



الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري

المدارس الإعدادية في محافظة واسط

أ.د. سامي عبد الفتاح رؤوف أ.م.د. عباس ناهي كعيد

جامعة سومر، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

استلام البحث: ٢٠١٩/١١/١٣ قبول النشر: ٢٠٢٠/٢/٤ تاريخ النشر: ٢٠٢٠/٧/١

ملخص البحث

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في قضاء الكوت وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
٢. توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي اما منهجية البحث تم اعتماد المنهج الوصفي لكونه يتناسب مع البحث الحالي، أما أدوات البحث فقد استخدم (الاستبانة) وقد استخدم الحقيبة الاحصائية (s.p.ss) حيث كانت نتائج البحث كالآتي:

هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، أي انه كلما امتلك مديري المدارس الثانوية قيادة تحويلية كلما كان هناك ولاء تنظيمي مفعول لديهم.

الكلمات المفتاحية: (الولاء التنظيمي ، القيادة التحويلية ، محافظة واسط)

Organizational Loyalty according to Transformational Leadership of the Headmasters of Middle Schools in Wasit Governorate

Prof. Sami Abdel-Fattah Raouf

Prof. Dr. Abbas Nahi Kaid

Abstract

The main aim of this research is to: 1) identify the Transformational Leadership of the Managers of higher School in ALkut district and its relationship with organizational Loyalty. 2) Clarify the relationship between Transformational Leadership and organizational Loyalty. Regarding the research methodology, the researcher used the descriptive method because it meets this research. The two research tools were a questionnaire and the statistical program (spss). The results revealed that there is a strong positive relationship between Transformational Leadership and organizational Loyalty, which means that when the managers have a Transformational Leadership leads to having organizational loyalty.

Keywords: **Organizational Loyalty, Transformational Leadership, Wasit Governorate**

الفصل الأول

مشكلة البحث

ان بيئة التربية اليوم تفرض على المؤسسة التربوية بناء صرح داخلي متماسك ومتربط موحد الأهداف والغايات والرؤى ومتناسق الأفكار والمناهج، من اجل ثقلاتها. وهذا لا يتأتى الا من خلال وجود قيادة تحويلية واعية لمناهج المؤسسة التربوية وأهدافها التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والتوعوية، وعليه يمكننا صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي:

ما دور القيادة التحويلية لمديري المدارس الإعدادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. (أبو ناصر، ٢٠٠٨ : ٧٢).

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناول القيادة التحويلية ودورها في المؤسسة التربوية، حيث تحظى القيادة باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك بروز اهتمام الباحث من اهتمامه لأهمية الدور القيادي لمديري المدارس لما لهم من أهمية ودور واضح داخل البيت التعليمي وهي المدرسة، وهنا تبرز بعض الأمور المهمة لأهمية البحث منها ما يلي:

- ١ . الكشف عن واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس المتوسطة.
- ٢ . طبيعة موضوع الدراسة، حيث يعد موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال القيادة والادارة. (أحمد، ٢٠٠٢ ، ٨٠).

أهداف البحث:

- ١ . التعرف على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية في قضاء الكوت.
- ٢ . التعرف على الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية في قضاء الكوت.
- ٣ . ايجاد العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في قضاء الكوت.

حدود البحث:

الحدود المكانية : مديري المدارس الاعدادية في قضاء الكوت

الحدود الزمانية : ٢٠١٨ / ٢٠١٩

تحديد المصطلحات :

أولاً : القيادة التحويلية

- ١ . القيادة التحويلية (هي القيادة التي لها القدرة الفائقة في الياحء والتواصل مع المرؤوسين وحثهم على القيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المؤسسة التربوية لغرض ضمان ولاء من قبل الكادر التدريسي لتحقيق ولاء أفضل مع اداء متميز). (اسماعيل، ٢٠٠١ : ٣٢).

٢ . (هي قيادة ابحاثية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن) (البديري، ٢٠٠١ : ١٨).

٣ .(تحويل المؤسسة التربوية من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم الولاء للمؤسسة، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين). (الجندي، ٢٠٠٢ : ٦٨).

٤ . (هي تصف شخصاً يتميز بالإلهام كقائد ، ويحفز الآخرين إلى السعي نحو انجازات غير اعتيادية وضمان ولاء الآخرين). (توفيق، ٢٠٠٥ : ٣٢).

ثانياً : الولاء التنظيمي:

١ . الولاء التنظيمي (اقتران فعال بين الفرد ومؤسسته، حيث ان العاملين الموالين لها هم الذين يرغبون في اعطاء انفسهم بعض الشيء مقابل ان يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز). (جونى، ٢٠٠١ : ٤٨).

٢ . الولاء التنظيمي (بانه تمثيل الفرد لقيم واهداف المؤسسة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم أفضل ما عنده لصالح المؤسسة).

٣ . الولاء التنظيمي (قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بيها). (خالد ، ٢٠٠٢ : ٤٨).

٤ . الولاء التنظيمي (انه توجه لأصحاب المؤسسات يعمل ربط هوية الفرد بها وقد حدد هذا الاتجاه في

عنصرين هما :

الاستثمار والاندماج الاجتماعي الذي يقصد به تفاعل وتوحد الفرد مع المؤسسة). (حماز ، ٢٠٠٧ : ٥٨).

الفصل الثاني (الاطار النظري)

الاطار النظري

تحتاج أي مؤسسة تربوية إلى قيادة تعمل على تطويرها وتنمية قدرات العاملين سيما وجعلهم مرتبطين بها لهم ولاء مطلق بها حتى يستطيعوا أن ينجزوا أعمالهم بكفاءة عالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويختلف القادة في انتهاج الاساليب التي تمكنهم من الوصول الى اهداف مؤسساتهم التربوية في اطار الظروف التنظيمية والبيئة التي ينتمون اليها. (خير الله ، ٢٠٠٠ : ٧٨).

بما ان وزارة التربية تعمل على تهيئة الشيء الجيد حيث يحتاج إلى القائمون على العملية التربوية من مديري متوسطات إلى انتهاج فن قيادي معين يعينهم على التعامل مع الكادر التدريسي حتى يكون هناك ترابط قوي قيادي ناجح لتحقيق ولاء تنظيمي من قبل الكادر التدريسي هذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة تحويلية فاعلة. (درة، ٢٠٠١ : ٩٨).

أبعاد القيادة التحويلية :

١ . الجاذبية : حيث 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 اخلاقي.

٢ . الحفز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح التوقعات للتابعين، حيث تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستنارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية.

٣ . الاستنارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على ايجاد أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل المتميز.

٤ . الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال اسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين، وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء. (دروش، ٢٠٠٢ : ٧٨).

خصائص القائد التحويلي :

- ١ . له رؤية مستقبلية.
- ٢ . متمكن من الاتصال بمن حوله.
- ٣ . له مصداقية، فالناس عادة يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد التحويلي لدرجة ان البعض قد يضحى بالكثير من اتباعه رسالة ورؤية القائد الجذاب.
- ٤ . له طاقة كبيرة بالعمل.

- ٥ . يدير عمله بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات وذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- ٦ . القائد التحويلي يلهم المؤسسة بالولاء ويتميز بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لأثبات كفاءتهم الشخصية عن طريق تشجيعهم (رسمي، ٢٠٠٤ : ٣٨).

مهارات القائد التحويلي :

حتى يتمكن القائد التحويلي من انجاز مهمته بنجاح يجب ان يتصف بمجموعة من المهارات والصفات التي تحفزه على تحقيق هدفه والتأثير بالآخرين.

- ١ . الحنكة.
 - ٢ . القدرة على اكتشاف نقاط ضعف المؤسسة وخلق حلول جذرية.
 - ٣ . اكتشاف مواطن القوة في المؤسسة والعمل على تطويرها.
 - ٤ . الاخلاق الحسنة.
 - ٥ . مستمع جيد.
 - ٦ . قوة الشخصية.
 - ٧ . الانتماء للمؤسسة والشعور بأهمية الرسالة التي يسعى لتحقيقها.
 - ٨ . التوضيح والايثار. (رشيد، ٢٠٠٨ : ٢٨).
- وهناك ايضاً بعض المهارات التي أشار إليها (الزعبي ، ٢٠٠٤).
- التي يكسبها القائد التربوي ويتقنها عن طريق التدريب والتطوير والممارسة والتعليم والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين منها.

- ١ . المهارات الذاتية.
- ٢ . المهارات الانسانية.
- ٣ . المهارات التصويرية.
- ٤ . المهارات الفنية والمعرفية.
- ٥ . المهارات السياسية.
- ٦ . المهارات الإدارية. (الزعبي ، ٢٠٠٤ : ٤٨).

مهام القائد التحويلي :

ان القيادة التحويلية لا تأتي بالتصيب او نتيجة اعتبارات خاصة، انما هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد التربوي وتظفي عليها التجارب والخبرات وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار ومن :

١ . الاشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية داخل المؤسسة التربوية عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر .

٢ . ضمان تنفيذ أفضل الاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة عمل المدرسة .

٣ . وضع الأهداف الخاصة بكافة المهام وقياس مدى نجاح الاداء في تنفيذها .

٤ . الاهتمام بمراقبة عمل التدريسيين داخل المدرسة .

٥ . البحث عن أفضل البرامج الوظيفية التي من الممكن تطبيقها ضمن بيئة المدرسة بنجاح .

٦ . الاهتمام بجلب الطاقات الفاعلة والناجحة من المدرسين للنهوض بالمدرسة .

٧ . التعامل مع كافة المدرسين وسماع آرائهم وتحفيزهم للمشاركة في الاجتماعات من اجل التعرف على

الانجازات والتحديات التي تواجههم . (سباعنة ، ٢٠٠٠ : ٦٨) .

فانه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي .

مصادر وآثار الولاء التنظيمي :

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين اساسيين هما : الفرد والمؤسسة، من هنا فان العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً، وعليه فان مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما :

المجموعة الأولى / مصادر الجذب للولاء التنظيمي

المجموعة الثانية / مصادر الدفع او الطرد للولاء التنظيمي .

١ . مصادر الجذب للولاء التنظيمي :

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزیده لدى العاملين داخل المؤسسة التربوية ، وهي

مصادر ضرورية ومطلوب من أي مؤسسة العمل على تمتيتها لدى افرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما

يلي :

أ . اشباع الحاجات الانسانية للمرؤوسين في المؤسسة :

حيث يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى اشباعها عن طريق التنظيم الموجود

داخل المؤسسة التربوية، فاذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة المؤسسة .

ب . وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

لقد بينت الدراسات ان الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي

يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة

الصراع التي تحدث في حالة غموض ادوار جميع مديري المدارس والمدرسين معاً .

ج . ايجاد نظام مناسب من الحوافز :

ايجاد نظام مناسب من الحوافز :

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الاثباع المطلوب بدرجات متفاوتة ، وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الأفراد داخل المؤسسة للعمل وأسباب تركهم العمل في المؤسسات أو بقائهم فيها.

د . الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وادائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة التربوية.(السعود ، ٢٠٠٠ : ١٠٩).

مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي :

تدعي غالبية المؤسسات ان العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على مخرجات المؤسسة التربوية من رفق المجتمع من لحاقات علمية مؤهلة معرفياً وعلمياً، ومن اهم وابرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي :

أ . تدمير المعنويات :

ان المؤسسة التي تنتظر للتدريسي على انه يحتاج اليها اكثر مما تحتاج اليه، وتتنظر إلى تكلفة المدرس وتفضل قيمته الحقيقية، ولا تعامله كما تحب ان يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة، والاحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها. (سويلم ، ٢٠٠٠ : ٨٠).

ب . عدم الاستقرار والأمان :

أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغيير لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو (لا شيء مضمون) ولا شك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان سيكون نفسه وليس لمؤسسته.

سياسة العصا والجزرة :

ان المؤسسة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية " بالجزرة " تقدم الوعود البراقة التي تنتظر التدريسي داخل مؤسسته فهو الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص

ترقية لمناصب أعلى، وناحية أخرى " بالعصا " تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمؤسسة. (عبد الوهاب، ٢٠٠١ : ٩٢).

خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :

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

٢ . ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.

٣ . ان الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغيير التي تحصل فيه تكون اقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى. (اللوزي، ٢٠٠٦ : ٣٢).

مراحل الولاء التنظيمي :

١ . مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل بها، وفي أغلب الاحيان يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.

٢ . مرحلة الولاء التنظيمي

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.

٣ . مرحلة الازعان او الالتزام

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة. (محمد ، ٢٠٠٠ : ٤٢).

آثار الولاء التنظيمي :

يجب ان يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار ايجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر آثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية

• الآثار الايجابية للولاء التنظيمي :

١ . شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة التربوية كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والاداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة أجوره كتدريسي. (ملكاوي، ٢٠٠٧ : ٢٢).

٢ . الموظف الاكثر التزاماً يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع ان الموظف الأكثر التزاماً يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند ما هو في صالح المؤسسة. (زويلف، ٢٠٠٥ : ٣٢).

٣ . زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق. (شكاوي ، ٢٠٠٤ : ٥٢).

٤ . المؤسسة التي تصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام اليها، وهنا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية. (الشواتي ، ٢٠٠١ : ٤٦).

• الآثار السلبية للولاء التنظيمي :

١ . الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى ان يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين اضافة إلى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله. (مهدي، ٢٠٠١ : ٧٢).

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات المنهجية المتبعة في إجراء البحث وذلك بتحديد منهج البحث المستخدم للحصول على البيانات والمعلومات ووصف مجتمع البحث وعينته وكيفية اختيارها ، والإدارة المستخدمة وخطوات بناءها وكيفية التأكد من حقها وثباتها وبيان إجراءات تطبيقها والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولاً: منهج البحث :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لكونه ينطبق مع البحث الحالي ، فهو يهدف الى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

مجتمع البحث :

يتألف مجتمع البحث من (٣٠٠) مدير مدرسة مكون من (١٧٠) ذكور و(١٣٠) اناث ، يتحدد مجتمع البحث من مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط.

عينة البحث :

تتألف عينة البحث من (١٥٠) مدير مدرسة موزعة على جميع المدارس الإعدادية ومقسمة كالاتي (١٠٠) ذكور و(٥٠) اناث، وتمثل نسبة ٤١%.

أداة البحث :

تتوقف دقة معلومات البحث وصلاحيته وإمكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستخدمة في جمع البيانات ، وقد تم استخدام (الاستبانة) كأداة للبحث الحالي ، اذ تعد الاستبانة الوسيلة الميسرة لفريق المستجيبين لمثرات مختارة ومرتبطة بعناية بقصد جمع البيانات (فان دلين، ١٩٨٤ : ٩) وقد قام الباحث بالأداة وفقاً للخطوات الآتية:

أ . الاطلاع على الأدب الإداري المتعلق بموضوع البحث فضلاً عن الدراسات العربية والأجنبية السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث

ب . تم استخدام مقياس ليكرتخاسي الدرجة في تحديد بدائل لكل فقرة والبدايل (دائماً، غالباً ، أحياناً ، نادراً، لا) وتحدد الأوزان بالبدايل بالدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١، ٠)

صدق الأداة :

يعد الصدق من اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في الأدوات والمقاييس التربوية والنفسية ، لكونه يتعلق بالهدف الذي بنيت الأداة من أجله.

ويقصد بصدق الأداة شمولها لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح مفرداتها وفقراتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها . (عبد الخالق، ١٩٩٣ ، ٣٨) ولغرض التأكد من صدق الأداة الحالية تم اعتماد الصدق الظاهر للتأكد من صدق الأداة الحالية ويقصد به البحث عما يبدو ان الأداة النفسية وهو المظهر العام للأداة او الصورة الخارجية لها من حيث نوع الفقرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها (فان دالين، ١٩٤٨، ٩) لذلك تم عرض الأداة المكونة من (٤٢) فقرة على مجموعة من المحكمين والمختصين في الادارة التربوية والإدارة والقياس والبالغ

عدد ٨) محكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقراتها للصدق الذي أعدت من أجله ومدى وضوح صياغتها اللغوية واقتراح التعديلات التي يرونها مناسبة بالحذف أو التعديل بالإضافة وقد تم الاعتماد على النسبة المئوية (٨٠%) فأكثر من موافقة المحكمين للدلالة على صدق الفقرات والإبقاء عليها، وفي ضوء ذلك عدت جميع فقرات الاستبانة صالحة للغرض الذي أعدت من أجله بعد الأخذ بمجمع آراء المحكمين .

ثبات الأداة :

يعد الثبات الخاصية الثانية التي يجب ان تتصف بها الأداة بعد الصدق لكونه أحد المؤشرات الخاصة بالتحقيق من دقة الفقرات فيما يجب قياسه وكما يجب . ويقصد بالثبات درجة التوافق أو التجانس بين قياسين لشيء واحد أي درجات الأفراد تكون متشابهة تحت نفس ظروف القياس (عودة، ١٩٩٨، ٨٨) وللحصول على الثبات للإدارة الحالية بطريقة هي: أ . طريقة إعادة الاختبار :

تعد هذه الطريقة إحدى طرق التحقيق من الثبات التي تستخدم بصورة كبيرة في البحوث التربوية والنفسية والتي تعني أن الإدارة تعطي نفس النتائج أو قريباً منها إذا ما أعيد تطبيقه على نفس العينة ونفس الظروف (عامر، ١٩٩٥) وقد تم حساب الثبات بهذه الطريقة وقد تم اختيار عينة مقدارها (١٠٠) مدير مدرسة بطريقة عشوائية و(٥٠) مديرة مدرسة أيضاً بطريقة عشوائية أيضاً من مجتمع البحث وبعد مرور أسبوعين تم إعادة التطبيق الثاني تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١، ٠) للاستبانة (إدارة الصراع) ومعامل الثبات للاستبانة الأداء الوظيفي بلغ (٨٦، ٠).

ب . معادلة الفاكرونباخ : تعد هذه الطريقة إحدى طرق قياس الاتساق الداخلي للأداة ويطلق عليها معادلة الفاكرونباخ وتستخدم في إيجاد معامل الثبات وقد بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (٩١، ٠) لاستبانة إدارة الصراع ، وبلغ معامل الثبات (٨٦، ٠) لاستبانة الأداء الوظيفي .

العينة الاستطلاعية :

لغرض التأكد من وضوح الفقرات ومدى وضوح التعليمات وكيفية اختيار بدائل الإجابة للكشف عن الفقرات الهامضة وغير الواضحة لغرض تعديلها وإعادة صياغتها ولحساب الوقت المستغرق للإجابة على فقرات الأداة تم الاستعانة بعينة استطلاعية مكونة من (٥٠) مدير مدرسة و(٢٥) مديرة مدرسة من مجتمع البحث الأصلي وطلب قراءة التعليمات وفقرات الأداة بدقة ثم الجابة عليها وقد تبين من خلال الإجابات ان الأداة واضحة ومعبرة عن الغرض الذي وضعت لأجله وان الوقت المستغرق في الجابة على الأداة يتراوح ما بين (٢٥ . ٣٠) دقيقة.

تطبيق الأداة بصورتها النهائية :

بعد ان تم التأكد من صدق الأداة وثباتها ، تم تطبيقها على أفراد عينة البحث البالغ عددها (١٠٠) مدير مدرسة و(٥٠) مديرة مدرسة.

الوسائل الإحصائية :

تم استخدام الحقيبة الإحصائية (SPSS) وقد استخدم الوسائل الإحصائية التالية :

أ . النسبة المئوية لإيجاد الصدق الظاهري

ب . معامل ارتباط بيرسون

ج . الاختبار الثاني لعينة واحدة

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها

جرى قياس المجال الأول من المبحث (الآثار الفكرية) من خلال سبعة فقرات اذ يشير الجدول (١) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً أتفق، ذا بلغ (٣.٤٧٨) وكان اجمالي الانحراف المعياري (٧٨٠٠)، اما على صعيد الفقرات فقد ظهر

ان اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة (٦) اذ بلغت قيمة الوسط (٣.٧٩) وهي اتفق وبنشتت عالي نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٨). وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بان هناك رؤية واحدة لمخرجات المدرسة، اما الفقرة (٣) فقد حققت أدنى مستوى اذ بلغت قيمة الوسط (٢.٨٢) وهي اتفق وبنشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٤٣).

جدول رقم (١) يمثل النتائج الاحصائية (الآثار الفكرية)

| الفقرات | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|------------|---------------|-------------------|
| X1 | ١٢٤ | ٣.١٢١ | ١.٣١ |
| X2 | ١٢٤ | ٣.٦٦١ | ١.٢٤ |
| X3 | ١٢٤ | ٢.٨٢ | ١.٤٣ |
| X4 | ١٢٤ | ٣.٧٠ | ١.٣٩ |
| X5 | ١٢٤ | ٣.٧٤ | ١.٢٧ |
| X6 | ١٢٤ | ٣.٥٠٠ | ١.٥٠٦ |
| X7 | ١٢٤ | ٣.٧٩ | ١.٢٨ |
| الآثار الفكرية | | | |

جرى قياس المجال الثاني من المبحث (الانضباط الوظيفي)، من خلال سبعة فقرات، اذ يشير الجدول رقم (٢) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (اتفق) اذ بلغ (٣.٣٨)، وكان اجمالي الانحراف المعياري (٠.٨٠) أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن أعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة (٤) اذ بلغت قيمة الوسط (٣.٧٦) وهي الانحراف المعياري (١.٣١٣)، وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (يلتزمون بموعد الفعاليات الصباحية)، أما

الفقرة (١) فقد حققت أدنى مستوى اجابة اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢.٩١)، وانحراف معياري (١.٤٩) وهي لا أتفق (التزام مديري المدارس بمواعيد دوامهم الرسمي).

جدول (٢) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثاني (الانضباط الوظيفي).

| الفقرات | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|------------|---------------|-------------------|
| X8 | ١٢٤ | ٣.١٩ | ١.٩٨ |
| X9 | ١٢٤ | ٣.٧٥٠ | ١.٢٧٢ |
| X10 | ١٢٤ | ٣.١٧٧ | ١.٥٤١ |
| X11 | ١٢٤ | ٣.٧٦٦ | ١.٣١٣ |
| X12 | ١٢٤ | ٣.١٦١ | ١.٤٦١ |
| X13 | ١٢٤ | ٣.٧٥٨ | ١.٣١٥ |
| X14 | ١٢٤ | ٣.١٩٣ | ١.٥١٧ |

جرى قياس المجال الثالث من البحث (اخلاقيات الوظيفة)، من خلال سبعة فقرات، اذ يشير الجدول (٣) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (اتفق)، اذ بلغ (٣.٤٧٠)، وكان اجمالي الانحراف المعياري (٠.٥٤٣)، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن أعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة (٣.٨٣٠) الفقرة الخامسة وهي (اتفق تماماً) وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٦٠) (وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن يشجع ويعمل على تصويب الاخطاء بدل من اخفائها)، أما الفقرة (٣) حققت أدنى مستوى اجابة، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي، وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٥٠٥)

(يحرص مديري المدارس على عدم استخدام الهاتف لأغراض شخصية).

جدول (٣) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الثالث (اخلاقيات الوظيفة)

جرى قياس المجال الرابع من البحث (الأمن الوظيفي) من خلال سبعة فقرات، اذ يشير الجدول رقم (٤) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (اتفق)، اذ بلغ (٣.٤٣٥)، وكان اجمالي الانحراف المعياري (٠.٦٣١)، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن اعلى مستوى اجابة حققتها الفقرة (٥)، اذ بلغ الوسط الحسابي (٣.٧٨) وهي أتفق تماماً وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٦٥)، وهو مؤشر على اتفاق المستجيبين (يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته الوظيفية لتحقيق مكاسب شخصية)، أما الفقرة (١) فقد حققت أدنى مستوى اجابة، اذ بلغت قيمة الوسط (٢.٨٣٠) وهي (اتفق تماماً)

(اشعر بالأمان والاستقرار في مدرستي) وبتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٤٥٢).

جدول (٤) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الرابع (الأمن الوظيفي).

| الفقرات | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|------------|---------------|-------------------|
| X1 | ١٢٤ | ٢.٨٣٠ | ١.٤٥٢ |
| X2 | ١٢٤ | ٣.٦٥٣ | ١.٢٦٩ |
| X3 | ١٢٤ | ٣.٤٦٧ | ١.٤٠٥ |
| X4 | ١٢٤ | ٣.٤١٩ | ١.٤٧١ |
| X5 | ١٢٤ | ٣.٧٨٢ | ١.٢٦٥ |
| X6 | ١٢٤ | ٣.١٦١ | ١.٤٨٣ |
| X7 | ١٢٤ | ٣.٧٣٣ | ١.٢٨٢ |

جرى قياس المجال الخامس من البحث (الولاء العاطفي) من خلال سبعة فقرات، اذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (اتفق)، اذ بلغ (٣.٤٣٧)، وكان اجمالي الانحراف المعياري (٥٦١)، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن أعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة (٢) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣.٧٥٨)، وهي (اتفق تماماً) وبنسبة عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٩٦) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بأن (اعتقد ان التدريسي يجب ان يظهر ولاء دائماً للمكان الذي يعمل به) فقد حققت ادنى مستوى اجابة الفقرة (١) بوسط حسابي (٣.٠٣٢) وانحراف معياري (١.٤٤٢) وهي لا أتفق.

جدول (٥) يمثل النتائج الاحصائية للمجال الخامس (الولاء العاطفي).

| الفقرات | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|------------|---------------|-------------------|
| X8 | ١٢٤ | ٣.٠٢٣ | ١.٤٤٢ |
| X9 | ١٢٤ | ٣.٧٥٨ | ١.٢٦٩ |
| X10 | ١٢٤ | ٣.٢٠١ | ١.٤٨٦ |
| X11 | ١٢٤ | ٣.٦٢٩ | ١.٤٥٠ |

| | | | |
|-----|-----|-------|-------|
| X12 | ١٢٤ | ٣.٤٠٣ | ١.٤٣٦ |
| X13 | ١٢٤ | ٣.٤٧ | ١.٤٣٦ |
| X14 | ١٢٤ | ٣.٥٦٤ | ١.٤٣٨ |

جرى قياس المجال السادس من البحث (الولاء المستمر) من خلال سبعة فقرات، اذ يشير الجدول (٦) إلى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً (اتفق) (٣.٣٨٠)، وكان اجمالي الانحراف المعياري (٦٣٣)، أما على صعيد الفقرات فقد ظهر أن اعلى مستوى اجابة قد حققتها الفقرة (٢)، اذ بلغت قيمة الوسط (٣.٦٥٣) وهي أتفق تماماً ويتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٥٨٤) وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين بان (استمراري في هذه المؤسسة التربوية هو سر سعادتي)، أما الفقرة (٥) فقد حققت ادنى مستوى اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٢.٨٨) ويتشتت عال نوعاً ما بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٤٩٣).

جدول (٦) يمثل النتائج الاحصائية للمجال السادس (الولاء المستمر)

| الفقرات | حجم العينة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|------------|---------------|-------------------|
| X15 | ١٢٤ | ٢.١٦١ | ١.٥٨٤ |
| X16 | ١٢٤ | ٣.٦٥٣ | ١.٣٤٩ |
| X17 | ١٢٤ | ٣.١٦١ | ١.٣٧٥ |
| X18 | ١٢٤ | ٣.٧٧٤ | ١.٢٩٣ |
| X19 | ١٢٤ | ٣.٨٨٧ | ١.٤٩٣ |
| X20 | ١٢٤ | ٣.٥٦ | ١.٣٩٢ |
| X21 | ١٢٤ | ٣.٤٥٩ | ١.٣٥١ |

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات

- ١ . هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين (القيادة التحويلية والولاء التنظيمي).
- ٢ . كانت هناك رؤية واحدة مشتركة لمخرجات المدرسة من قبل مديري المدارس.
- ٣ . هناك التزام واضح لدى مديري المدارس بجميع الفعاليات الموكلة اليهم.
- ٤ . الوقوف على جميع الاخطاء ومعالجتها.
- ٥ . لا يوجد استغلال وظيفي وكان هناك ولاء واضح للمدرسة.
- ٦ . هناك ولاء تنظيمي من قبل مديري المدارس للمكان الذي يعملون به.

التوصيات

- ١ . التأكيد على مديري المدارس داخل المؤسسات التربوية بأهمية القيادة التحويلية والعمل على تفعيلها.
- ٢ . التأكيد على مديري المدارس على الاستمرار بتشخيص مواطن القوة والضعف وسبب عدم ولائهم التنظيمي.
- ٣ . تفعيل عملية الورش والتدريب المستمر لتفعيل دور القيادة التحويلية.
- ٤ . تفعيل وغرس روح الانتماء لدى مديري ومدرسي المؤسسات التربوية.

المقترحات

يقترح الباحث اجراء الدراسات التالية:

- ١ . الصعوبات التي تواجه مديري المدارس بعدم تفعيل القيادة التحويلية.
- ٢ . تطبيق اداة البحث على مجتمعات اخرى مثل الجامعة.

المصادر :

- ١ . أبو ناصر، فتحي محمد (٢٠٠٨)، مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات النظرية والمهارات، ط ١ ، دار المسيرة للنشر، السعودية.
- ٢ . أحمد، ابراهيم أحمد (٢٠٠٢)، الإدارة التعليمية بين نظرية التطبيق، ط ٣، الاسكندرية، دار المعارف للنشر.
- ٣ . اسماعيل، محمد (٢٠٠١)، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، ط ١، دار جرير للنشر، بيروت.
- ٤ . البدري ، طارق عبد الحميد (٢٠٠١)، الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية، ط ٢، دار الفكر للنشر، عمان.
- ٥ . توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، الشخصية القيادية فكر وفعلاً، ط ٢ ، القاهرة.
- ٦ . الجندي، عادل (٢٠٠٢)، الإدارة والتخطيط العلمي الاستراتيجي، معهد الإدارة ، القاهرة.
- ٧ . جوني، مروان ابراهيم (٢٠٠١)، القائد الاداري في نطاق علم الإدارة العامة، ط ٢ ، سوريا دمشق.
- ٨ . حسين ،حطاب صخي(٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، وزارة التربية، المديرية العامة للإعداد والتدريب.
- ٩ . حمادات، محمد حسين (٢٠٠٧)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط ٣ ، عمان.
- ١٠ . خالد، عبد الرحيم (٢٠٠٢)، إدارة الموارد البشرية، ط ٣، عمان.
- ١١ . خير الله، السيد (٢٠٠٠)، القيادة الإدارية مفهومها، وانماطها، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة.
- ١٢ . درة ، عبد الباري (٢٠٠١)، الإدارة الحديثة . المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، ط ٢ ، عمان.
- ١٣ . دروش ، عبد الكريم (٢٠٠٢)، اصول الإدارة العامة، ط ٢ ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
- ١٤ . رسمي ، محمد حسن(٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط ١ ، دار المناهج للنشر.
- ١٥ . رشيد، صالح عبد الرضا (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، ط ٣، عمان.

- ١٦ . الزعبي، حسن محفوظ (٢٠٠٤)، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان.
- ١٧ . سباعنة ، شوكت (٢٠٠٠)، الثقة بالنفس والنمط القيادي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير ، جامعة النجاح، فلسطين.
- ١٨ . السعود، راتب (٢٠٠٢)، اختبار مدير المدرسة الثانوية بالأردن، أسس مقترحة، مجلة أبحاث اليرموك، ع (٩)، الأردن.
- ١٩ . سويلم، محمد (٢٠٠٠)، السلوك الانساني في المنظمات العاصرة، ط١ ، دار المنصورة للنشر، القاهرة.
- ٢٠ . عبد الوهاب محمد (٢٠٠١)، السلوك الفعال في المنظمات، ط٢ ، الدار الجامعية للنشر، عمان.
- ٢١ . اللوزي، موسى (٢٠٠٦)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط١ ، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٢ . محمد سويلم (٢٠٠٠) أساسيات الإدارة ، ط٢ ، دار وهدان للنشر ، القاهرة.
- ٢٣ . ملكاوي ، فتحي حسن ، (٢٠٠٥)، أثر رأس المال الفكري في الإدارة المنظمي، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة بغداد.
- ٢٤ . زويلف، مهدي ، ٢٠٠٥، إدارة المنظمة ، نظريات وسلوك ، عمان.
- ٢٥ . شكتاوي ، عبد الملك (٢٠٠٤) ، الجودة الشاملة تدمج الفجوة في ادائها التربوي، محلية المعرفة.
- ٢٦ . الشنواتي ، صلاح (٢٠٠١)، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية.
- ٢٧ . مهدي ، ابراهيم، ٢٠٠١، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الاسكندرية.