويلية :

تعددت التعريفات المستخدمة لمفهوم القيادة التحويلية وذلك لاختلاف وجهات النظر وفلسفات واضعها كونها من مفاهيم الإدارة الحديثة، ولكن يمكن تعريفها على أنها نوع من أنواع الإدارة التي يمارسها القادة في المدارس لزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين وشحنهم نحو أداء أدوارهم بكل إتقان ودقة (القبيسي، ٢٠١٨).

ويعرفها (أبو رمان، ٢٠١٦) على انها نمط قيادي يمتلك رؤية واضحة وضرورية لإجراء التغييرات والاتجاه نحو المستقبل، والتي يمكن أن تتمثل بقدرات وإمكانات القائد كالشخصية المؤثرة والجذابة التي يمكن أن تؤثر في أداء العاملين وسلوكياتهم وتعزيز استجاباتهم في التعامل مع كافة الظروف الطارئة.

ويعرفها (الحراحشة، ٢٠١٥) بأنها درجة سعي القائد الادري للارتقاء لرفع مستويات موظفيه لتحقيق التطور الذاتي والانجاز والعمل على تطوير وتنمية الجماعات والمنظمة ككل.

ويعرفها (الغزالي، ٢٠١٢) على انها قدرة القائد على توضيح رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية للموظفين بكل وضوح وتشجيعهم عبر ممارسة السلوكيات الأخلاقية لبناء احترام وثقة متبادلة بين الطرفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها نمط من أنماط القيادة التربوية الحديثة التي تسعى فيها القيادة المدرسية الى الارتقاء بمستوى الأداء من خلال مساعدة الهيئة التدريسية على قيادة أنفسهم وتحسين قدراتهم، وتحفيزهم على التعاون والابتكار والتأثير فيهم بهدف التغيير الإيجابي وتحقيق رؤى ومصالح المؤسسة التعليمية.

ويتميز القائد التحويلي بالعديد من الخصائص يتمثل أهمها فيما يلي (الشوابكة، الشلبي، و

الحوالدة، ٢٠١٨):

١. الالهام والرؤية الجماعية: حيث تتجه تطلعات القائد التحويلي نحو المستقبل ويعتقدون بأن الالتزام التنظيمي والعمل الجماعي هو السبب الرئيس حول تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها.
 ٢. تحدي العملية: حيث يعمل القادة التحويليون دائما على البحث لاقتناص الفرص الجديدة التي من شأنها أن تغير الوضع الراهن، وذلك عبر الابتكار والابداع وتجربة أدوات وأساليب جديدة للعمل.
 ٣. النمذجة للأقوال والأفعال: حيث تكون المبادئ وقيم العمل للقادة التحويليون واضحة لكافة العاملين في المؤسسة.
 ٤. تمكين الآخرين: وذلك من خلال امتلاك القادة التحويليون الاعتقاد بأهمية مساهمة العاملين في كافة جوانب العمل.
 ٥. التشجيع: حيث يؤمن القادة التحويليون بأهمية تحفيز العاملين وتشجيعهم بكافة الطرق والأساليب المعنوية والمادية المتاحة.
- وذكر (الحراصي، ٢٠١٧) العديد من الأهداف التي تسعى القيادة التحويلية لتحقيقها في المؤسسات التعليمية، منها :
١. مساهمة القادة في حل المشكلات التي قد تواجه المعلمين ومساعدتهم في حلها عبر إيجاد طرق أكثر فاعلية.
 ٢. تقديم المساعدة لطاقتهم لتطوير العمل لتتطور المعاونة المدرسية والثقافة المهنية، من خلال وضع وتحديد هدف تعاوني تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقه وتشكيل ثقافة مدرسية تعاونية التي تسمح بالتخطيط الجماعي وتقديم النقد والملاحظات.
 ٣. تعزيز تنمية المعلم وذلك عبر اتخاذ مجموعة من الأهداف الداخلية التي من شأنها تحقيق النمو المهني، وتصبح المهمة أكثر سهولة عندما يرتبط المعلمون بأهداف المؤسسة ومناهجها ارتباطاً وثيقاً.
 ٤. العمل على تمكين العاملين لتحقيق الأهداف عبر تغيير وتنمية الأداء ومنحهم القدرة على قيادة أنفسهم وتحفيزهم على الاهتمام بالأمور التي تنعكس بشكل إيجابي على مجموع العمل.
 ٥. تحقيق مستويات عليا من القدرات للارتقاء بالعمل، عبر استخدام القادة التحويليون للقدرات التي يتميزون بها في التأثير على العاملين وذلك لأنهم قدوة لمرؤوسيهـم.

• الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم المتجذرة في العلوم الإدارية والسلوكية، حيث يتم تعريفه على أنه انتماء الفرد وارتباطه الفعال بأهداف المؤسسة وقيمتها بغض النظر عن المكاسب المادية المحققة منها (الشنطي، ٢٠١٧).

ويعرفها (أبو العلا، ٢٠٠٩) هو درجة الشعور الإيجابي التي تتكون لدى الأفراد اتجاه مؤسساتهم ومدى التزامهم بقيمتها وتفانيهم في تحقيق أهدافها، والشعور الدائم بالافتخار للانتماء إليها والارتباط بها والرغبة الحثيثة في بذل أفضل مجهود لتحقيق ما فيه خير للمنظمة، ووجود الرغبة والحافز القوي للاستمرار في العمل فيها.

ويعرفها (عواد و إبراهيم، ٢٠١٥) هو قبول الفرد والتزامه القوي بالأهداف والقيم الموضوعية للمؤسسة، والسعي دائما لبذل أقصى جهد لإنجاز أعمالها والرغبة للاستمرار بالعمل فيها.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها مستوى تعلق وارتباط العاملين بالأهداف والقيم الموضوعية للمدرسة ومدى التزامهم وتطلعاتهم لتحقيق رؤيتها المستقبلية عبر محاولتهم الدائمة لتقديم أفضل المستويات وبذل أفضل مجهود لتحقيق أهدافها، ورغبتهم الشديدة للبقاء والاستمرار بالعمل فيها.

وذكر (عواد و إبراهيم، ٢٠١٥) أبعاد الالتزام التنظيمي والتي يمكن إدراجها كما يلي:

١. الالتزام العاطفي: ويتمثل بالارتباط العاطفي للعاملين بمؤسساتهم، والتطابق بين قيم وأهداف الموظف وقيم وأهداف المؤسسة، مما يحقق انغماس العاملين في أعمال المؤسسة وأنشطتها، وعادة ما يستمر العاملون ذوي الالتزام العاطفي القوي بالعمل في المؤسسة لأنهم يسعون بالفعل لتقديم أفضل ما لديهم وتكريس جهودهم لصالحها.

٢. الالتزام المستمر: وهي مدى إدراك العاملين بالعواقب المترتبة على ترك المنظمة، ولذلك يعمل الموظفون ذوي الالتزام المستمر في المنظمة لحاجتهم للعمل فيها ووعيهم للإيجابيات العائدة عليهم منها والمنافع النسبية المتعلقة بالاستمرار فيها أو تركها، ويتأثر استمرار العامل بالمؤسسة بخبرته الوظيفية وتقدمه بالعمر.

٣. الالتزام المعياري: ويتمثل بالالتزام الأخلاقي للعاملين للالتزام بالعمل والاستمرار فيه، ومن ناحية أخرى يعكس مدى توافق قيم ومعتقدات الموظف مع قيم ومعتقدات المؤسسة والتي تكون في معظم الأوقات نابعة من القيم الثقافية والاجتماعية والدينية.

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في تحقيق العديد من الأمور ومن أهمها : زيادة الإنتاجية، زيادة التوافق بين العاملين وبين المؤسسة، زيادة معدلات الأداء الفعلي لدى العاملين وانتماهم لمؤسستهم، انخفاض مستويات التغيب عن العمل، تخفيض الخلافات والمشاكل التي قد تقع أثناء العمل.(الشنطي، ٢٠١٧).

ثانياً: الدراسات السابقة:

أعد كل من (الشوابكة، الشلبي، و الخوالدة، ٢٠١٨) دراسة بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية" والتي هدفت للتعرف على مدى مساهمة القيادة التحويلية التي تتضمن أبعادها المختلفة (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم ، التأثير المثالي للقيادة) في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة على (١٢١) عامل من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز عن غيرها باستخدام نمط القيادة التحويلية مع اختلاف أبعاده والتي تشمل (الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم ، التأثير المثالي للقيادة)، وتساهم القيادة التحويلية مع أبعادها المتعددة معنوياً في تحقيق الالتزام الوظيفي للموظفين بدائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

وأضاف أيضاً (الحراصي، ٢٠١٧) دراسة بعنوان " القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم" والتي هدفت للتعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية لمديري التعليم الأساسي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في محافظة الداخلية في سلطنة عمان، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة على (٣٧٠) معلماً ومعلمة، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن واقع ممارسة مديري التعليم الأساسي للقيادة التحويلية في محافظة الداخلية جاء بدرجة كبيرة، وجاءت محاور الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة في محوري الإلهام والتأثير الذي يميل للمثالية (الكاريزما)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية التي يمارسها مديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.

وأجرى (الشنطي، ٢٠١٧) دراسة بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" التي هدفت للتعرف على النمط القيادي الشائع في الوزارات الفلسطينية، واختبار الرضا الوظيفي كونه وسيطا بين أنماط القيادة المختلفة والالتزام التنظيمي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة على (٣٥٦) موظفًا، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وأن نمط القيادة التحويلية هو النمط القيادي شائع الاستخدام في الوزارات الفلسطينية يليه نمط القيادة التبادلية، وأن الرضا الوظيفي هو متغير يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية.

وهدف دراسة (عواد و إبراهيم، ٢٠١٥) بعنوان " العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق)" الى التعرف على مستوى كل من القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية والالتزام التنظيمي في الشركة العامة للكهرباء في مدينة دمشق وتقصي العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية وأثرهما على الفاعلية التنظيمية حسب وجهة نظر الموظفين، واتبع الباحث المنهج الارتباطي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وشملت عينة الدراسة على (٥١) مفردة، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية جاءت مرتفعة، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين جاء متوسطة، ويوجد علاقة دالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والقيادة التحويلية.

وأعد (الشريف، ٢٠١٥) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين" والتي هدفت لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المدارس الحكومية للقيادة التحويلية أثناء تعاملاتهم اليومية والإدارية حسب وجهة نظر المعلمين في محافظة الطائف، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة على (٣٧٤) معلما، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسة القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس في محافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة المعلمين من عينة الدراسة على ممارسة

القيادة التحويلية من قبل مديري المدارس ومساهمة هذه الممارسات في عملية تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة الطائف.

دراسة (الزعيبي، ٢٠١٣) " درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، والتي هدفت للتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية من قبل المديرين في المدارس الخاصة وعلاقتها بالتمائل التنظيمي حسب وجهة نظر المعلمين في العاصمة الأردنية عمان ، واتبعت الباحثة المنهج المسحي الارتباطي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة على (٣٧٥) معلم ومعلمة، وكانت أبرز نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة أن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية والتمائل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة، و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة.

تعليق عام على الأبحاث و الدراسات السابقة :

١. أوجه الشبه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات سابقة :
 - يتشابه البحث الحالي مع جميع الابحاث والدراسات السابقة في منهج وأداة البحث.
 - يختلف البحث الحالي عن الابحاث والدراسات السابقة من حيث زمن تطبيق البحث، وكذلك متغيرات البحث، والمعالجات الإحصائية، وأهداف البحث.
٢. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفاد الباحث من خلال القراءة و الاطلاع على الابحاث و الدراسات السابقة في تكوين تصور عام لموضوع البحث مما أسهم في صياغة مشكلة وأهداف وأسئلة البحث بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية، ودراسات سابقة، كما استفاد منها في إعداد الإطار المفاهيمي للبحث واختيار منهج البحث، والأدوات المستخدمة في البحث، وبناء أداة البحث (الاستبانة) وصياغة فقراتها وتطويرها، و في تفسير نتائج البحث الحالي، ومقارنة نتائجه بنتائج الدراسات السابقة.

٣. ما سيضيفه البحث الحالي: الكشف عن ممارسة القيادات المدرسية في المراحل الثانوية (بنين / بنات) للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، والدور الذي تلعبه تلك السلوكيات القيادية في المؤسسات التربوية مما يسهم مستقبلا في توجيه المسؤولين في وزارة التعليم نحو تطبيق واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في القيادة المدرسية كأحد التوجهات الحديثة في التطوير المؤسسي.

منهجية البحث وإجراءاته:

١. منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة التي تبحث في درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة.
 ٢. مجتمع البحث وعينته: شملت الدراسة (١٧٢) مدرسة ثانوية - (٨٢ مدرسة بنين) و (٩٠ مدرسة بنات) - وتكون مجتمع البحث من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، والذين تبلغ أعدادهم إجمالاً (٤٥٣٠) معلماً ومعلمة بحيث كانت تفصيلاً (٢١٠٥ معلماً) و (٢٤٢٥ معلمة)، وتكونت عينة البحث من (٥٠٠) معلماً ومعلمة من تلك المدارس.
 ٣. أداة البحث: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن البحث لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث، وقد تم تطبيقها إلكترونياً بعد القيام ببنائها وإعدادها في صورتها الأولية والنهائية على النحو التالي:
 - مصادر بناء أداة البحث: أعد الباحث الاستبانة بناء على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة في هذا المجال.
 - أداة البحث في صورتها الأولية: قام الباحث بصياغة الاستبيان، وتم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وعددهم (٥) محكمين، بهدف إبداء ملاحظاتهم، وآرائهم، وتقديرهم لمدى ملاءمة فقرات الاستبانة الخاصة من حيث درجة مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، ودرجة وضوح الفقرات، والإشارة إلى أية تعديلات أو ملاحظات أخرى يرونها مناسبة،
 - أداة البحث في صورتها النهائية:
 - في ضوء اقتراحات المحكمين، وملاحظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، ليخرج الاستبيان بصورته النهائية ليحتوي على النحو التالي:
- (أ) خصائص أفراد عينة الدراسة للمعلمين والمعلمات من حيث: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- (ب) ممارسة قيادات المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، واشتمل على أربعة أبعاد، كل بعد تضمن عدد من الفقرات، جاءت في مجملها على النحو التالي:
- البعد الأول: التأثير المثالي، ويتكون من ١٨ فقرة.

- البعد الثاني: التحفيز، ويتكون من ١٤ فقرة.
- البعد الثالث: الاستثارة الفكرية، ويتكون من ١٤ فقرة.
- البعد الرابع: الاعتبارات الفردية، ويتكون من ١٧ فقرة.
- (ج) الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات، وقد اشتمل على ثلاث أبعاد أساسية، وكل بعد تضمن عدد من الفقرات، جاءت في مجملها على النحو التالي :
- البعد الأول: الولاء المعياري، ويتكون من (١٣) فقرة.
- البعد الثاني: الولاء العاطفي، ويتكون من (١٠) فقرات.
- البعد الثالث: الولاء الاستمراري، ويتكون من (١٤) فقرة.

٤. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، تم القيام بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في البرنامج، حيث تم استخدام أساليب التكرارات والنسب المئوية والرتب للتعرف على البيانات الأولية لمفردات البحث، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات الأبعاد الرئيسة وفقراتها التي تضمنتها أداة البحث، وكذلك المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء عينة البحث عن كل عبارة من عبارات الاستبيان.

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء من البحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها ومناقشتها، حيث جاءت على النحو التالي :

١. النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة من حيث : النوع، العمر، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة.

وقد جاءت النتائج المتعلقة بهذا المحور على النحو التالي :

- متغير النوع: و تم فيه حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغير (النوع) كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول (١): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (النوع).

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٣١٠	٦٢.٠
	أنثى	١٩٠	٣٨.٠
	المجموع	٥٠٠	١٠٠

وتبين من الجدول أعلاه أن أعداد الذكور بلغت (٣١٠) بنسبة (٦٢.٠)، وقد بلغت نسبة الإناث (١٩٠) بعدد (٣٨.٠)، ويظهر لدينا هنا أن أعداد الذكور قد فاقت أعداد الإناث وذلك لطبيعة المجتمع الذي قام الباحث باختياره، مع بيان أن الباحث قد حرص على الأخذ بوجهة نظر الجنسين في مشكلة الدراسة وإشراك المعلمين والمعلمات في التعرف على درجة ممارسة مدرائهم للقيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي.

- العمر : و تم فيه حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغير الديموغرافي (العمر) كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول (٢): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (العمر).

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١١٠	٢٢.٠
	٣٠ سنة - أقل من ٤٠ سنة	١٩٢	٣٨.٤
	٤٠ سنة - أقل من ٥٠ سنة	١٢٣	٢٤.٦
	٥٠ سنة فأكثر	٧٥	١٥.٠
	المجموع	٥٠٠	١٠٠

وتبين من الجدول أعلاه أن من تراوحت فئاتهم العمرية بين من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة بلغت أعدادهم (١٩٢) بنسبة (٣٨.٤)، وقد بلغت أعداد من فئاتهم العمرية تتراوح بين ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة (١٢٣) بنسبة (٢٤.٦)، ثم تليهم الذين بلغت فئاتهم العمرية أقل من ٣٠ سنة نسبة (٢٢.٠) بعدد (١١٠)، وأخيراً من هم ٥٠ سنة فأكثر بعدد (٧٥) بنسبة (١٥.٠)، وهو ما يدل على حرص الباحث على إشراك مختلف الفئات العمرية في دراسته وأن تكون العينة ممثلة لمختلف الأعمار، بصورة تعطي انطباعاً حقيقياً عن درجة ممارسة القيادة التحويلية من وجهة نظر مختلف الفئات العمرية.

- المؤهل العلمي : و تم فيه حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي) كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول (٣): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (المؤهل العلمي).

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	حاصل على درجة البكالوريوس.	174	34.8
	حاصل على درجة الدبلوم.	160	32.0
	حاصل على درجة الماجستير.	148	29.6
	حاصل على درجة الدكتوراه.	18	3.6
	المجموع	500	100

وتبين من الجدول أعلاه أن من مؤهلهم العلمي "حاصل على درجة البكالوريوس". بلغت أعدادهم (174) بنسبة (34.8)، وقد بلغت أعداد من مؤهلهم العلمي "حاصل على درجة الدبلوم". (160) بنسبة (32.0)، ثم تليهم من مؤهلاتهم العلمية "حاصل على درجة الماجستير" بلغت نسبته (148) بعدد (29.6)، وأخيراً من يمتلكون مؤهل "حاصل على درجة الدكتوراه" بلغت أعدادهم (18)، بنسبة (3.6)، ويمكن تفسير هذا التنوع بالمؤهلات العلمية على حرص الباحث على أن تكون العينة من أصحاب المعرفة وممن يمتلكون العلم الكافي في القطاع التعليمي من خلال اختيار عينة شاملة لمختلف المؤهلات وبشكل يعطي مصداقية عالية لإجاباتهم وبأنها منبثقة عن خلفية علمية ممتازة في هذا المجال.

- سنوات الخبرة : و تم فيه حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة) كما هو موضح بالجدول أدناه:

الجدول (4): توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغير الديموغرافي (سنوات الخبرة).

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	94	18.8
	٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	147	29.4
	١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	176	35.2
	١٥ سنة فأكثر .	83	16.6
	المجموع	500	100

وتبين من الجدول أعلاه أن من تبلغ خبرتهم 10 سنوات - أقل من 15 سنوات بلغت أعدادهم (176) بنسبة (35.2)، وقد بلغت أعداد من تقع خبرتهم بين 5 سنوات - أقل من 10 سنة (147) بنسبة (35.2)، ثم تليهم من خبرتهم أقل من ٥ سنوات بلغت نسبتهم (٩٤) بعدد (١٨.٨)، وأخيراً من يمتلكون خبرة تزيد عن ١٥ سنة بلغت أعدادهم (٨٣)، بنسبة (١٦.٦) ، وهذا يعطي انطباعاً عن أن عينة الدراسة جميعهم من أصحاب الكفاءات العالية وممن يمتلكون المعرفة والخبرة في القطاع التعليمي، أي أن لهم القدرة على الإجابة عن تساؤلات البحث بمصداقية وكفاءة عالية.

٢. نتائج الإحصاء الوصفي لمجالات الدراسة :

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بمتغير " ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ":

درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ----- د/ حمدان بن محمد الحربي

وللإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية "، وتتضمن على أربع أبعاد أساسية، موضحة كالآتي:

• البعد الأول: التأثير المثالي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات للتأثير المثالي، والجداول أدناه توضح ذلك:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتأثير المثالي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يتصف قائد المدرسة بقوة الشخصية .	٣.٧٣	١.٠٩
٢	يتجاوز قائد المدرسة المصلحة الخاصة من أجل المصلحة العامة .	٣.٣٢	١.٢٣
٣	يتسم قائد المدرسة بالصدق في العمل.	٣.١٨	١.٤٣
٤	قرارات قائد المدرسة قائمة على العدالة والمساواة .	٢.٩٦	١.٦٥
٥	يعامل قائد المدرسة المعلمين باحترام .	٣.٥٧	١.٤٣
٦	قائد المدرسة لديه القدرة على إدارة الصراعات المدرسية .	3.11	1.41
٧	قائد المدرسة لديه القدرة على التغلب على عقبات العمل .	3.64	1.39
٨	يتخذ قائد المدرسة قرارات تربوية فعالة .	3.66	1.21
٩	يتعامل قائد المدرسة بشفافية مع المعلمين .	3.62	1.14
١٠	أساليب تعامل قائد المدرسة مع المعلمين مثلاً يحتذى به .	3.69	1.19
١١	يحظى قائد المدرسة باحترام العاملين.	3.73	1.47
١٢	يحترم قائد المدرسة قرارات من يفوضهم من المعلمين .	3.20	1.44
١٣	يدعم قائد المدرسة العلاقة بين المعلمين والطلاب لتحفيز الإبداع .	3.71	0.95
١٤	يغرس قائد المدرسة الثقة في نفوس المعلمين.	3.87	1.06
١٥	يقوم قائد المدرسة بتوعية المعلمين بالقضايا المهمة في العملية التعليمية.	2.69	1.61
١٦	يهتم قائد المدرسة بأخلاقيات المهنة عند إنجاز المهمات.	2.63	1.68
١٧	يتميز قائد المدرسة بالقدرة العالية على إقناع المعلمين بأهداف المدرسة.	1.85	0.92
١٨	يشجع قائد المدرسة المعلمين على العمل بروح الفريق.	2.26	1.18
ككل		3.24	متوسطة

يشير الجدول (٤) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعء التأثير المثالي قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يغرس قائد المدرسة الثقة في نفوس المعلمين." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٧) بينما جاءت الفقرة التي تنص على " يتميز قائد المدرسة بالقدرة العالية على إقناع المعلمين بأهداف المدرسة. " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٨٤).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعء التأثير المثالي من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣.٢٤)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال. أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

ويمكن تفسير ذلك بأن عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات يتفوقون بدرجة متوسطة على أن قادتهم على وعي بأهمية القيادة التحويلية وبامتلاكهم لمهارة التأثير المثالي بدرجة متوسطة، مما يدل على أن قادة المدارس حريصون على الالتزام بأخلاقيات المهنة، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وحرصهم على غرس الثقة والصدق في نفوس معلميه، ومشاركته للمخاطر وإدارتها والصراعات بطريقة فعالة، وتقديمه لاحتياجات المعلمين على احتياجاته الشخصية، بطريقة جعلتهم يمتلكون سمات كاريزمية مثالية دفعت المعلمين إلى الإعجاب بهم وتقديرهم وهو ما قد يدفعهم في المستقبل إلى الاقتداء بهم والاستجابة لتوجيهاتهم وما قد ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي للمعلمين وإبداعهم ودافعيتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الناشري (٢٠١٦)، ودراسة الصالحي (٢٠١٣)، التي بينت أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، وأن التأثير المثالي تمثل واحدة من أهم الأبعاد التي يحرصون على الالتزام بها، لا سيما وفي ظل التطور المتلاحق في الإدارة المدرسية في الوقت الراهن، التي بينها القبيسي وعطية (٢٠١٨)، والتي تسعى إلى تنمية مهارات القائد المدرسي ورفع مستواهم القيادي بجعلهم أنموذجاً مثالياً للمعلمين ليقتدوا بهم وبطباعهم وممارساتهم وسلوكياتهم المثالية.

• البعد الثاني: التحفيز.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التحفيز، والجداول أدناه توضح ذلك:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحفيز.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
1.22	3.02	يقوم قائد المدرسة باستثارة روح التحدي والمنافسة بين العاملين بالمدرسة.	١
1.22	2.71	يتحدث قائد المدرسة بحماس عن أهداف ومهام العمل.	٢
1.38	2.83	يشجع قائد المدرسة المعلمين الملتزمين.	٣
1.64	2.69	يحفز قائد المدرسة المعلمين لتحقيق الرؤية المشتركة للمدرسة.	٤
1.43	2.73	يعزز قائد المدرسة الروح المعنوية لدى المعلمين.	٥
1.64	3.66	يعظم قائد المدارس رغبة المعلمين في النجاح في عملهم.	٦
1.43	2.73	يحتفي قائد المدارس بإنجازات المعلمين مهما كانت صغيرة.	٧
1.07	4.03	يوضح قائد المدرسة توقعاته إلى المعلمين بكفاءة.	٨
1.08	3.23	يزيد قائد المدرسة رغبة العاملين في المحاولة بجدية أكثر.	٩
1.46	3.40	يضع قائد المدرسة أهداف واقعية قابلة للتطبيق.	١٠
0.94	3.30	يثق قائد المدرسة بقدرات المعلمين على انجاز أهداف العملية التعليمية.	١١
1.22	3.29	يوضح قائد المدرسة الرؤية المستقبلية للمدرسة.	١٢
1.03	3.22	يشرك قائد المدرسة المعلمين في صياغة رؤية ورسالة المدرسة.	١٣
0.99	2.21	يتحدث قائد المدرسة بتفاؤل عن المستقبل.	١٤
متوسطة	٣.١٢	ككل	

يشير الجدول (5) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعده التحفيز قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يوضح قائد المدرسة توقعاته إلى المعلمين بكفاءة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٠٣) بينما جاءت الفقرة التي تنص على " يتحدث قائد المدرسة بتفاؤل عن المستقبل." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.21). وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعده التحفيز من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (3.12)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال. أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عن أن قادة المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة يعطون اهتماماً واضحاً لبعث التحفيز أيضاً، وبأنهم يلتزمون به كعنصر مهم في تطبيق القيادة التحويلية، وذلك باستثارة ودفع المعلمين في المدارس إلى إعادة النظر بصورة مستمرة في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي بينهم، وهو ما يعطي المعلمين الدافع والرغبة في الإنجاز وتفاؤلهم بالمستقبل ويدفعهم إلى الانتماء للمدرسة والالتزام التنظيمي فيها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وبصورة إيجابية، ويدركون أهمية بعث التحفيز ودورها الكبير في رفع مستوى القيادة التحويلية لديهم، بدفعهم إلى الابتعاد عن النمط التقليدي بالإدارة والتوجه إلى الاهتمام بتحقيق رؤية المدرسة وأهدافها عبر تحفيز المعلمين وثقتهم بهم وحثهم على الإبداع وإشراكهم في صياغة الرؤية والقرارات.

• البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستثارة الفكرية، والجداول

أدناه توضح ذلك:

جدول (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستثارة الفكرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
١.١٨	٣.٣٠	يبحث قائد المدرسة عن الأفكار الجديدة لتطوير العملية التعليمية.	١٥
١.٠٦	٣.٢٩	يبحث قائد المدرسة عن أفكار ورؤى جديدة لمواجهة المشكلات التعليمية.	١٦
١.٤٠	٣.٤٣	يقوم قائد المدرسة بإعداد قيادات جديدة.	١٧
١.٤٤	٣.١١	يستمتع قائد المدرسة لوجهات النظر المعارضة.	١٨
١.٤٧	٣.٢٦	يشرك قائد المدرسة المعلمين في صنع القرار.	١٩
١.١٦	٣.١٠	يجعل قائد المدرسة المعلمين يتعاملون مع المشكلات القديمة بطرق جديدة.	٢٠
١.٣٣	٣.٢٨	يوجه قائد المدرسة العاملين للنظر إلى المشكلات من زوايا متعددة.	٢١
١.٢٢	٣.٢٧	يحفز قائد المدرسة المعلمين لتحقيق لبذل أقصى جهد في العمل.	٢٢
١.١٣	٣.٤٠	يهتم قائد المدرسة بترسيخ المشاركة بين العاملين.	٢٣
١.٢٧	٣.٣٣	يقدم قائد المدرسة المساندة للمعلمين لتطبيق أفكارهم الحديثة.	٢٤
١.٤٥	٣.٢٣	يستثير قائد المدرسة فكر المعلمين لزيادة أدائهم في العمل.	٢٥

درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ----- د/ حمدان بن محمد الحربي

١.٢٦	٣.٠٣	يوجه قائد المدرسة المعلمين للقيام بمهام غير روتينية.	٢٦
١.٢٩	٢.٩٠	يشجع قائد المدرسة المعلمين على أفكارهم الإبداعية.	٢٧
١.١١	٣.٥٤	يقترح قائد المدرسة طرق جديدة لاستكمال مهام العمل.	٢٨
متوسطة	٣.٢٥	ككل	

يشير الجدول (٦) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعدها الاستثارة الفكرية قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " يقترح قائد المدرسة طرق جديدة لاستكمال مهام العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٤) بينما جاءت الفقرة التي تنص على " يشجع قائد المدرسة المعلمين على أفكارهم الإبداعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٠).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعدها الاستثارة الفكرية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣.٢٥)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال. أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعلمين قد أجمعوا على امتلاك قادتهم لمهارة الاستثارة الفكرية، وممارستهم لها بدرجة متوسطة كإحدى أهم الجوانب المتعلقة بممارسة القيادة التحويلية والتي تمكن القائد التحويلي من زيادة وعي المعلمين فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، وتمكنهم من الإبداع في عملهم وتدريبهم، وتحفزهم على بذل أقصى الجهود لتحسين العملية التعليمية ولتحقيق أهداف المدرسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأغا (٢٠١١)، ودراسة سميرات ومقابلة (٢٠١٤)، الذين أوضحوا أن بعد الإثارة الفكرية ينطبق بدرجة متوسطة على مدرّاء المدارس وأن هناك وعي جيد من قبل المديرين بأهمية هذا البعد ودوره في إثارة حب التحدي لدى المعلمين، حيث تعمل على رسم توقعات عالية وواضحة في أداء التابعين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، وتثير روح الفريق من خلال الحوافز المتميزة كماً ونوعاً.

• البعد الرابع: الاعتبارات الفردية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الاعتبارات الفردية، والجدول أدناه توضح ذلك:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاعتبارات الفردية.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٩.	يحرص قائد المدرسة على عدم التمييز بين العاملين.	٣.٥٨	١.١٢
٣٠.	يسند قائد المدرسة المهام الصعبة للأفراد الذين لديهم قدرة على إنجازها.	٣.٠٦	١.٥٣
٣١.	يهتم قائد المدرسة باحتياجات كافة العاملين.	٣.٠٧	١.٦١
٣٢.	يهتم قائد المدرسة بتدريب المعلمين لتنمية مهاراتهم وزيادة أدائهم.	٢.٩٣	١.٥٣
٣٣.	يتفهم قائد المدرسة بشعور المعلمين.	٢.٨٩	١.٢٨
٣٤.	ينصت قائد المدرسة لجميع المعلمين.	٣.٢٦	١.٢٨
٣٥.	يراعي قائد المدرسة الفروق الفردية بين المعلمين.	٣.٠٧	١.٣١
٣٦.	يجيد قائد المدرسة الإصغاء الفعال للمعلمين.	٣.٤٠	١.٢٣
٣٧.	يبنى قائد المدرسة علاقات إنسانية مع المعلمين.	٣.١٤	١.٤١
٣٨.	يتواصل قائد المدرسة مباشرة مع جميع العاملين.	٣.٣٣	١.٥٠
٣٩.	يقوم قائد المدرسة بتطوير قدرات العاملين.	٣.٦٩	١.١٦
٤٠.	يرشد قائد المدرسة المعلم الذي يريد التهرب من أداء العمل.	٣.٢٣	١.٢٠
٤١.	يتبنى قائد المدرسة استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي للعاملين.	٢.٦٧	١.٣٩
٤٢.	يشجع قائد المدرسة العاملين على التميز في الأداء.	٢.٦٧	١.٣٣
٤٣.	يستجيب قائد المدرسة لمبادرات العاملين التطويرية.	٣.٢٥	١.٨٧
٤٤.	يركز قائد المدرسة على نقاط قوة العاملين بدون استثناء.	٢.٤٧	١.٠٠
٤٥.	يهتم قائد المدرسة بمشاعر العاملين بالتشجيع والتوجيه.	٢.٦٣	١.٢٢
ككل		٣.١٠	متوسطة

يشير الجدول (٧) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعدها الاعتبارات الفردية قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يقوم قائد المدرسة بتطوير قدرات العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٩) بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يركز قائد المدرسة على نقاط قوة العاملين بدون استثناء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٤٧).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعدها الاعتبارات الفردية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣.١٠)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال.

أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عن أن القيادات المدرسية في المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة تعطي اهتماماً واضحاً لبعد الاعتبار الفردي أيضاً، وبأنهم ملتزمون به كعنصر مهم في تطبيق القيادة التحويلية، وذلك باستماع وانصات القائد المدرسي للمعلمين بحب واهتمام ولطف، وبإعطاء أهمية كبيرة لاحتياجاتهم وكذلك انجازاتهم، ومن خلال تبنيهم لاستراتيجيات التقدير والإطراء، فضلاً عن اهتمامهم بتقدير الفروق الفردية بين المعلمين وعنايتهم بها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة القبسي وعطية (٢٠١٨)، ودراسة الشريف (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن مديري المدارس في المملكة العربية السعودية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وبصورة إيجابية تنعكس على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ، ويدركون أهمية بعد الاعتبار الفردي في تحقيقهم للقيادة التحويلية، وذلك بأنهم يهتمون بمروسيهم من المعلمين، ويستجيبون لهم ويدركون مخاوفهم والصعوبات التي يواجهونها ويعملون على معالجتها، ويوزعون المهام عليهم بطريقة تراعي حاجاتهم وقدراتهم، ويحرصون على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور، وهو ما يؤدي بدوره إلى العديد من النتائج الإيجابية التي قد يلمسون أثرها في جوانب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة الدافعية لدى الموظفين..

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بمتغير " الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات ":

ولإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال " الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات "، و يشتمل على ثلاث أبعاد أساسية، موضحة كالآتي:

- البعد الأول: الولاء المعياري.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الولاء المعياري، والجداول أدناه توضح ذلك:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء المعياري.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
٠.٨٢	٣.٨٢	أحرص على سمعة المدرسة وأدافع عنها.	١.
٠.٩٠	٣.٧٨	لدي استعداد وحافز أخلاقي للاستمرار في العمل داخل هذه المدرسة.	٢.
١.٠٩	٤.١٠	ألتزم بأخلاقيات مهنة التعليم أثناء أدائي لعملي.	٣.
١.٦٤	٣.٤٧	أحضر في مواعيد العمل الرسمية.	٤.
١.٤٣	٤.٠٣	أساعد زملائي في إنهاء أعمالهم المتأخرة.	٥.
١.٢٥	٣.٤٤	تتفق أهدافي وقيمي مع أهداف وقيم المدرسة.	٦.
١.٣٩	٣.٨١	أساعد قائد المدرسة في أعماله دون أن يطلب مني ذلك.	٧.
١.٠٨	٣.٩٨	لدي شعور بالرضا عن العمل بمدرستي.	٨.
٠.٨١	٤.١١	أساعد المعلمين الجدد في على الإمام بالعمل.	٩.
١.١٧	٣.٨٧	لدي إحساس بالمسؤولية تجاه عملي بالمدرسة.	١٠.
١.٦٨	٣.٤٦	تحتم علي واجباتي المهنية الولاء للمدرسة.	١١.
١.٢٢	٣.٧٧	لا أفكر في ترك العمل بالمدرسة.	١٢.
١.٣٠	٣.١٩	لدي استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة.	١٣.
مرتفعة	٣.٧٦	ككل	

يشير الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعدها الولاء المعياري قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "أساعد المعلمين الجدد في على الإمام بالعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١١) بينما جاءت الفقرة التي تنص على "لدي استعداد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٩).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعدها الولاء المعياري من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣.٧٦)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال. أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

وبالنظر إلى هذه النتيجة، يمكن القول أن المعلمين والمعلمات يمتلكون درجة متوسطة وإيجابية من الولاء المعياري للمدرسة، فهم بصورة عامة ملتزمون بالبقاء في المدرسة التزاماً

أدبياً وشخصياً، وملتزمون بأهدافها وقيمها والقيام بأعمالها من منطلق الواجب الأخلاقي، وأنهم ملتزمون بالوفاء بمسؤولياتهم من منطلق شعورهم بالواجب والتعهد الأخلاقي والوظيفي في العمل داخل المدرسة.

وتأتي هذه النتيجة بصورة مشابهة لما وجده عواد وابراهيم (٢٠١٥)، الذين أكدوا على أهمية بعد الولاء المعياري في قياس الالتزام التنظيمي للموظفين، وعلى أهمية تواجده لدى الموظف نظراً لأنه يساهم في تعزيز توافق قيم ومعتقدات الموظف مع قيم ومعتقدات المؤسسة والتي تكون في معظم الأوقات نابعة من القيم الثقافية والاجتماعية والدينية ومدى تعاون القيادة المؤسسية مع الموظف، والتي تساهم في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي للموظف وتدفعه إلى الإخلاص في العمل.

• البعد الثاني: الولاء العاطفي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات للولاء العاطفي، والجدول أدناه توضح ذلك:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء المعياري.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٤	أعتز وأفتخر بانتمائي لهذه المدرسة.	٣.٦٩	٠.٩٩
١٥	أشعر بأن هدف المدرسة هو هدفي الخاص.	٣.٧٠	١.٢٠
١٦	أهتم بأن تحقق مدرستي مستويات أفضل في الأداء.	٢.٩٥	١.٣٦
١٧	أشعر أنني جزء من المدرسة.	٣.٠٠	١.٣٠
١٨	أشعر بالسعادة عند إخبار زملائي أنني أعمل في هذه المدرسة.	٣.٤٠	١.٤٤
١٩	لدي ارتباط عاطفي تجاه المدرسة.	٢.٩٥	١.٥٥
٢٠	هذه المدرسة لها الفضل في بناء حياتي.	٣.٠٣	١.٥٢
٢١	أتطلع لمستقبل أفضل للمدرسة.	٢.٧٧	١.٣٩
٢٢	أتعامل مع مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية.	٢.٩١	١.٥٩
٢٣	أقدم صورة مشرفة عن مدرستي عندما أتحدث عنها مع أصدقائي.	٢.٩٤	١.٤٧
	ككل	٣.١٣	متوسطة

يشير الجدول (٩) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعده الولاء المعياري قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أعتز وأفتخر بانتمائي لهذه المدرسة "

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٦٩) بينما جاءت الفقرة التي تنص على " أنطلع لمستقبل أفضل للمدرسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٧).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعد الولاء المعياري من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣.١٣)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال. أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

وهذه النتيجة تعطي انطباعاً عن أن المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة يتوفر لديهم مستوى متوسط وجيد من الارتباط العاطفي مع مدارسهم، وأن لديهم درجة متوسطة من التأثر بقيم وأهداف المدرسة وهناك ارتباط واندماج وانغماس من قبلهم لمدارسهم، حيث أنهم يرغبون في الاستمرار بها ويحملون تجاهها شعوراً إيجابياً يدفعهم إلى الالتزام فيها والولاء التنظيمي لها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحراسي (٢٠١٥)، والتي توصلت إلى أن بعد الالتزام العاطفي يعد بعداً هاماً من أبعاد الالتزام التنظيمي والذي يساهم في تمسك الموظفين بمنظمتهم ويحفزهم على الاستمرار في العمل فيها وتقديم أفضل جهودهم لصالحها، وأن هذا الارتباط يأتي من التطابق في القيم والأهداف للمنظمة مع الأفراد العاملين، وهو ما يسمح لهم بالانغماس في عملهم والالتفاف حول قيادتهم.

• البعد الثالث: الولاء الاستمراري.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات الولاء الاستمراري، والجداول أدناه توضح ذلك:

جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الولاء الاستمراري.

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٤	أحرص على الاستمرار في العمل في المدرسة.	٣.٥٤	١.٢٦
٢٥	ألبي احتياجات المدرسة حتى خارج الدوام.	٣.٤٩	١.٤٢
٢٦	لا أتغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى.	٣.٣٥	١.٦٤
٢٧	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة.	٣.٠٧	١.٥٠
٢٨	أجد صعوبة في التكيف مع المدارس الأخرى.	٣.٠٨	١.٤٥
٢٩	إذا أتاحت لي فرصة عمل بمدرسة أخرى براتب أفضل لا أقبل بها.	٢.٨٦	١.٣٥

درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ----- د/ حمدان بن محمد الحربي

١.٣٦	٣.٢٨	أبذل جهد كبير لإنجاز عمل المدرسة.	٣٠
١.٥٤	٣.٠٨	أحرص على استمرار العلاقة بيني وبين زملائي في المدرسة.	٣١
١.٥٤	٢.٧٧	استمراري بالعمل في المدرسة يعكس حاجتي للعمل بها.	٣٢
١.٤٠	٢.٧٢	تقدم المدرسة لي حوافز ومزايا لا تقدمها المدارس الأخرى.	٣٣
٢.٧٩	٣.٠٢	ألتزم بقواعد وقوانين المدرسة.	٣٤
١.٣٨	٢.٧٩	أعتز بمدرستي لأنها تمثل جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها.	٣٥
١.٢٧	٣.٠٦	أتواصل باستمرار مع المدرسة أثناء العطلات والإجازات.	٣٦
١.٤٣	٣.٠٥	لدي القدرة على التعاون المستمر مع التخصصات الأخرى.	٣٧
متوسطة	٣.٠٨	ككل	

يشير الجدول (١٠) إلى أن المتوسطات الحسابية لبعد الولاء الاستمراري قد جاءت بالمستوى المتوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " أحرص على الاستمرار في العمل في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٣) بينما جاءت الفقرة التي تنص على " تقدم المدرسة لي حوافز ومزايا لا تقدمها المدارس الأخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٧٢).

وتشير النتيجة العامة إلى وجود مستوى متوسط لبعد الولاء الاستمراري من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجموع العام (٣.٠٨)، وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تتراوح بين درجات مرتفعة وأخرى متوسطة موزعة على فقرات هذا المجال، أما قيم الانحراف المعياري فإنها مرتفعة، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متفاوتة ومتباعدة على هذا المجال إلى حد ما.

وبالنظر إلى هذه النتيجة، يمكن القول أن المعلمين والمعلمات يمتلكون درجة متوسطة وإيجابية من الولاء الاستمراري في المدرسة، فهم بصورة عامة يدركون العواقب المترتبة على ترك المدرسة ويجيدون صعوبة في التأقلم مع غيرها، ولذلك يعملون على الالتزام المستمر في المدرسة لحاجتهم للعمل فيها ووعيهم للإيجابيات العائدة عليهم منها والمنافع النسبية المتعلقة بالاستمرار فيها أو تركها، ويتأثر استمرارهم فيها بخبرتهم الوظيفية وتقدمهم بالعمر، حيث أنهم يميلون إلى كسب الخبرة من المدرسة، وفي الوقت ذاته ومع تقدم العمر يدركون صعوبة إيجاد وظيفة مناسبة مما يدفعهم إلى البقاء والالتزام مع مدارسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الشنطي (٢٠١٧)، ودراسة الحراصي (٢٠١٥)، الذين أكدوا على أهمية بعد الولاء الاستمراري في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين وخاصة في

المؤسسات التعليمية، حيث أنها بينت مدى ارتباط هذا البعد بوعي الفرد بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة ، وبأن الأفراد يبقون في المنظمة نتيجة الحاجة لذلك، بمعنى آخر أنه يبقى بسبب التكاليف المتوقعة التي قد يتكلفتها نتيجة تركه للمنظمة، وبالتالي فإن الالتزام المستمر يمثل عنصراً هاماً في بلورة وتعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين كما هو الحال في دراستنا.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التأثير المثالي في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة".

وقبل البدء باختبار فرضيات الدراسة، تم اختبار متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينها، وذلك للإجابة عن التساؤل الثاني المتمثل بـ "ما علاقة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس الثانوية بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة؟"، وذلك باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression) الذي يقيس العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين فيها، والجدول التالي يوضح ملخص نتائج قيم معامل الانحدار الخطي للعلاقة (Model Summary)، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

جدول (١١): قيم معامل الانحدار الخطي Model Summary

Sig	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000	0.35764	0.131	0.138	0.371 ^a	درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

ويظهر من الجدول (١١) أن معامل الارتباط R لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي كانت (0.371)، وكان معامل التحديد (٠.١٣٨)، وتشير قيمته إلى أن المتغير المستقل (درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية) يفسر ما نسبته ٦٧.٦٪ من التباين في درجة المتغير التابع (الالتزام التنظيمي للمعلمين)، كما

نلاحظ أن درجة الارتباط الكلي في حالة تحليل الانحدار تساوي (0.371) ، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وقيمة الخطأ المعياري بلغت (0.35764) ، مما يدل على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ومدى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس في مدينة مكة المكرمة.

ويمكن تفسير ذلك بأن توافر عناصر القيادة التحويلية لدى قادة المدارس من مثل التأثير المثالي (السلوك) وذلك بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتقديم احتياجاتهم قبل احتياجات المدير الشخصية، وكذلك التأثير المثالي (الصفات) والذي يعكس تصرفات المدير وسلوكه التي تثير في المعلمين حب التحدي، وتلك التصرفات التي تعمل على إيضاح التوقعات للمعلمين، واستثارة روح الفريق من خلال التحفيز والاستثارة الفكرية والتي تدل على الحماسة والمثالية، وأيضاً قيام مدير المدرسة بإجراءات هادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمدرسة، والعمل على بث هذه الرؤية لدى المعلمين، جميعها تزيد من جو الألفة والتعاون والتوافق بين المعلمين والمدرسة، وتزيد من التزامهم وولائهم بالمنظمة وتدفعهم نحو الولاء المعياري والعاطفي والاستمراري لها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من الشوابكة، الشلبي، والخوالدة (٢٠١٨)، والحراصي (٢٠١٧)، والشنطي (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية وترابط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمات ومستوى ممارسة القيادة التحويلية من قبل مدرائها.

كما أن نتائج تحليل التباين الخاصة بنموذج الانحدار المبينة في جدول (١٢) التالي، تؤكد على وجود هذه العلاقة الخطية بين المتغيرين:

جدول (١٢): تحليل التباين الخاص بنموذج الانحدار ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10.135	4	2.534	19.809	.000 ^p
Residual	63.314	495	.128		
Total	73.449	499			

حيث يظهر من الجدول (١٢) أن نتائج تحليل التباين الخاص بنموذج الانحدار بهدف اختبار ما إذا كان هناك علاقة خطية بين المتغيرات عن طريق قيمة (F) ومستوى الدلالة المصاحب لها، قد بينت أن قيمة F بلغت (١٩.٨٠٩) وذات الدلالة الإحصائية (٠.٠٠٠)، مما

يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .

ويمكننا وبالنظر إلى جدول معاملات الانحدار الخطي وقيم اختبار ت (T-test) المبين فيما يلي للتحقق من فرضيات الدراسة تباعاً و الكشف عن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الالتزام التنظيمي، وترتيبها حسب درجة التأثير تصاعدياً أو تنازلياً:

جدول (١٣): معاملات الانحدار الخطي Coefficients

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.000	11.189	-	.214	2.390	(Constant)
.000	3.990	.178	.025	.100	التأثير المثالي
.732	.343	.015	.049	.017	التحفيز
.000	7.274	.308	.021	.152	الاستثارة الفكرية
.544	.607	.026	.035	.021	الاعتبارات الفردية

ويبين الجدول (١٣) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٣.٩٩٠) وهي قيمة دالة إحصائياً، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التأثير المثالي في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة، الشلبي، والخوالدة (٢٠١٨)، والحراصي(٢٠١٧)، وعواد وإبراهيم (٢٠١٥) التي بينت أن التأثير المثالي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين، فهذا البعد من القيادة التحويلية يدفع المدير والقائد إلى الالتزام بأخلاقيات المهنة، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وتجعلهم يحرصون على غرس الثقة والصدق في نفوس معلميه، ومشاركته للمخاطر والصراعات وإدارتها بطريقة فعالة، وتقديمه لاحتياجات المعلمين على احتياجاته الشخصية، بطريقة تجعلهم يمتلكون سمات كاريزمية مثالية

تدفع المعلمين إلى الإعجاب بهم وتقديرهم وهو ما قد يدفعهم في المستقبل إلى الاقتداء بهم والاستجابة لتوجيهاتهم وما قد ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي للمعلمين وإبداعهم ودافعيتهم. ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التحفيز في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة". وبالرجوع إلى الجدول (١٣)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٠.٣٤٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠.٧٣٢) وهي أكبر من (٠.٠٥) مما يعني قبول فرضية الدراسة الصفرية الرئيسية والتي تشير إلى أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور التحفيز في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة".

وتأتي هذه النتيجة على خلاف دراسة الشنطي (٢٠١٧)، والحراصي (٢٠١٧)، وعواد وإبراهيم (٢٠١٥)، والتي بينت أن التحفيز يرتبط ارتباطاً كبيراً بالالتزام التنظيمي ويساهم في استثارة ودفع المعلمين في المدارس إلى إعادة النظر بصورة مستمرة في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي بينهم، وهو ما يعطي المعلمين الدافع والرغبة في الإنجاز وتفاؤلهم بالمستقبل ويدفعهم إلى الانتماء للمدرسة والالتزام التنظيمي فيها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة:

وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة". وبالرجوع إلى الجدول (١٣)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٧.٢٧٤) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة

البحث لدور الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأغا (٢٠١١)، ودراسة سميرت ومقابلة (٢٠١٤)، الذين بينوا أن بعد الإثارة الفكرية مهم جداً في القيادة التحويلية ويرتبط بشدة بالالتزام التنظيمي، لا سيما بأنه ووفقاً لما بين الحراسي (٢٠١٧)، بان الإثارة الفكرية تمكن القائد التحويلي من زيادة وعي المعلمين فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، وتمكنهم من الإبداع في عملهم وتدريبهم، وتحفزهم على بذل أقصى الجهود لتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهداف المدرسة وترابطهم وتلزمهم تنظيمياً معها.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة:

وتنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة".

وبالرجوع إلى الجدول (١٣)، نجد أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٠.٦٠٧) وهي قيمة دالة إحصائياً، لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) مما يعني رفض فرضية الدراسة الصفرية الرئيسية، وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة البحث لدور الاعتبارات الفردية في القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ."

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة، الشلبي، والخوالدة (٢٠١٨)، والحراسي (٢٠١٧)، والشنطي (٢٠١٧)، وعواد وإبراهيم (٢٠١٥) والتي بينت في مجملها أن بعد الاعتبارات الفردية بعد مهم في القيادة التحويلية ويرتبط بصورة مباشرة وكبيرة مع الالتزام التنظيمي للموظفين، فهي تمكن القادة من الاهتمام بمرؤوسيه من المعلمين، و تجعلهم يستجيبون لهم ويدركون مخاوفهم والصعوبات التي يواجهونها ويعملون على معالجتها، ويوزعون المهام عليهم بطريقة تراعي حاجاتهم وقدراتهم، ويحرصون على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور، وهو ما يؤدي بدوره إلى العديد من النتائج الإيجابية التي قد يلمسون أثرها في جوانب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة الدافعية لدى الموظفين.

كما أنه يمكن القول بأنه ووفقاً للجدول (١٣) السابق إلى أن الاستثارة الفكرية جاءت بالمرتبة الأولى كأكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً بالالتزام التنظيمي ($Beta= 0.308$)، ويليهما التأثير المثالي ($Beta= 0.178$)، فالاعتبارات الفردية ($Beta= 0.026$) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وصولاً إلى بعد التحفيز الذي لا يمتلك لعلاقة دالة إحصائياً بينه وبين الالتزام التنظيمي لا سيما وأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة له قد بلغت (٠.٧٣٢) وهي أكبر من (٠.٠٠٥).

٤ . مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المدرسة الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي متوسطة، حيث أظهرت أن هناك أثر إيجابي مقبول إحصائياً لبعدهما التأثير المثالي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى اتصاف القادة بقوة الشخصية، وإلى تقديم المصلحة العامة على الخاصة نتيجة اتسامه بالصدق في العمل والعدالة والمساواة، وهو ما يساهم بدوره في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفيه، والذي يتفق مع ما بينته دراسة الشوابكة، الشلبي، والخوالدة (٢٠١٨)، والحرصي (٢٠١٧)، وعواد وإبراهيم (٢٠١٥)، التي بينت أن التأثير المثالي يلعب دوراً هاماً في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين، فهذا البعد من القيادة التحويلية يدفع المدير والقائد إلى الالتزام بأخلاقيات المهنة، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وتجعلهم يحرصون على غرس الثقة والصدق في نفوس معلميه، ومشاركته للمخاطر والصراعات وإدارتها بطريقة فعالة، وتقديمه لاحتياجات المعلمين على احتياجاته الشخصية، بطريقة تجعلهم يمتلكون سمات كاريزمية مثالية تدفع المعلمين للالتزام التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائي لبعده التحفيز من القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القائد المدرسي قد لا يقوم باستثارة روح التحدي والمنافسة بين العاملين بالمدرسة بصورة مناسبة، وقد يعمد إلى مهامه التقليدية في الإدارة والمراقبة، وهو ما يفقد الكادر التدريسي الشغف ويقلل من التزامهم التنظيمي، ولكن هذه النتائج جاءت مخالفة لدراسة الشنطي (٢٠١٧)، والحرصي (٢٠١٧)، وعواد وإبراهيم (٢٠١٥)، والتي بينت أن التحفيز يرتبط ارتباطاً كبيراً بالالتزام التنظيمي ويساهم في استثارة ودفع المعلمين في المدارس إلى إعادة النظر بصورة مستمرة في عملهم ومراجعتهم وتقويمهم، والتفكير الجاد العملي في كيفية أداءه بشكل أفضل، ويدفعهم إلى الانتماء للمدرسة والالتزام التنظيمي فيها.

في حين أظهرت الدراسة أن لبعد الاستثارة الفكرية في القيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للموظفين، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن القائد يبحث عن الأفكار الجديدة لتطوير العملية التعليمية، ومواجهة المشكلات التعليمية، بشكل يبث الحماس والانتماء في نفوس موظفيه، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة سميرت ومقابلة (٢٠١٤)، الذين بينوا أن بعد الإثارة الفكرية مهم جداً في القيادة التحويلية ويرتبط بشدة بالالتزام التنظيمي، لا سيما بأنه ووفقاً لما بين الحراسي (٢٠١٧)، بأن الإثارة الفكرية تمكن القائد التحويلي من زيادة وعي المعلمين فكرياً، وتمكنهم من الإبداع في عملهم وتدريسهم، وتحفزهم على بذل أقصى الجهود لتحسين العملية التعليمية ولتحقيق أهداف المدرسة وترابطهم وتزمامهم تنظيمياً معها.

في حين أظهرت النتائج في النهاية أن للاعتبارات الفردية، كبعد أخير في القيادة التحويلية في هذه الدراسة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للموظفين، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص القائد على المساواة ومراعاة الفروق الفردية من خلالها اسناد المهام الصعبة للأفراد الذين لديهم قدرة على إنجازها، ومراعاة ظروف الموظفين بطريقة تجبرهم على الالتزام عاطفياً ومعيارياً بالمنظمات التي يعملون فيها، وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة الشوابكة، الشلبي، والخوالدة (٢٠١٨)، والحراسي (٢٠١٧)، والشنطي (٢٠١٧)، وعواد وإبراهيم (٢٠١٥) والتي بينت في مجملها أن بعد الاعتبارات الفردية بعد مهم في القيادة التحويلية ويرتبط بصورة مباشرة وكبيرة مع الالتزام التنظيمي للموظفين، فهي تمكن القادة من الاهتمام بمروسيهم من المعلمين، و تجعلهم يستجيبون لهم ويدركون مخاوفهم والصعوبات التي يواجهونها ويعملون على معالجتها، ويوزعون المهام عليهم بطريقة تراعي حاجاتهم وقدراتهم، ويحرصون على تدريبهم وإرشادهم نحو تحقيق المزيد من النمو والتطور، وهو ما يؤدي بدوره إلى العديد من النتائج الإيجابية التي قد يلمسون أثرها في جوانب الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وزيادة الدافعية لدى المعلمين والمعلمات.

٥. التوصيات:

بناء على النتائج التي استخرجها الباحث قام باستخلاص مجموعة من التوصيات التي تؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كانت كالآتي:

- ضرورة تفعيل الالتزام التنظيمي وتسخيرها لخدمة أهداف ومصالح المدرسة، والعمل على إدخال مفهوم الالتزام التنظيمي كمعنى جديد في التعليم.

- تفعيل الأنماط القيادية أكثر فعالية في قيادة المرؤوسين والحرص على اكتشاف طاقات المعلمين والمعلمات وتوظيفها بالصورة الصحيحة.
- ضرورة أخذ القائد الاعتبارات الفردية، والحرص على عدم التمييز بين العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- تعزيز الاعتماد على اساليب القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لزيادة فاعلية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية وغيرها.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- أبو العلا، محمد. (٢٠٠٩). ضغوط العمل وأثرها على الولاء- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة. فلسطين: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو رمان، سامي. (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٧١٣-٧٣٠.
- الجبيني، ختام. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه. فلسطين: رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحراشنة، محمد. (٢٠١٥). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة بعنوان التربية- آفاق مستقبلية.
- الحراصي، حارب. (٢٠١٧). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميه. سلطنة عمان: رسالة ماجستير، جامعة نزوى.
- الزعيبي، خلود. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. الأردن: رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- سميرات ، سور أكثم ، و مقابلة ،عاطف يوسف. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤١(١)، ٥١٣-٥٣٢.
- الشريف، سعود. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. المملكة العربية السعودية: رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- الشنطي، محمود. (٢٠١٧). العلاقة بين الانماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، ٨٥-١٠٤.

الشوابكة، زياد ، الشلبي فراس ، و الخوالدة رياض. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة، ١٤٥ - ١٦٥.

عبدالعال، خولة. (٢٠١٦). درجة توافر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. فلسطين: رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

عواد، يونس، و إبراهيم، قدرى. (٢٠١٥). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٥٧-٢٧٩.

الغزالي، حافظ. (٢٠١٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. الاردن : رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.

القببسي، علي. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٤١٥-٤٦٣.

كنعان، رؤيا. (٢٠١٤). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. فلسطين: رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

Bennett, Tepper & Nikolaos Dimotakis, (2017), Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person–Environment Fit Perspective, The Academy of Management Journal, 61(4).

Khurram, Sharif, (2019), Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment, International Journal of Organizational Analysis, 1(2).

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة، ووفقا لطبيعة هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة التي شملت (٥٠٠) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، وقد خلصت نتائج الدراسة وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدينة مكة المكرمة ، وخرجت بمجموعة توصيات اهمها ضرورة تفعيل الالتزام التنظيمي وتسخيرها لخدمة أهداف ومصالح المدرسة، والعمل على إدخال مفهوم الالتزام التنظيمي كمعنى جديد في المؤسسات التربوية والتعليمية.

الكلمات المفتاحية: قادة المدارس، القيادة التحويلية ، ممارسة، الالتزام الوظيفي، مكة ، السعودية، علاقة.

The degree of transformational leadership practice in secondary schools and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view in the city of Makkah

Abstract :

The degree of transformational leadership practice in secondary schools and its relationship to organizational commitment from the teachers' point of view in the city of Makkah.

The degree of secondary school leaders for transformational leadership and its relationship with organizational commitment from the point of view of teachers and teachers in Makkah City. This study aimed to identify the degree of high school leaders' practice of transformational leadership and its relationship to organizational commitment from the viewpoint of male and female teachers in City Makkah (a suggested perception). According to the nature of this study, the researcher used the descriptive and analytical approach and applied the questionnaire to the individuals of the study sample that included (500) teachers. And a teacher from a group of secondary schools in City Makkah, and the results of the study concluded that there is statistical significance at the significance level $\alpha \leq 0.05$ The degree of high school leaders' practice of transformational leadership and its relationship to organizational commitment from the perspective of male and female teachers in the City Makkah. And it came out with a set of recommendations, the most important of which is the need to activate organizational commitment and harness it to serve the goals and interests of the school, and work to introduce the concept of organizational commitment as a new meaning in education

Keywords: school leaders, transformational leadership, practice, career commitment, Makkah ,Saudi Arabia, relationship