

درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها
بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين
((دراسة حالة لمجموعة من المدارس الثانوية بجدة في المملكة العربية
السعودية))

**The degree to which school leaders
practice transformational leadership and
its relationship to the level of
organizational loyalty among teachers
((a case study of a group of secondary schools
in Jeddah , Saudi Arabia))**

أسم الطالب
فاطمة سعيد باجري

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن
إشراف
د.منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

فصل الحزب الثامن

الشكر والتقدير

أولا أشكر الله عزوجل الذي أنعم علي نعمه الكثيرة وهداني إلى طريق العلم والمعرفة وله الفضل والعلا فيما حققته من درجات في العلم .

ثم أتشرف وأرفع أجل وأسمى كلمات الشكر والعرفان
إلى أستاذتي الدكتورة / منى مصطفى العشري . لما بذلته من جهد وتكرم بإرشاداتها وتوجيهاتها لنا .

وشكرا لجامعتنا جامعة ميدأوشن وجميع القائمين عليها وفقهم الله لكل خير لما يبذلونه من جهود ودعم وتطوير واهتمام .

كما أشكر عائلتي الغالية وبالأخص والداي الذان ساندوني طوال رحلة دراستي ودعائهم الدائم لي بالتوفيق والنجاح .

وأطلب من الله عزوجل التوفيق والنجاح والسداد دائما

الإهداء

لقد بدأت بكتابة مشروع تخرجي ووفقتي الله لإتجاوز كل تعب بفخر وجهد .

أهدي هذا البحث إلى من قال الله تعالى فيهما :

(وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا) سورة الإسراء آية (٢٤) .

أهدي نجاحي هذا إلى من علمني العطاء دون إنتظار ، إلى من جمل
أسمي بأسمه بكل إفتخار ، من دعمني بلا حدود ، إلى من علمني أن
الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة ، سندي وقوتي وملأني بعد الله
" أبي الغالي "

وإلى من كانت تجاهد معي بحب وعزيمة صعوبة الأيام ، وتعطيني الحب
دون توقف ، وأحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها ،
إلى القلب الحنون والشمعه التي كانت في الليالي المظلمة ، سر قوتي
ونجاحي وجنتي " أمي الغالية "

وإلى " جدتي صفية " الحبيبة التي رافقتني في دعواتها لي دائما رحمها
الله .

وإلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين " إخواني وأخواتي " .

وإلى كل من ساعدني ، وكان له دور في إتمام هذه الدراسة ، سائلة
المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء .

جدول المحتويات

٦	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
١	١. المقدمة :
٢	٢. مشكلة البحث :
١	٢,١ الفجوة النظرية :
٢	٢,٢ الفجوة التطبيقية / العملية :
٣	٢,٣ السؤال البحثي :
٣	٣. أهمية البحث :
١	٣,١ الأهمية النظرية :
٢	٣,٢ الأهمية العلمية / التطبيقية :
٤	٤. أسئلة البحث :
٥	٥. أهداف البحث :
٦	٦. فرضيات البحث :
١	٦,١ الفرضية الرئيسية :
٧	٧. نموذج البحث :
٨	٨. الدراسة الميدانية :
٩	٩. منهجية البحث :
١٠	١٠. تصميم البحث :
١١	١١. هيكل المشروع المقترح :
٢	٢ الفصل الثاني : الإطار النظري
١	٢,١ المقدمة :
٢	٢,٢ المتغير الأول : القيادة التحويلية
١	٢,٢,١ مفهوم القيادة التحويلية :
٢	٢,٢,٢ أهداف القيادة التحويلية:
٣	٢,٢,٣ أهمية القيادة التحويلية :
٤	٢,٢,٤ أبعاد القيادة التحويلية :
٥	٢,٢,٥ خصائص القيادة التحويلية :
٦	٢,٢,٦ وظائف القائد التحويلي :
٧	٢,٢,٧ معوقات تطبيق القيادة التحويلية :
٣	٢,٣ المتغير الثاني : الولاء التنظيمي
١	٢,٣,١ مفهوم الولاء التنظيمي:
٢	٢,٣,٢ أهمية الولاء التنظيمي:
٣	٢,٣,٣ خصائص الولاء التنظيمي:
٤	٢,٣,٤ أبعاد الولاء التنظيمي:
٥	٢,٣,٥ مراحل تطور الولاء التنظيمي:
٦	٢,٣,٦ العوامل المؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين:
٧	٢,٣,٧ أسباب ضعف الولاء التنظيمي في المنظمات:

٣١	قياس الولاء التنظيمي:	٢,٣,٨
٣٢	العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي :	٢,٤
٣٣	الخاتمة :	٢,٥

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

١. المقدمة :

يتفق الباحثون في مجال الإدارة على أن للقيادة أهمية كبيرة ولها دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة في المنظمة ، حيث كان نجاحا لفت إنتباه الباحثين والمسؤولين عن العمل الإداري ، ويعتمد فشل المنظمة على مستوى النجاح والتطور الذي يحققه قادة المنظمة وهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، حيث يرى أبو العلاء (٢٠١٣ ، ص ٧١) أن القيادة الفعالة هي إحدى الخواص الأساسية التي تميز من خلالها المنظمات الناجحة عن الغير ناجحة ، كما نستطيع تشبيه القيادة بالنسبة للمنظمة بالدماغ بالنسبة للإنسان ؛ لأنه يتحكم في عمليات الفعل وردود الفعل ويتم تنسيقه حسب الظروف المحيطة به ويتأثر بالبيئة التي ينمو فيها مثلا (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٣) .

القيادة في المؤسسات التعليمية هي جوهر الإدارة التعليمية : إنها عملية تعاونية مشتركة تجاوزت بمرحلة الإدارة التي تقوم على الإدارة اليومية لشؤون المؤسسة التعليمية إلى أقصى حدود إمكانياتها ، كما أنها تقوم بالتأثير الإلهامي على الأشخاص الذين يعملون معها وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم بنجاح ؛ وهكذا يعتمد نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مهارات وخصائص القيادة الفعالة ، وقدرته على توجيه وإرشاد العاملين معه وتقديم العون والمساندة لهم (السعود ، ٢٠١٣ ، ص ٧٥) .

تعتبر القيادة التربوية أمر بالغ الأهمية لنجاح الإدارات التعليمية ومؤسساتها ، لذلك فإن جميع موظفي المؤسسات التعليمية الذين يؤدون واجباتهم بشكل صحيح يلعبون دورا مهما تغيرت وظيفتها واتسع نطاقها ، ولم تعد مجرد عملية روتينية للحفاظ على النظام في المدرسة ، وتسجيل الغياب وصيانة الأجهزة وصيانة المعدات ، وكان عمله أكثر تركيز على الطالب والظروف المحيطة به ، وتساعد على النمو العقلي والجسدي والروحي وتهيئة للحياة والمسؤولية والقيادة في المستقبل ، بالإضافة الى ذلك ينبغي تحسين مستوى عمل المعلمين وتطويرهم المهني لتنفيذ برامج لتحسين العملية التعليمية ومخرجاتها وخطته (العطوي ، ١٤٣٣ م ، ص ١٩) .

ولذلك يرى الباحث أن عملية تغيير مسمى (مدير المدرسة) إلى (قائد المدرسة) يعكس الرغبة الواضحة لدى مسؤولين وزارة التربية والتعليم في تغيير الروتين في إدارة المدرسة من دور التقيد الحرفي للإنظمة واللوائح إلى دور أكثر ديناميكية والتأثير ؛ لضمان أفضل أداء لمساعدتك على تحقيق الأهداف المرجوة (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٣) .

القائد التربوي الفعال يستمد قوته ونجاحه من تأثيره على الطلاب حوله (إداري ومعلم وطالب) وقدرته على تحفيزهم حسب الحاجة ومراعاة الفروق بينهم ؛ ولذلك يؤكد عطوي (١٤٣٣ م ، ص ٧٦) أنه شخص كان لإسلوبه القيادي تأثير إيجابي على المناخ المدرسي بشكل عام وعلى معنويات المعلمين وتعلم الطلاب بشكل خاص وتعلب أيضا أدوار متعددة .

يؤكد الباحثون أيضا أن القادة التربويين يجب أن يقودوا التغيير وأن يمتلكوا المهارات اللازمة للقيام بذلك ، لإلهام طلابهم في المؤسسات التعليمية وزيادة ولائهم وانتماءهم لتحقيق التنمية وتحسين أداء الفرد ، يرى فولانتي (٢٠١٢ ، ص ١٣) أن أسلوب القيادة التحويلية هو أسلوب قيادي قادر قادر على إحداث هذا النوع من

التغيير لأن قادتهم يحاولون مساعدته لإعادة النظر في الرسالة والرؤية فيما يتعلق بالموظفين وأدوارهم والعمل على تجديد الالتزام معلمهم ، والسعي إلى إتخاذ الخطوات اللازمة لإعادة بناء كافة الأنظمة والسياسات التي من شأنها أن تساعد في تحقيق أهدافهم المطلوبة .

إن ممارسة أسلوب القيادة التحويلية في مجال القيادة التربوية تتكيف مع التحديات ، تواجه المدارس في الحاضر والمستقبل ، وهو ما ينعكس على في تأثيرها على عدة جوانب ، منها : تطوير الرؤية لمستقبل المدرسة ، ودعم الموظفين ، وزيادة الالتزام بتحقيق أهداف المجموعة وتشجيع التفكير لحل المشكلات والمشاركة في قرارات موظفيهم المتعلقة بالمدرسة والتي تؤثر على الإدارة التحويلية يعني تغيير المدرسة من وضع إلى آخر أو من ثقافة إلى أخرى والعمل على زيادة فعالية المدرسة ، الإستجابة بشكل إيجابي لتغيرات البيئة الخارجية والسيطرة عليها من خلال إستغلال إيجابياتها وتجنبها سلبياتها وتتمثل في التفاعل بين المديرين التربويين والمعلمين مما يؤدي إلى زيادة الدافعية والنضج على أعلى مستوى وتتجاوز المصالح الشخصية وتركز على المصالح العامة لتحقيق الأهداف آل منصور و علي (٢٠١٩ ، ص ٤) (Leithwood & Jantzi, 2000,) (p.2) .

أن القيادة التحويلية تعد نمطا من الأنماط القيادية التي تدفع إلى الالتزام ، وتخلق الدافعية والحماس لدى العاملين في المؤسسة التربوية للتغير والتطوير ، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل والإيمان بإمكانية التخطيط للإمور المتعلقة بالنمو المهني وإدارتها ، ويمكن أن تساهم في تحسين مستوى إتقان العمل ، وإستشراف المستقبل (سليمان ويوسف ، ٢٠١٤ ، ص ١٢) .

مما يراه الباحث أن القائد التحويلي يساهم في رفع مستوى الوعي لدى العاملين ، ويعزز قيمتهم من خلال منحهم مجموعة من الأدوار الرئيسية التي تجعلهم أكثر فعالية في بناء رؤية المنظمة وإحداث التغيير التنظيمي المطلوب كما يعد إستخدام النمط التحويلي في القيادة فرصة لصنع جيل جديد من قادة المستقبل ، ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويشعرون بأهمية وجودهم في المنظمة ، ومن النقاط التي قد تساعد القائد في سلك الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها وحرصه على كسب ولاء العاملين للمنظمة (عبدالمحسن وسعيد ، ٢٠١٤ ، ص ٤) .

إن الولاء التنظيمي يقلل من معدل دوران المنظمة ويزيد من معدل التحسين ويعمل على تحسين أداء عمل الموظفين وزيادة إستعدادهم للعمل الجاد لتحقيق أهداف الشركة والتخلي بالحكمة عن سمعته وإلتزامه ، وكلما كان الموظف أقرب إلى شركته ، كلما كان أكثر أستعداد للقيام بذلك ، وكلما طالت علاقته بها كلما زاد رضاه عن العمل معها وزادت إرادته فب الإلتزام أكثر بتميمتها وزيادة إنتاجها (حلواني ، ٢٠٠٦ ، ص ١١) .

إن تطوير المؤسسات التعليمية يتطلب وجود قيادات تعليمية ذات كفاءة عالية ومهارات وأدوات للإستجابة أيضا للإحتياجات الإدارية والفنية لموظفي المدرسة وتحسين جودة النتائج وزيادة فعالية الأبحاث وتشجيع الإبداع والإبتكار وتطوير الشركات وتحسين مهارات وقدرات موظفيها مما يساهم في زيادة الولاء للمنظمة لديك حيث يتجلى ولاء العاملين في المؤسسة التعليمية في التكيف معها وتخصيص الوقت والجهد لمرافقته في مصائبه ، مستعد دائما للمضي قدما بحثا عن شيء يحقق أهدافها على خلفية منظمة ذات هياكل إدارية وفعالة وحديثة المستوى الثقافي العالي ، ولديه القدرة على التأثير في الآخرين وإتباع الإتجاهات الإدارية الحديثة ، ويرى الباحث أن ولاء الموظف للمؤسسة التعليمية له تأثيرات عديدة منها تقليل معدل دوران الموظفين والتواجد

الدائم لدعمهم والتعاون معهم بما يدعم سير العمل في مؤسسة تعليمية حيث تكون مصلحة المؤسسة مقدمة على المصالح الشخصية للفرد ، ومتى سيتحقق ذلك ؟ ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات التعليمية أكثر فعالية وكفاءة ونتائجها أكثر وضوحاً وأفضل (عبدالمحسن و سعيد ، ٢٠١٤ ، ص٤) .

٢. مشكلة البحث :

في حين أن العديد من الدراسات قامت بدراسة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي في عدة مدارس ، ألا أن هناك فجوة نظرية وفجوة تطبيقية عندما يتعلق الأمر بفهم هذه العلاقة في المدارس . وتدور مشكلة البحث حول كيفية تأثير ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي .

٢.١. الفجوة النظرية :

يمكن أن يكون هناك نقص في الأدبيات حول دراسة القيادة التحويلية في سياق المدارس وقد يكون هناك نقص في البحوث التي تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى المعلمين .

يذكر Riggio and Bass (٢٠٠٦ ، ص٤) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهم لإلهام وتحفيز المتابعين للمشاركة في تحديد رؤية المنظمة وأهدافها والقوة كقائد للتغيير لمعالجة المشكلات .

يؤكد كلا من Khine and Saleh (٢٠١٤) على مصطلح القيادة التحويلية أصبحت حركة ذات شعبية كبيرة في التسعينيات كحركة إصلاح مدرسية شارك فيها العديد من القادة، المهمة تغيير وتطوير المؤسسات التعليمية وبرامجها للرد على الانتقادات الموجهة إليها، أن المدارس متخلفة وغير قادرة على تلبية احتياجات الطلاب المعاصرين.

الاهتمام المتزايد لباحثي الإدارة بالولاء التنظيمي يأتي في الوقت المناسب حديث يعبر عن اتجاهات الفرد حيث له علاقة إيجابية بالفعالية التنظيمية ودرجة إنجاز العمل لمؤسستك وكبريائك ورغبتك في الدفاع عنها وعن سمعتها لأنك تؤمن بشدة بأهدافها ، وقيمه التي تجعله يلتزم أكثر بالعمل ويحاول أن يكون قوة لبقائه (الحديدي، ٢٠٠٣، ص٤٣).

٢.٢. الفجوة التطبيقية / العملية :

قلة الدراسات التي تركز على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في مدارس جدة ، ونقص الأدلة العلمية حول كيفية تحسين الولاء التنظيمي من خلال تطبيق ممارسات القيادة التحويلية .

كما أكدت الدراسات السابقة في المؤسسات التربوية ، مثل دراسة ودراسة أبو هويدي (٢٠١٣) ودراسة الزعبي (٢٠١٣) ودراسة سميرات والمقابلة (٢٠١٤) دراسة الزبيدي (٢٠١٥) ودراسة السلطي (٢٠١٥) ودراسة الشريف (١٤٣٥هـ) تبين العلاقة بين متغير القيادة التحويلية والمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، والتحفيز، والتميز الإداري، والروح المعنوية، والتمكين و التماثل الإداري والتنظيمي والثقة التنظيمية، العلاقة

بينهم علاقة طردية ، أي أن متغير القيادة التحويلية كلما ارتفع يصاحبه بالمتغيرات الأخرى ارتفاع ، وهذا يعني أن هناك مؤشر إيجابي لكي تتم دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي .

لقد ركزت العديد من الجهود والدراسات السابقة على أساليب القيادة وفعاليتها و تطور المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس، ولكن ما لفت انتباه الباحث هو قلة الدراسات السابقة لدور القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين الميدانيين مما يؤكد أهمية البحوث والدراسات حول هذا الموضوع المتخصص في القطاع التعليمي والتعليم ، إلا أن بعض الدراسات ارتبطت به بشكل غير مباشر، مثل دراسة الخالدي (٢٠١٣) التي أوصى فيها بضرورة تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين وإيقاظ دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الأفضل ، وكذلك دراسة الشيعي (٢٠١٤) التي أوصت وزارات التربية والتعليم بالاهتمام بها مع أسباب الولاء التنظيمي للمعلمين والعمل الهادف إلى تنمية وزيادة ولائهم التنظيمي خلق شعور بالعدالة في عمليات وسلوك الموظفين وضمان الشعور بالاهتمام والرعاية ، هناك أيضاً دراسة تناولت هذا الموضوع في بيئة غير تعليمية ، كدراسة الغامدي (٢٠١١) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، بتبني السلوكيات القيادية التحويلية

من القادة .

انطلاقاً من واقع الميدان التربوي الراهن وإيماناً من الباحث بأهمية دور المعلم مؤسسة تعليمية هي جوهر العملية التعليمية وركيزة أساسية لتحقيق أهدافها ونجاح كل فرد تبدأ العملية التعليمية مع المعلم، ولذلك يرى الباحث أن أحد أهم العوامل والخوافز هو المعلم ، الشرط الأساسي للتنفيذ الفعال والإبداعي لمهمة الفرد هو الشعور بالولاء التنظيمي لعمله ، والمؤسسة التعليمية ككل وثقته في الأهداف التي وضعها لنفسه وفي جهوده لتحقيقها (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص٦) .

من خلال تجربة الباحث في مجال التعليم مع العديد من مديري المدارس أين عمل وأين ومن الواضح أن أساليب قيادتهم مختلفة، مما أدى إلى مشاعر مختلفة بين زملائهم المعلمين بشأن درجة الإخلاص للوظيفة البيداغوجية حسب مدير التدريس (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص٦) .

٢,٣ . السؤال البحثي :

ما مدى درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة التحويلية وعلاقتها بالمستوى التنظيمي لدى المعلمين ؟

٣. أهمية البحث :

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة من خلال مجموعة من المساهمات حول علاقة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ، كما تقدم هذه الدراسة مساهمات من الناحية النظرية والعلمية .

٣,١. الأهمية النظرية :

التعرف على أسلوب القيادة الحديثة للقيادة التحويلية وأثرها الفعال في التغيير وتحسين مهارات مدير المدرسة ، ويقدم الإطار النظري المناسب للقيادة التحويلية وطبيعتها بالولاء المتغير والتي قد تفيد الباحثين في هذا المجال وخاصة القادة المؤسسين وصانعين القرار ، كما نأمل أن تكون هذه الدراسة مصدر إلهام للباحثين في مجال التعليم لمزيد من الدارسة والبحث في ضوء النتائج المتوقعة في ضوء الأدبيات النظرية المقدمة والأبحاث السابقة . (آل منصور و آل علي ، ٢٠١٩ ، ص ص ٦-٧) .

٣,٢. الأهمية العلمية / التطبيقية :

من المؤمل أن يسهم ذلك في مزيد من التطوير للمسؤولين عن الإدارة التعليمية في وزارة التربية والتعليم ، ومعايير الاختيار الدقيق لمديري المدارس ووضع ضوابط تنظيمية لمديري المدارس بناء على هذه المعايير قطاعا تعليميا في ضوء إحتياجات القيادة التحويلية ، أنها جاءت ملبية لتوجهات الوزارة في مجال تطوير العملية التربوية ، وكما يؤمل أيضا أن تفيد نتائج هذه الدراسة قادة المدارس الثانوية والمعلمين، لتعريفهم بواقع ممارسات القادة التربويين للقيادة التحويلية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، و التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء قادة المدارس في ضوء استخدام القيادة التحويلية، مما ينعكس على تحسين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين . (آل منصور و آل علي ، ٢٠١٩ ، ص ٧) .

٤. أسئلة البحث :

- ١- إلى أي مدى يمارس مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين ؟
(آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٦)
- ٢- مامستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم في المدارس الثانوية بمحافظة جدة ؟
(آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٦)
- ٣- ماالعلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ؟ (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٦)

٥. أهداف البحث :

- ١- تعرف مدى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين .
- ٢- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمين المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٦) .
- ٣- إظهار العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية بين مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ٦) .

٦. فرضيات البحث :

٦,١. الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس .

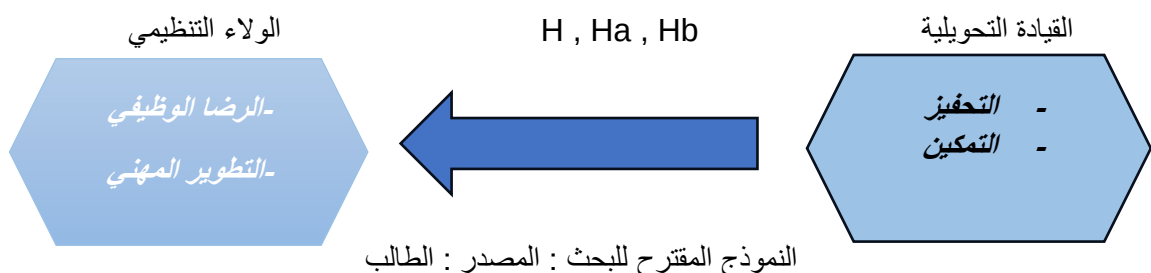
٦,١,١. الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية التحفيزية كأحد أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي .

٦,١,٢. الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية التمكينية كأحد أبعاد القيادة التحويلية والولاء التنظيمي .

٧. نموذج البحث :



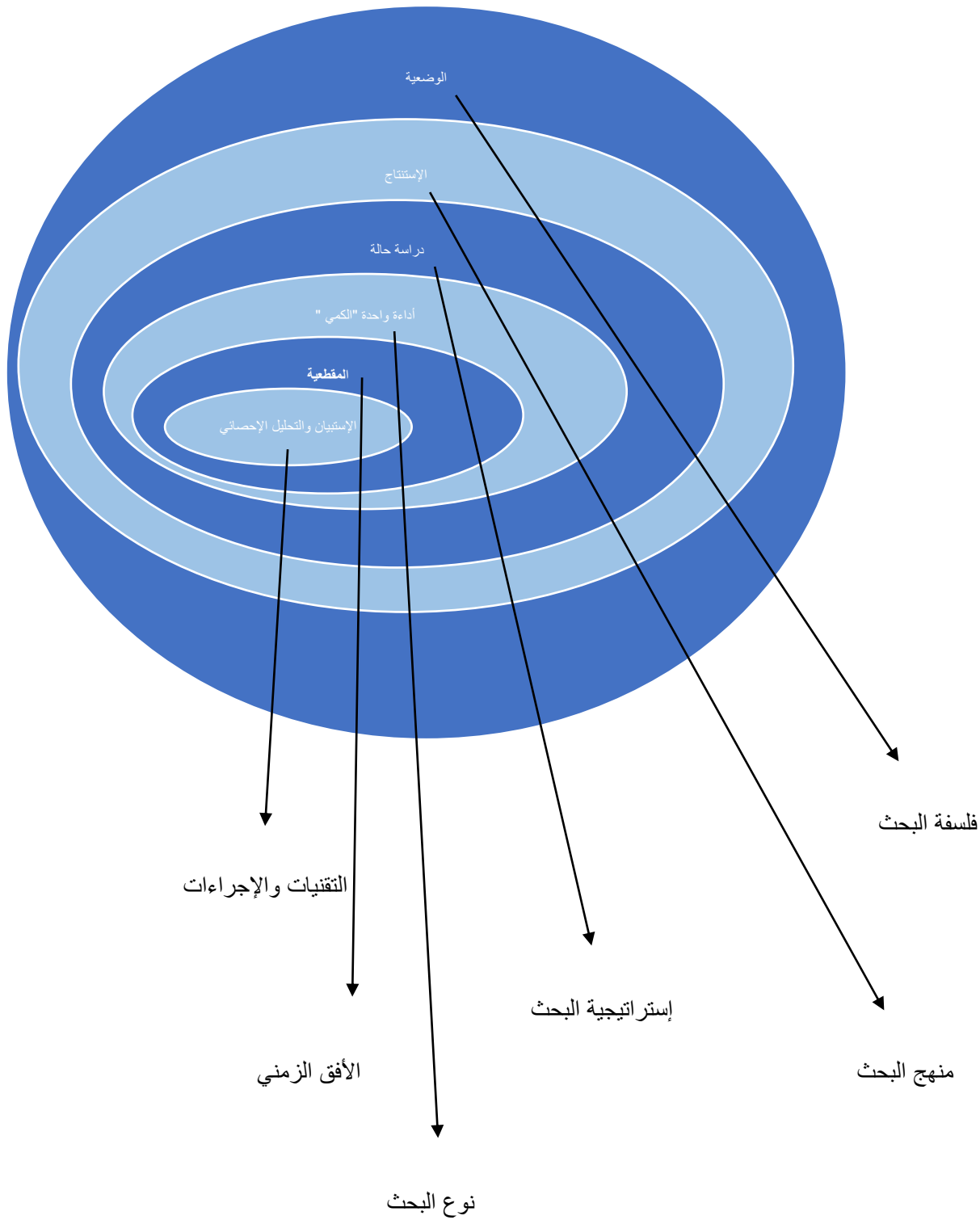
٨. الدراسة الميدانية :

المكان المقترح لتطبيق البحث هو مجموعة من المدارس الثانوية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية . سيتم في هذه الدراسة التركيز على دراسة مدى ممارسة قادة هذه المدارس للقيادة التحويلية وكيف تؤثر ممارسة القيادة التحويلية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين . هذا النوع من الدراسات يهدف الى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة والالتزام المعلمين تجاه مؤسساتهم التعليمية ، ويمكن أن يساهم في تطوير إستراتيجيات لتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية والإبتكار في القطاع التعليمي .

٩. منهجية البحث :

- ١- فلسفة البحث : المنهج الوضعي
- ٢- منهج البحث : الإستنتاجي
- ٣- إستراتيجية البحث : دراسة الحالة
- ٤- نوع البحث : الكمي
- ٥- الأفق الزمني : المقطعية
- ٦- التقنيات والإجراءات : الإستبيان والتحليل الإحصائي

١٠. تصميم البحث :



ملخص منهجية البحث : المصدر : الطالب

١١. هيكل المشروع المقترح :

الفصل الاول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والمقدمة

١ الفصل الثاني : الإطار النظري

١,١ المقدمة :

إن الولاء التنظيمي هو حصلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات، فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وتعد القيادة السليمة والحكيمة أحد أهم السلوكيات التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي، من خلال تأثيرها في سلوك الفرد عن طريق التحفيز والتشجيع للحصول على تعاون جميع الافراد في المنظمة وذلك ببذل الجهود اللازمة، وهو ما يصطلح عليه حديثاً بنمط القيادة التحويلية. تعد القيادة التحويلية أسلوب إداري حديث تدور محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب للمنظمة وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكارزماتية، والتي تجعله مصدر إلهام لمروؤسيه، فيزيد من والنهم للمنظمة الأمر الذي يساعدها على التصدي للآزمات، والتكيف مع التغيرات ، فالقيادة التحويلية ال تتوقع المستقبل بل تصنعه من خلال رؤى وثقة ورسالة واضحة. (انس & هباز ، ٢٠١٤-٢٠١٥ ، ص ١٥)

١,٢ المتغير الأول : القيادة التحويلية

١,٢,١ مفهوم القيادة التحويلية :

تعددت التعريفات التي تبحث في مفهوم القيادة التحويلية تبعاً لتعدد اتجاهات الباحثين:

ويقصد بالقيادة التحويلية كما يعرفها (Burns, ٢٠١٢) بأنها نمط قيادي يحدث عندما يشارك فيه الأفراد أو المجموعات مع بعضهم البعض في أسلوب يقنع ويدفع فيه القادة والتابعين بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الدافعية والتحفيز والسلوك الأخلاقي ص ٤٠ .

أما الفار (٢٠١٣) فترى أن القيادة التحويلية تقوم على فرضية القائد الملهم، وتركز على تطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتسعى إلى إشباع الحاجات العليا للمروؤسين، مما يزيد دافعيتهم وولاءهم، حيث تسعى إلى تحويلهم إلى قادة ص ٦٥ .

وتعرف القيادة التحويلية بأنها مدخل للقيادة يساعد في إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم و أدوارهم الوظيفية، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلة النظم، وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من رسالة المنظمة (سليمان ويوسف، ٢٠١٤ ص ١٧).

وتشير كل من "غاتشغا ونيدج" (٢٠١٤ , Ndege and Gachunga) إلى القيادة لتحويلية بأنها تساعد في تسهيل إعادة تعريف الرؤية والرسالة للأفراد، وتعمل على تجديد التزامهم بها، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق وانجاز الأهداف المحددة ص ٢ .

ويرى الديحاني (٢٠١٥) القيادة التحويلية بأنها قدرة القيادات في المؤسسات التربوية على

التأثير المثالي، والتأثير الفكري، والإلهام القيادي، وتهيئة أعضائها للقيادة، واحترام الاعتبارات

الفردية لهم ص ٢١ .

وعرفها كل من "جل وفلاشنر وبوتاني" (٢٠١٠ , Gill , Bhutani & Flaschner) أنها عملية التأثير لإحداث تغييرات جذرية في اتجاهات المرؤوسين وبناء الالتزام نحو رسالة المنظمة وأهدافها ص ١ .

كما عرفها الغامدي (٢٠١٤) بأنها القيادة التي تتبنى إدارة التغيير وتعديل الوضع الراهن بما يساير متطلبات المستقبل، وتسمح بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتسعى إلى التحفيز الإلهامي، واستثارة التفكير، وتقوية العلاقات الإنسانية الطيبة بين الموظفين ص ٥٦٠ .

ورأى أبو رمان (٢٠١٦) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي ذو رؤية واضحة يسعى للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات التابعين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ ص ٧١٥ .

من خلال استعراض التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية، يوجز الباحث أهم النقاط الرئيسية التي يتمحور حولها مفهوم للقيادة التحويلية، كما يلي:

- تقوم القيادة التحويلية على وضع رؤية مستقبلية للمنظمة.

- القيادة التحويلية ترفع التابعين من مستوى المرؤوسين إلى مستوى القادة.

- القائد التحويلي لديه القدرة على التشجيع والنمو الذاتي للعاملين.

(آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ١٣)

١,٢,٢ أهداف القيادة التحويلية:

حدد (Leithwood , ١٩٩٢) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية وهي على النحو التالي :

١ . مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية: ويعني ذلك مشاركة فريق العمل بالتخطيط، وكذلك تعزيز القواعد السلوكية والمسؤولية الجماعية والتحسين المستمر.

وتتطلب هذه البيئة التعاونية من القادة التحويليين ما يلي:

□ وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه

□ الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة.

□ استخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية.

□ اختيار فريق العمل الملتزم برسالة وأولويات المؤسسة.

□ مشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادراً على

التحسين والتطوير.

٢ . مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية: فالمشاركة بين العاملين والمديرين

يمكن أن تؤدي إلى:

- وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة.
- تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة.
- الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.
- تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً.
- توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

٣ . تعزيز تنمية الموظف:

فتتم تنمية الموظفين وتعزيزها عن طريق تبنيهم لمجموعة من الأهداف الخاصة للنمو المهني مع الارتباط بأهداف ومنهج المنظمة والالتزام بها، وإعطائهم دور إيجابي في حل مشاكل المنظمة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها. ص ١٩ .

ومن خلال عرض الأهداف السابقة للقيادة التحويلية يتضح أن الهدف الأساسي والجوهري بصفة عامة في المنظمات، وبصفة خاصة في المؤسسة التربوية هو النهوض بالأفراد العاملين في التنظيم والارتقاء بهم إلى مرتبة القادة في مناخ يسوده إنكفاء روح العمل الجماعي وإظهار الحماس والتفاؤل والودّ والعلاقات الإنسانية الايجابية. ؟ (آل منصور و علي ، ٢٠١٩ ، ص ١٤)

٣,٢,١ أهمية القيادة التحويلية :

تسعى القيادة التحويلية لإحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، فهي بذلك تحقق نتائج مستقبلية أفضل، وتعتمد على التغيير، والتطوير، وقادة قادرين على المخاطرة من أجل ذلك التغيير، وعلى ذلك تظهر أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها من عدة اعتبارات، من أهمها كما يرى مطر (٢٠١٤) ما يلي:

- تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الإتقان والأهمية، فهي قيادة فنية.
- الحاجة إلى إعداد طاقات فردية واجتماعية في المؤسسات.
- الحاجة إلى القيادة الثقافية، من خلال التنمية البشرية، وذلك بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتطوير والتغيير للأفضل.
- الحاجة إلى القيادة الإنسانية التي تحتوي على الطاقات المحفزة للعلاقات الاجتماعية ص ١٧٥ .

كما تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء التنظيمي، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتبرز أهميتها وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية

على درجة عالية من الأهمية، وانها تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز (السعود، ٢٠١١ ص ٣٥٨).

وتشير الخالدي (٢٠١٣) إلى أن أهمية القيادة التحويلية في المنظمات تكمن في قدرتها على توظيف استراتيجيات خلاقة ومبدعة مع العاملين، وذلك لتحقيق الأهداف المتفق عليها، فهي تشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة ص ٣١.

وتلخص بوخدوني (٢٠١٤) أهمية القيادة التحويلية في أربعة عوامل كما يلي:

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

٢ . صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.

٣ . تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية"، وهذه الفكرة تسهل اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة، والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة.

٤ . إن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية، وبذلك يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات ص ٢٢.

ويرى الباحث (آل منصور & علي , ٢٠١٩) أن القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية لها الأهمية الكبرى والدور الفعال، فهي تعمل على رفع مستوى الثقة لدى المعلمين، وتشعرهم بروح المواطنة والولاء التنظيمي والانتماء، مما يؤدي إلى رفع مستويات الأداء والرضا الوظيفي اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة. ص ١٥.

١, ٢, ٤ أبعاد القيادة التحويلية :

يتبع القادة التحويليون ومروسيهم الطرق التي توصلهم إلى نتائج عالية بتوظيفهم واحدة أو أكثر للأبعاد التالية، كما يذكرها (Bass & Riggio , 2006) على النحو التالي :

١ - التأثير المثالي (Influence Idealized) يسلك القادة التحويليون وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل من سلوكهم نموذجاً أو قدوة يحظى بإعجاب واحترام التابعين، ومن بين الأشياء التي يعملها القائد التحويلي حتى

يتصف بالمثالية، أن يأخذ في اعتباره حاجات المرؤوسين، كما أنه يهتم بمشاركته على الدوام في تحمل مخاطر التابعين ويحرص على عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.

٢ - الدافعية الإلهامية (Motivation Inspirational) يتصرف القادة التحويليون وفق هذا البعد بطريقة تؤدي إلى تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم ودفعهم من خلال عرض عمل المرؤوسين، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به، وإذكاء روح العمل الجماعي، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وبشركهم في رؤية المستقبل المنشود.

٣ - الاستشارة الفكرية (الذهنية) (Simulation Intellectual) يستثير القائد التحويلي جهود مرؤوسيه بطرح أسئلة افتراضية، أو بعرض مشاكل ما، بعد صياغتها ومعالجة الأوضاع الماضية بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار والإبداع بين مرؤوسيه من خلال تجنب توجيه أي انتقادات علنية لهم بسبب أخطاء قد يرتكبونها، أو من خلال قبوله للأفكار المبتكرة حتى لو تخالف أفكاره.

٤ - الاهتمام الإنساني بالفرد (الاعتبارية) (Consideration Individualized). القائد التحويلي يعطي اهتماماً شخصياً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح ومتابع، ويعامل كل فرد بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، ويعترف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والمقدرة على الأداء، ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينه وبين الآخرين إلى حاجاتهم ورغباتهم ص ٥-٧

٥ - التمكين (Empowerment) ويكون ذلك من خلال منح القائد لمرؤوسيه حرية واسعة داخل نطاق المنظمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتوسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب التابعين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة، وتأكيد أهمية العمل بروح الفريق (المعاني والخرابشة، ٢٠١٦، ص ١٢٩). ويرى الباحث أن مفهوم تمكين المرؤوسين يكون فعالاً بنجاح في المنظمات، إذا تم تطبيقه بالمشاركة الفعلية من جانب القادة والعاملين، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الموظف، وإنما يعطى مزيداً من التدريب بصورة أفضل، وذلك لتلافي الأخطاء مستقبلاً.

وفي ضوء ما تم دراسته في أبعاد القيادة التحويلية، وبعد إستقراء العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يرى الباحث اعتماد الأربعة الأبعاد الأساسية التالية:

التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الإستشارة الفكرية (الذهنية)، الاهتمام الإنساني بالفرد (الاعتبارية)، وذلك لإعداد استبانة لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة المدارس، حيث تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ووضوحها وإمكانية قياسها بالمؤسسات التربوية، وعلى هذا درجت العديد من الدراسات في ذلك، كدراسة عبدالعال (٢٠١٦)، ودراسة العوضي والعوضي (٢٠١٥)، ودراسة الزائدي (٢٠١٥)، ودراسة عبدالرحمن (٢٠١٤)، ودراسة أبو هويدي (٢٠١٣)، ودراسة الزعبي (٢٠١٣)، ودراسة الرفاعي (٢٠١٣)، ودراسة الخريسات (٢٠١٢).

١,٢,٥ خصائص القيادة التحويلية :

تمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما يذكر السعود(٢٠١١) ما يأتي:

أ- تحمل المخاطر وتهيئة الفرص المناسبة.

ب- الاعتراف بجهود الآخرين وانجازاتهم.

ج- التأكيد على المشاركة في عمل الفريق.

د- تتيح للمرؤوسين كافة فرص التعاون فيما بينهم.

هـ- توفير المصادر المتنوعة للمرؤوسين، مما يتيح الفرص لعرض مهاراتهم.

و- ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.

ز- تشجع الإبداع والنمو المستمرين.

ح- تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة ص ٣٥٦.

كما يرى القيسي والطائي(٢٠١٤) أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي ينفرد

بها القائد التحويلي عن غيره من القادة، من أهمها:

١- يعرفون أنفسهم بكل وضوح وثقة على أنهم وكلاء تغيير، والتغيير في نظرهم رحلة وليست نقطة وصول.

٢ - يتصفون بالشجاعة، وهي القدرة على مواجهة الحالة الراهنة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو شخص شجاع يحب المخاطرة المحسوبة.

٣ - يؤمن القادة التحويليون بقيمة الناس، كما إنهم يتميزون بمستوى عالي من الإدراك والحساسية اتجاه مشاعر الآخرين، ويؤمنون بمبادئ محددة، لذلك لا يفرضون قراراتهم على الآخرين، ويفوضون جزءاً من صلاحياتهم إلى الآخرين.

٤ - يمارسون سلوكاً متوافقاً مع القيم التي يؤمنون بها، وتتوافق أفعالهم مع أقوالهم.

٥ - قدرتهم على التعامل مع التعقيد والغموض، والتكيف وتحديد المشاكل في هذا العالم المتغير باستمرار.

٦ - هم قادة في كل مواقفهم ومراحل حياتهم، يعتبرون الفشل خبرة، والخطأ تجربة يستفيد منها.

٧- القدرة على التصور والحلم، وترجمة هذه التصورات والأحلام بطريقة ما بحيث يمكن للآخرين

المشاركة فيها.

٨ - إن القادة التحويليين لا يعترفون فقط بحاجات التابعين، ولكنهم يحاولون الصعود بها من المستويات الدنيا

إلى المستويات العليا من التطور والنضج ص ٧٦٥ .

ويرى الباحث (آل مصور & علي ، ٢٠١٩) أن القائد التحويلي في المؤسسات التربوية، يجب أن يمتاز بخصائص تختلف عن غيره من القادة في المنظمات الأخرى، لذلك ينبغي على القادة في الإدارة العليا وضع معايير دقيقة وواضحة عند اختيار من يشغل هذه الوظيفة. ص ١٧

١,٢,٦ وظائف القائد التحويلي :

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر لوجوده هو "التغيير" وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه داعية تغيير ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام، هي كما يرى الهواري (٢٠١٤):

١ - إدراك الحاجة للتغيير. إن القائد التحويلي يدرك الحاجة للتغيير، وهو قادر على إقناع التابعين في المنظمة بالحاجة للتغيير، سواء كان ذلك بجاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، فهو قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم، وهو قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الفسيولوجية لهم.

٢ - صياغة الرؤية والرسالة. يحلم القائد التحويلي برؤية مستقبلية ترتقي بالناس والمنظمة، إنه يحلم بنقلة حضارية، يحلم بالأشياء الصواب في الوقت الذي فيه الآخرون منهمكون بعمل ما يعملونه بطريقة صحيحة أم لا، أنه قادر على إقناع التابعين برؤيته والتحاور معهم في هذه الرؤية، لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

٣ - اختيار نموذج التغيير ومساراته. يختار القادة التحويليون نموذج التغيير الملائم لمنظمتهم من بين النماذج الفكرية المتاحة، والتي أثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القادة، فمن الضروري أخذ النماذج الملائمة لواقع المنظمة العملي الراهن، دون التركيز على أخذ نماذج تغيير جميلة أو منطقية أو لها جاذبية، وهي غير ملائمة للمنظمة.

٤ - تكوين الإستراتيجية الجديدة. يهتم القائد التحويلي بتكوين الإستراتيجية الحديثة التي تأخذ في الحسبان الرؤية والأحلام الجديدة من ناحية، والتحليل الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من المنظمات الأخرى، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

٥ - تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة. إن إعادة تشكيل حضارة وثقافة المنظمة، لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، هو أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي، فبدون هذا الالتزام تصبح الرؤية مجرد حبر على ورق، ولا يستفاد منها في برامج التغيير في المنظمة، إن تعبئة الالتزام مسألة حيوية في أي برنامج تغيير، لذلك لابد من عمل نقلة نوعية في حضارة المنظمة من خلال برنامج يمتد إلى ثلاث سنوات أحياناً.

٦ - إدارة الفترة الانتقالية. تعتبر الفترة الانتقالية من أصعب فترات التغيير في المنظمة، حيث يتم فيها دفن القديم وإعادة ولادة الجديد، من خلال التحرر من القديم، ثم التخلص من الانتماء، ثم التخلص من الوهم بعظمة القديم، ثم الانسلاخ من الهوية القديمة تماماً، ثم الوصول إلى المنطقة المحايدة باعتبارها المرحلة التي يأتي بعدها الالتزام بالجديد. ص ٨٤-٨٦ .

١,٢,٧ معوقات تطبيق القيادة التحويلية :

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم القيادة التحويلية، من أبرزها كما يذكر المعاني (٢٠١٣) ما يأتي:

- ١ . خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - ٢ . عدم الرغبة في التغيير والتطوير التنظيمي.
 - ٣ . الاعتماد على الإدارة الهرمية والمركزية الشديدة.
 - ٤ . خوف وضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
 - ٥ . المناخ التنظيمي غير الصحي، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى ادائهم . ص. ٢٣٢
- ويورد "ناورث هوس" (Northouse) بعض من نقاط الضعف في القيادة التحويلية كما يلي:
- ١ . عدم الوضوح الكافي في المفهوم، لذلك يصعب وضع حدود واضحة لها فهي تغطي مدى واسعاً يتضمن الرؤية المستقبلية وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة.
 - ٢ . الجدل الدائر حول مصداقية الأداء المستخدمة (الاستبانة متعددة الأبعاد) في قياس فاعلية القيادة التحويلية، فهل القائد التحويلي يحمل صفاته بالوراثة، أم من خلال تأثره بالبيئة الخارجية المحيطة به، أم من خلال الاكتساب كالتدريب والخبرات، كذلك لم تأخذ الاستبانة في حسابها الحالات المختلفة أثناء عمل القائد، فكثير من العوامل التنظيمية تؤثر على فاعلية القائد.
 - ٣ . تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها سمات شخصية، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس، فإذا كانت القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنه يصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم (المشار إليه في الكعبي، ٢٠١٥، ص ٢٩).

ويضيف الباحث (آل منصور & علي ، ٢٠١٩) :

- تمسك القادة التقليديون بالبيروقراطية المقيتة والخوف من التغيير.

- تعارض واختلاف أهداف ورؤى القادة عن المرؤوسين.

- السرية في تبادل المعلومات وعدم كفاءة الاتصالات الإدارية. ص ١٩

١,٣ المتغير الثاني : الولاء التنظيمي

١,٣,١ مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه اتفاق أهداف وقيم المؤسسة التربوية مع أهداف وقيم الأفراد، وسعيهم الدائم من أجل تحقيقها، وتقديم مصلحة المؤسسة على مصالحهم الشخصية (البركات والشمللي والناعي، ٢٠١٤ ، ص ١٧٩).

ويعرفه العمري والسهلي (٢٠١٦) بأنه ذلك الشعور الوجداني الايجابي للموظف نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وأن يقدم مصالحها على مصالحه الشخصية، رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة في ظل توافر المغريات والعروض الخارجية من المؤسسات الأخرى لاستقطابه فيها ص. ٢٨

ويرى كل من "أنتوسينك وانتونيك" (٢٠١١ , Antonic & Antoncic) أن الولاء التنظيمي هو إيمان الموظفين بأهداف المنظمة وقبولهم لتلك الأهداف واعتبارها أهدافهم من أجل الصالح العام للمنظمة، وكذلك الرغبة في التضحية والبقاء فيها. ص ٨٢

ويعرف عتريس (٢٠١٦) الولاء التنظيمي بأنه تلك الحالة النفسية من الرضا والاستمتاع المهني المتولدة لدى الموظف تجاه منظمته ، والتي تشير إلى قوة تطابقه واندماجه وارتباطه بها وانخراطه فيها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها، وسعيه المستمر نحو تطويرها، والمحافظة على سمعتها ومستقبلها، واعتزازها وفخره بأنه عضو فيها، وبرغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويتها بها وبقائه فيها، وذلك لاعتقاده القوي في أهدافها ومبادئها وقيمها وتوجهاتها وفيما تقدمه له من دعم ومزايا ص. ٢٣٢

ويعرف إسماعيل (٢٠١٥) الولاء التنظيمي: بأنه الارتباط العاطفي والأخلاقي والمستمر للأفراد بمنظمتهم، واهتمامهم بمصلحتها، وذلك من خلال الشعور بالحب تجاهها، والتعلق بها باعتبارها مكاناً للحياة والعمل ص. ٣٨٢

ومن خلال ما تقدم من استعراض للتعريفات السابقة لمفهوم الولاء التنظيمي، يرى الباحث (آل منصور & علي ، ٢٠١٩) أن من أهم مقومات الولاء التنظيمي ما يلي:

- الرغبة الداخلية للفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة.

- تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

- التضحية والافتخار والاعتزاز بعضوية الفرد للمنظمة.

- العمل في المنظمة وخدمتها بغض النظر عن المردود المادي أو المعنوي.

- المحبة والإخلاص والاندماج الذي يبديه الفرد نحو منظمته .

وعليه يعرف الباحث الولاء التنظيمي بأنه مدى تطابق وتوافق أهداف المعلم في الميدان التربوي مع أهداف المؤسسات التربوية، والمتمثلة في المدارس، وكذلك مدى قوة الاندماج الفعلي فيها، والعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها المنشودة، والرغبة في البقاء فيها والتضحية لأجلها، والافتخار بالانتماء لها، والاعتزاز بأنّه عضو مؤثر فيها. ص ٢٠

١,٣,٢ أهمية الولاء التنظيمي:

يلخص الدوسري (المشار إليه في أبو كريم، ٢٠١٥، ص ٢٣٣) أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

١ . يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في

الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

٢. أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

٣. يعتبر الولاء التنظيمي للعاملين، عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

٤. إن الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم التي أخذت حيزاً واهتماماً في إدارة المنظمات.

٥. يعتبر ولاء الأفراد لمنظمتهم عاملاً رئيسياً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرار بقائها وزيادة إنتاجها. كما يضيف العمري و السهلي (٢٠١٦) بعض من النقاط في أهمية الولاء التنظيمي في المنظمات كما يلي:

١. يعد الولاء التنظيمي وسيلة للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة كي تتمكن من البقاء والاستمرار.

٢. إن قوة درجة الولاء لدى الموظفين تعني فاعلية المنظمة وسلامة بيئتها الداخلية، و دعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية للموظفين.

٣. إن الولاء التنظيمي المرتفع لدى الموظفين يقلل من معدل دوران العمل، ويحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لديهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (الرواشدة، ٢٠٠٧، ص ٩٣).

١,٣,٣ خصائص الولاء التنظيمي:

١. يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص، تتمثل فيما يلي: (عبد الرحمن، ٢٠١١، ص ١١٠)

٢. الولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تصور العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

٣. الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي، يتصفون برغبة قوية في البقاء في المنظمة، و المحافظة عليها.

٤. الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي، يتصفون بأن لديهم استعداد قوي لبذل أكبر جهد لتحقيق أهداف المنظمة.

٥. الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي، يتصفون بأن لديهم إيمان وقبول قويين بأهداف المنظمة.

٦. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، لذلك يستدل عليها من ظواهر سلوكية وتصرفات الأفراد في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.

٧. أن الولاء التنظيمي يفتقد خاصية الثبات، بمعنى قد يتغير مستوى الولاء بتغير الظروف الوظيفية للفرد.

ويرى الباحث (آل منصور & علي، ٢٠١٩) أن الولاء التنظيمي للفرد يعتبر سمة داخلية ونفسية غير ملموسة للآخرين، ولكن من خلال تصرفاته في المنظمة، كالتضحية لأجلها والاعتزاز بها، وتقديم مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية، يدرك القائد درجة امتلاك الفرد للولاء التنظيمي وقوة الاستمرار فيها. ص ٢١

١,٣,٤ أبعاد الولاء التنظيمي:

ميز "ألين وماير" (Meyer & Allen) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي: المشار إليه في (Abrahamson , 2002, p.33 ,

١ - الولاء العاطفي أو الوجداني (Loyalty Affective) :

يشير إلى الارتباط العاطفي والنفسي للموظف تجاه منظمته ومدى تطابقه معها والإحساس النفسي بالولاء تجاه المنظمة التي يعمل بها، فاستمرار الفرد في العمل داخل المؤسسة ناجم عن رغبته في ذلك. ويرى الباحث أن الولاء العاطفي لدى المعلم يتأثر بمدى درجة استقلاليتها والسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وكذلك مدى القرب بين التابعين و القائد التربوي والمشرفين وتوجيههم له .

٢ - الولاء المستمر (Loyalty Continuance) :

ويقصد به مدى إدراك الموظف ووعيه للتكاليف المادية وغير المادية التي تنجم عن استمراره أو تركه المنظمة، حيث درجة ولاء الموظف تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى.

ويرى الباحث أن الولاء المستمر في المؤسسات التربوية يزداد من قبل المعلمين؛ حينما لا توجد لديهم فرص وظيفية أخرى، أو تكون عوائد ترك الوظيفة التعليمية والانتقال إلى وظيفة أخرى في منظمة أخرى منخفضة.

٣ - الولاء المعياري أو الأخلاقي (Loyalty Normative) :

يشير إلى إحساس الموظف بالالتزام والتعهد بالاستمرار في العمل ومواصلة عضويته في المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية، فبقاء العامل في المنظمة ناجم عن شعوره بأنه ينبغي عليه فعل ذلك.

في حين ذكرت قمر (٢٠١٥) أن للولاء ثلاثة أبعاد يركز عليها، وهي كالآتي:

١ - الولاء المستمر: ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة واستمرارها.

٢ - الولاء التنظيمي التلاحمي: ويقصد به تخلي الفرد عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة، وارتباطه بعلاقات اجتماعية متمثلة بالسلوك الفردي المؤدي إلى تقويم الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة.

٣ - الولاء التنظيمي المنضبط: وهو الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة . ص. ٢١٧

نستخلص فيما سبق أنه مهما اختلفت أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أن له الدور الأساسي في استقرار ونجاح المنظمات بصفة عامة والمؤسسات التربوية بصفة خاصة، وأنا بحاجة إلى تبني نموذج خاص لقياس ولاء المعلمين نظراً لما تتسم به طبيعة عملهم من الجهد الشديد، حيث مهنة المعلم أكثر عرضة لضغوط العمل، والاحترق الذاتي مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل أو ترك المهنة.

وفي ضوء ما تم دراسته في أبعاد الولاء التنظيمي، وبعد استقراء العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يرى الباحث اعتماد الثلاثة الأبعاد الأساسية التالية: (الولاء

الأخلاقي، الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري) ، وذلك لإعداد استبانة لقياس مستوى الولاء

التنظيمي لدى المعلمين، حيث تم اختيارها لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ووضوحها ويمكن

قياسها بالمؤسسات التربوية، وعلى هذا درجت العديد من الدراسات السابقة في ذلك، كدراسة

الدروبي(٢٠١٦)، ودراسة جدي(٢٠١٤)، ودراسة الشيباب (٢٠١٣).

١,٣,٥ مراحل تطور الولاء التنظيمي:

يرى الصيرفي (٢٠٠٥) أن الموظف يمر بالمراحل التالية حتى يشعر بالولاء التنظيمي:

١ - الإدراك : هذه المرحلة تستمر لمدة عام، ويكون هدف الموظف فيها، تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، حيث أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، ولكن مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها.

٢ - الاهتمام : وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات وتستمر هذه المرحلة لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.

٣- التقييم: وتمثل هذا المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء، وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى.

٤- التجربة: في هذه المرحلة يبدأ الموظف بطرح الأسئلة على أصدقائه الذين يعملون في منظمات أخرى، والاستفسار عن التفاصيل وظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصل عليها.

٥ - الولاء: في هذه المرحلة يتولد لدى الموظف بالشعور بالولاء التنظيمي، إذا أدرك أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كماً وكيفاً. ص ٢٤٨

أما عتريس (٢٠١٦) فيعتقد إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل، كالآتي:

١-مرحلة التجربة. وتمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف في المنظمة ولمدة عام واحد، ويكون الموظف خلالها خاضعاً للإعداد والتهيئة والتدريب والاختبار، فيسعى لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، حيث يظهر خبراته ومهاراته في الأداء، ومن مظاهر هذه المرحلة: الامتثال للأوامر والتعليمات، وضوح الدور، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الفرد نحو المنظمة، تضارب الولاء، تحديات العمل.

٢ - مرحلة العمل والإنجاز. وتتراوح مدة هذه المرحلة ما بين عامين إلى أربعة أعوام، حيث يسعى الموظف فيها إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة، ويشعر بتحقيق ذاته

ويزداد ولاؤه فيها، ومن مظاهر هذه المرحلة: بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية، وضوح الولاء للعمل في المنظمة، التخوف من العجز، تكيف أكثر مع المنظمة.

٣-مرحلة الثقة بالمنظمة. وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام، حيث الإحساس بالحب والانتماء والإخلاص والولاء. ص. ٢٦٢

ويستنتج الباحث من خلال آراء الكتاب والباحثين في مراحل تكوين الولاء التنظيمي، أن هناك شبه اتفاق تام على مضمون تقسيمها إلى ثلاث مراحل على وجه التحديد (مرحلة التجربة، مرحلة الانجاز، مرحلة الثقة بالمنظمة)، وإن اختلفت بعض الآراء في تسميتها أو تعريف و تحديد المدة الزمنية لها.

١,٣,٦ العوامل المؤثر في الولاء التنظيمي لدى العاملين:
هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسات عملهم. وفيما يأتي عرض موجز لهذه العوامل كما أوردها البركات والشملبي والناعي (٢٠١٤):

١ -إشباع رغبات وحاجات الفرد من قبل المنظمة: ينمو الولاء التنظيمي لدى الفرد عند تلبية حاجاته ورغباته في المنظمة والعكس صحيح، فإن تجاهل المنظمة لاحتياجات الفرد ورغباته، يعطيه الباعث للبحث عن مكان آخر للعمل فيه والاستقرار.

٢ -توفير نظام مناسب من الحوافز: يعد الحافز من أهم العوامل المؤثرة والفعالة في زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى الموظف في المنظمة التي يعمل فيها، فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلباً في معنويات الموظفين؛ مما ينعكس ذلك على إنتاجيتهم. ونظام الحوافز قد يكون مادياً كالأجر والترقية والعلاوة الدورية، أو معنوياً، كال تقدير والاحترام، والذي يكون أثره غير مباشر، ويظهر من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين، كإشراك العاملين في اتخاذ القرار. وللحوافز دور كبير في تعزيز ولاء الفرد وارتباطه بمنظمته وجلب الأيدي العاملة لها وزيادة إنتاجيتها.

٣ - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار؛ فعندما يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، فينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.

٤ -الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمنظمة: إن العمل على توفير بيئة عمل تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو الأفراد، يسهم في توفير مناخ تنظيمي جيد؛ يهتم بالإنسان، ويعد من العوامل الفاعلة لدى المنظمة في توفير الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

٥-العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي: إشاعة وبث روح الأسرة الواحدة في المنظمة، وذلك من خلال توفير جوٍّ أسري ودّي داخل المنظمة؛ فيشعر الفرد أنه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين الموظفين، وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.

٦- المشاركة الهادفة بين الأفراد في وضع الحلول: ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم ليفكروا بأشياء خارج نطاق مستويات عملهم الروتيني؛ مما ينعكس إيجاباً على تعزيز مستوى الولاء لديهم.

٧- تدريب الأفراد في المنظمة: يمثل تأهيل الأفراد وتدريبهم في المنظمة بشكل مستمر أحد العوامل التي يتم من خلالها نمو الولاء لدى أفراد المؤسسة؛ لما لهذا الأمر من النفع على المنظمة والفرد نفسه .

٨- الاستماع للموظفين في المنظمة: يتم ذلك من خلال المناقشات المفتوحة، التي تسمح للموظفين التعبير عن تصوراتهم وأفكارهم، وتقديم المقترحات التي من الممكن تنفيذها في المنظمة . ص ١٧٧

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن من أسباب تقدم وتطور المنظمات الغربية بشكل عام والمنظمات اليابانية بشكل خاص عن غيرها من المنظمات في دول العالم، هو تعزيز دور الولاء التنظيمي لدى التابعين في المنظمة، حيث أن الولاء التنظيمي من أهم الدوافع التي تحث التابعين لبذل أقصى ما يملكون من جهد و طاقة لتحقيق أهداف المنظمة، فجميع العوامل السابقة لها الدور الكبير في التأثير في الولاء التنظيمي للعاملين على مختلف أدوارهم، فكلما كانت درجة توافر هذه العوامل بشكل أكبر، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء والتضحية للمنظمة.

١,٣,٧ أسباب ضعف الولاء التنظيمي في المنظمات:

يعود ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسات لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

- قصور الإدارة في طريقة إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث وضع الموظف في مكان لا يتناسب مع قدراته واتجاهاته وميوله ومؤهلاته ينعكس ذلك سلبياً على عمله و درجة ولائه للمنظمة.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتماماً ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين، مما يؤدي إلى إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم (كمال وعبد القادر، ٢٠١٦، ص ١٦١).
- التعليمات الغامضة و غير المحددة.
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- سوء توزيع الأعمال على الموظفين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ٢٥٠).
- الفجوة الكبيرة بين القيادة الإدارية للمنظمة والموظفين فيها، وانخفاض الروح المعنوية بينهم.
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

- ازدياد ظاهرة الغياب وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالة الاستياء والتذمر (النوري وخلف، ٢٠١٣ ص ١١٥).

ويرى الباحث أن النظرة الدونية أو المتعالية من قبل القائد التربوي تجاه المعلمين في المؤسسات التربوية لها الدور الكبير في إيجاد فجوة كبيرة بينهم، مما يؤدي إلى التقصير في العمل، والعلاقة السلبية بين الموظف ومنظمته، كذلك إهمال أسباب ضعف الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي من قبل المنظمة يدفعها لعدم الاستقرار وزيادة معدل دوران العمل والتأخر في نموها وتطويرها.

١,٣,٨ قياس الولاء التنظيمي:

يحقق قياس الولاء التنظيمي فوائد كبيرة للمنظمة، بالرغم من أنه يحملها تكاليف وجهوداً شاقة، حيث يساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام (العمرى، ٢٠٠٧ ص ٦٠).

وقد طور الباحثين عدد من المقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها:

- مقياس بورتو وزملانه (Porter et al)

- مقياس كوك وول (Wall Cook)

- مقياس روسنهوز (Rosenhohzs)

و لعل أهمية عملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلاً عن أنها يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها، والواقع أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم إلى نوعين: (كردش، ٢٠١٦ ص ١٧٦)

١ - المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية و ذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ومستوى الأداء بشكل عام، كدوران العمل وكثرة الإصابات والحوادث، ومن خلال تدوين هذه الظواهر يتم معرفة درجة الولاء التنظيمي الموجود بالمنظمة.

ب - المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية، حيث يتم تصميم قائمة أسئلة توجه للموظفين، وتوضح فيها درجة ولائهم، و هذه يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

ويعتقد الباحث أن قياس الولاء التنظيمي، هو بمثابة أداة تشخيصية أولية ومؤشر قوي للمنظمات، والذي يدلّ فيها على نقاط القوة والضعف التي تؤثر في خفض أو رفع ولاء الأفراد اتجاه منظماتهم، ومن خلال قياس الولاء، يتم التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة على السواء، والمحاولة في اقتراح السبل اللازمة لعلاجها أو التخفيف من حدتها.

١,٤ العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي :

دراسة (حمودة ، ٢٠٠٢) والتي جاءت بعنوان " نموذج الولاء التنظيمي ثنائي البعد : تصنيف محددات البعدين واختبار العلاقة بينهما " واستهدفت تحقيق ثلاثة اهداف ، هي :

(١) عمل اختبار في بيئة عربية لمدى سلامة الربط بين فرضيات March and simon و افكار Angle and Perry حول الولاء التنظيمي ثنائي البعد ، (٢) تحديد وتصنيف محددات البعدين الوجداني والبقائي للولاء التنظيمي ، وذلك من خلال بناء واختبار نماذج العلاقات السببية المتصلة بكل بعد ، بما يمكن من معرفة كيفية التأثير او التحكم في كل منهما (٣) التعمق في دراسة وتحليل العلاقات المحتملة بين بعدي الالتزام ذاتها بغية تكوين نموذج متكامل يجمع بين البعدين بما يمكن واضعي السياسات ومنخذي القرارات من التعرف على مراحل واليات التأثير على الولاء التنظيمي ، اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ٤١٦ مفردة ناتجة عن عينة عشوائية بسيطة جمعت من موظفي جامعة الكويت وكلياتها المختلفة ، حيث تم اختبار ٩ نماذج موضحة للعلاقات السببية المقترحة بين مجموعة المتغيرات الداخلية في الدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ، من اهمها تمايز البعد الوجداني في قدرته على التنبؤ بالنواتج التنظيمية مقارنة بالبعد البقائي .

(Education& Economy , 2016 , p22)

دراسة (الطائي ، ٢٠٠٧) : " الانماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الولاء التنظيمي " وركزت على تأكيد اهمية ودور الانماط القيادية المعاصرة المتمثلة ب (النمط القيادي التحويلي مقابل التبادلي والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الولاء التنظيمي في القطاع الصناعي المختلط . وانطلاقا من اهمية العلاقة لهذه المتغيرات الثلاث في منظمات الاعمال ، جاءت هذه الدراسة لاختبار وتشخيص مستوى اهميتها واثرها في امكانية تطبيقها في بيئة التطبيق المتمثلة ب(شركة بغداد للمشروبات الغازية ، شركة الهلال الصناعية ، الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية) ، وتحقيقا لهدف هذه الدراسة تم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية واخرى فرعية ، اذ اشتملت العينة (٧٦) فردا من المديرين بمستويات متفاوتة ، وجمعت البيانات والمعلومات عبر استبانة مكونة من (٨٧) سؤالا ، اذا تم معالجة البيانات احصائيا ، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ومن ابرزها تمثل بوجود علاقة تأثير متبادلة بين النمط القيادي التحويلي والثقة التنظيمية ، و ظهر هنالك تأثيرا معنويا لنمط القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي ، وذلك على مستوى شركة بغداد للمشروبات الغازية والشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ، كما تبين وجود تأثير معنوي للثقة التنظيمية ببعديها الاكثر تأثيرا في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الافراد ، وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات تمثلت بضرورة الاهتمام المطلوب لكل من ابعاد الانماط القيادية المعاصرة (التحويلية ، التبادلية) والثقة التنظيمية ودورها في تحقيق اعلى مستويات الولاء التنظيمي المطلوب من قبل الافراد .

(Education& Economy , 2016 , p22-23)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول (درجة ممارسة قادة المدارس

الثانوية للقيادة التحويلية) بالدرجة الكلية للمحور، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (١) معاملات ارتباط بنود المحور الأول درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية للقيادة

التحويلية بالدرجة الكلية للمحور

الاستشارية الفكرية	الاهتمام والاعتبار الفردى	الدافعية والتحفيز الالهامى	التأثير المثالى
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
٠,٧٥١**	٠,٧٧٥**	٠,٨٣٧**	٠,٨١٣**
٠,٨٤٨**	٠,٨٥٧**	٠,٨٨٣**	٠,٨٥٧٢**
٠,٨٤٤**	٠,٨١٨**	٠,٨٢٦**	٠,٨٠١**
٠,٨٦٤**	٠,٨٣١**	٠,٨٧٨**	٠,٧٩٨**
٠,٨٧٢**	٠,٨١٢**	٠,٨٤١**	٠,٧٧٧**
٠,٨٦٣**	٠,٨١٤**	٠,٨١٢**	٠,٨٤١**
٠,٨٧٧**	٠,٨٨٠**	٠,٨٣٤**	٠,٨٠٩**

المصدر : الباحث

يتضح من الجدول (١) أن جميع العبارات ترتبط ارتباطاً إيجابياً، دالاً إحصائياً عند مستوى

الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) مع الدرجة الكلية لمحور القيادة التحويلية، مما يشير على الاتساق الداخلى

لعبارات الاستبانة في هذا المحور. (آل منصور & علي ، ٢٠١٩ ، ص ٢٨)

١,٥ الخاتمة :

ما سبق فالولاء التنظيمي يعد من اهم المصادر التي تجعل الأفراد بالمنظمات يسعون لتحقيق أهدافها بأعلى مستويات إنجاز ، ولو كانت المنظمة في أوقات غير ملائمة لتقدم لهم حوافز ، حيث أصبح تكوينه لدى الموارد البشرية العاملة بها من المسائل التي تشغل اهتمام القيادات للمحافظة عليها في حالة سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء ، هذه القيادات عليها إدراك خصائص البيئة المتسمه بعدم الاستقرار وعدم التأكد والمنافسه على الموارد الاقتصادية والبشرية من جهة ، ومن جهة اخرى فهم حاجات ورغبات التابعين لتحفيزهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المسيطرة ، وهذا لا يتم إلا بنمط قيادي فعال ، اثبتت الدراسات الاخيرة انه نمط القيادة التحويلية كونها تعد من الاساليب الادارية الملائمة لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة ، اذ تتميز القيادة التحويلية باتباع

اساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين ، كتفويض السلطات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجعهم على طرح افكار جديدة وابداعية ، فهي تركز على الاهداف بعيدة المدى مع التاكيد على بناء رؤية واضحة للتغيير ، كما تركز على تحفيز العاملين من خلال اشعارهم باهميتهم واهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين اهدافهم واهداف المنظمة . (عموم, & فريدة, ٢٠١٨ ، ص٤٣)

قائمة المراجع العربية :

أبو العلا، ليلي محمد حسني(٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، ط١، عمان: دار يافا العلمية للنشر و التوزيع،، مسترجع بتاريخ ٠١ نوفمبر ٢٠١٦.

<http://platform.almanhal.com.ezp.uod.edu.sa/Book/Preview.aspx?ID=27773>
[pi=13&](#)

أبو هويدي، علي يوسف (٢٠١٣). واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية (رسالة دكتوراه غير

منشورة)جامعة اليرموك، اربد. مسترجع بتاريخ ٢٦ فبراير ٢٠١٧

<http://search.mandumah.com/Record/739556>

أبو رمان، سامي بشير (٢٠١٦). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، ١٢(٣)، ٧١٣ - ٧٢٩. مسترجع بتاريخ ١٣ يونيو

<http://search.mandumah.com/Record/768783> :موقع من ٢٠١٧

إسماعيل، صلاح محمد (٢٠١٥). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة تدريس الخدمة الاجتماعية

في مصر والسعودية، مجلة الخدمة الاجتماعية - (الجمعية المصرية للأخصائيين

الاجتماعيين) - مصر، (٥٣)، ٣٦٩ - ٤٢٨. مسترجع بتاريخ ٠١ يونيو ٢٠١٧ من موقع:

<http://search.mandumah.com/Record/699168>

أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠١٥). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة

الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. التربية (جامعة الأزهر) - مصر، ٢ (١٦٢)،

٢٢١ - ٢٦٣. مسترجع بتاريخ ٢٨ فبراير ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/704350/>

بوخدوني، وهيبة(٢٠١٤). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ١ - ٣٠. مسترجع بتاريخ ٧ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/641982//>

البركات، علي، والشملي، ليلي، و الناعبي، سالم (٢٠١٤). واقع الولاء التنظيمي لدى الإداريين والأكاديميين المساندين في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية ١٥(١)، ١٧٣ - ٢٠٨. مسترجع بتاريخ ٢٥ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/722102>

حلواني، ابتسام عبد الرحمن (٢٠٠٦). جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية. المجلة العلمية للإدارة - السعودية (١)، ٧ - ٤٧. مسترجع بتاريخ ٠٩ ديسمبر ٢٠١٦ : <http://search.mandumah.com/Record/752842>

الحديدي، ضحى فائق (٢٠٠٣). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن و علاقته بتخصص مدير المدرسة و نوع المدرسة و الولاء التنظيمي للمعلمين و بناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس(رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والأصول، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ : <http://search.mandumah.com/Record/573561> ٢٠١٦ ديسمبر

الخالدي، منتهى محمد (٢٠١٣). تصورات أعضاء هيئة التدريس والإداريين حول القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي(رسالة دكتوراه غير

منشورة)، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، عمان، مسترجع

بتاريخ ٠١ نوفمبر ٢٠١٦ <http://search.mandumah.com/Record/729741>

الخريسات، فاطمة معروف (٢٠١٢). القيادة التحويلية لدى مديري دوائر النشاط الرياضي في

بعض الجامعات الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين فيها (رسالة ماجستير غير

منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/556694//>

<http://search.mandumah.com/Record/556694//>

الدروبي، أحمد عبد الله (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء

ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/788152//>

<http://search.mandumah.com/Record/788152//>

الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٥). أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى

القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية -

الكويت، ٢٩ (١١٦)، ١٥ - ١٠٢. مسترجع بتاريخ ١٠ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/688605//>

<http://search.mandumah.com/Record/688605//>

الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي،

ط١، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الرفاعي، زهراء سيد (٢٠١٣). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس

الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/723334//>

<http://search.mandumah.com/Record/723334//>

الزعيبي، خلود فواز (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة

لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع بتاريخ ٢٨ فبراير ٢٠١٧

<http://search.mandumah.com/Record/722969>

الزائدي، أحمد محمد (٢٠١٥). سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقتها
بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، ٣١ (٥)، ١٦٩ - ٢٤٢. مسترجع

بتاريخ ٠٤ مارس ٢٠١٧ <http://>

search.mandumah.com/Record/685777/

آل سعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر .

<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb225689-202485&search=books>

سليمان، السعيد، ويوسف، يحيى إسماعيل (٢٠١٤). تطوير إدارة الأقسام العلمية في الجامعات

المصرية في ضوء منهج القيادة التحويلية، التربية - مصر، ١٧ (٥٠)، ٧ - ٨٧. مسترجع.

في ٣٠ مارس ٢٠١٧ من <http://search.mandumah.com/Record/739170>

السعود، يوسف (٢٠١١). أهمية نمط القيادة التحويلية في تطور المدارس الخاصة، المؤتمر

السنوي الثالث للمدارس الخاصة: آفاق الشراكة بين قطاعي التعليم العام والخاص - الأردن،

عمان: مركز دبيونو لتعليم التفكير ونقابة أصحاب المدارس الخاصة الأردنية و شركة طيف

للخدمات التعليمية، ٤٥٣ - ٤٧٠. مسترجع بتاريخ ٧ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://>

search.mandumah.com/Record/401194/

سميرات، سمر، و المقابلة، عاطف (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات – العلوم التربوية -الأردن،

٤١، ملحق، ٥١٣ – ٥٣٦. مسترجع بتاريخ ٢٦ فبراير ٢٠١٧ <http://search.mandumah.com/Record/60586//0>

السلطي، محمد إسحاق (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع بتاريخ ٠٥ مارس ٢٠١٧ <http://search.mandumah.com/Record/696110>

الشباب، زين محمد (٢٠١٣). مستوى الرضا الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي في مؤسسة المواصفات المقاييس الأردنية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/718416//>

الشريف، سعود سعد (١٤٣٥هـ). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. مستخرج بتاريخ ٢٠١٦ : <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind18270.pdf>

الشيخ، جبريل محمد عبد الله (٢٠١٤). نمط القيادة لمدير المدرسة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين: دراسة ميدانية تعليمية على مدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدينة إجابيا - ليبيا (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الدراسات النظرية، معهد بحوث ودراسات العالم

الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع بتاريخ ١٠ نوفمبر ٢٠١٦

<http://search.mandumah.com/Record/693142>

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي، ط١، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية

للنشر والتوزيع

العطوي، جودت (١٤٣٣هـ). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية الطبعة الخامسة،

عمان: دار الثقافة للنشر. <https://daralthaqafa.com/Item.aspx?ItemId=674>

عبد الرحمن، محمد عبد الحميد (٢٠١١). الحوافز والولاء التنظيمي، ط١، طرابلس: جامعة

الفتاح.

عبد الرحمن، إيمان جميل (٢٠١٤). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس

الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية (جامعة

المجمعة) - السعودية، (٦)، ٦٥ - ١٢٢. مسترجع بتاريخ ٢٤ سبتمبر ٢٠١٧ من موقع:

<http://search.mandumah.com/Record/633425>

عتريس، محمد عبد (٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء

التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، دراسات تربويه

ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر، (٩٣)، ٢١٥ - ٣٥٢. مسترجع بتاريخ ٣٠ مايو

<http://search.mandumah.com/Record/789789> موقع من ٢٠١٧

العوضي، فايز، و العوضي، عادل (٢٠١٥). تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، مستقبل التربية العربية - مصر، ٢٢(٩٣)، ١١ - ٦٧. مسترجع بتاريخ ٢٤ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/704624//>

العمرى، محمد، و السهلي، عبيد (٢٠١٦). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، ٣٩(١٣)، ٨٤. مسترجع بتاريخ ٢٥ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/773341//>

العمرى، هاني(٢٠٠٧). التطوير التنظيمي وإعادة التنظيمي، ط١، الرياض: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز. مستخرج بتاريخ ٢٤ مايو ٢٠١٧ من موقع: <https://faculty.psau.edu.sa/filedownload/doc-5-doc//af38ed813e9f4bb5d0328d067d2f47-original.doc>

عبدالعال، خولة مساعد (٢٠١٦). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع بتاريخ ١٨ يوليو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/696332//>

عموم، & فريدة. (٢٠١٨) مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام جامعة ورقلة وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من أقسام كليات " القطب الجامعي "٢ (Doctoral) (dissertation).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/19161/3/amomen-farida.pdf>

الغامدي، عبد المحسن عبد الله (٢٠١١). القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة(رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. مسترجع بتاريخ ١ نوفمبر ٢٠١

<http://search.mandumah.com/Record/534751>

الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله بن علي، & الغامدي، سعيد بن محمد مشرف. (٢٠١٤). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدي الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة (Doctoral dissertation).

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/54479>

الفار، شهناز إبراهيم(٢٠١٣). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، ط١، عمان: دار الشروق للتوزيع والنشر.

القيسي، فاضل حمد؛ والطائي، علي حسون(٢٠١٤). الإدارة الإستراتيجية (نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة)، ط١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

قمر، مجذوب أحمد(٢٠١٥). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة

رؤى اقتصادية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الوادي – الجزائر،

(٩)، ٢١٣ - ٢٣٢. مسترجع بتاريخ ٢٣ مارس ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/744057//>

search.mandumah.com/Record/744057//

كردش، أحمد عامر (٢٠١٦). اثر تطبيق التميز في تنمية الولاء الوظيفي: بالتطبيق على شركة

شيكمان للتأمين وإعادة التأمين (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، أم

درمان. مسترجع بتاريخ ٠٤ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/788358//>

search.mandumah.com/Record/788358//

الكعبي، محمد عبد الله (٢٠١٥). مدى توافر خصائص القيادة التحويلية وأثرها في التطوير

التنظيمي: دراسة تطبيقية من وجهة نظر القادة في القيادة العامة لشرطة أبوظبي (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك. مسترجع بتاريخ ٢٢ يونيو ٢٠١٧ من موقع:

<http://search.mandumah.com/Record/786840>

كمال، برناوي، و عبد القادر، خليفة (٢٠١٦). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار، مجلة الباحث - الجزائر،

(١٦)، ١٥٩ - ١٦٥. مسترجع بتاريخ ٣١ مايو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/789959//>

search.mandumah.com/Record/789959//

آل منصور، & علي. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات القطيف للقيادة التحويلية

وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠ (الجزء الأول)، ٥٨-١.

<https://doi.org/10.21608/jsre.2019.29290>

مطر، إيمان صالح (٢٠١٤). تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة، ط١ الرياض:

الشركة الوطنية الموحدة للتوزيع.

المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣). أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، ٩(٢)، ٢٢٥ -

٢٥٨. مسترجع بتاريخ ٦ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/453646//>

المعاني، أيمن عودة و الخرايشة، عمر محمد (٢٠١٦). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، المجلة التربوية - الكويت،

٣١(١٢١)، ١١٧ - ١٧٠. مسترجع بتاريخ ٦ أبريل ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/787558//>

النوري، مرتضى، و خلف، مديح (٢٠١٣). أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي: بحث ميداني، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق،

٣٦(٩٦)، ١٠٨ - ١٢٤. مسترجع بتاريخ ٠١ يونيو ٢٠١٧ من موقع: <http://search.mandumah.com/Record/636671//>

الهواري، سيد (٢٠١٤). القائد التحويلي وتغيير المستقبل، ط١، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

هباز, & انس. اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي (Master's thesis). (٢٠١٥-٢٠١٤)

<http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/123456789/6435/1/%D8%A7%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf>

قائمة المراجع الإنجليزية :

Antonicic , J.& Antonicic , B.(2011). Employee Loyalty And Its Impact
On Firm Growth, International Journal Of Management & Information
Systems , 15(1) Retrieved June 01,2017 from www: [https://
www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/view/1598/1578//](https://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IJMIS/article/view/1598/1578//)

Abrahamson, P.(2002). The Role of commitment in software Process -
,Improvement, Department of Information Processing Science
University of Oulu. Retrieved May 30,2017 from www:<http://jultika.oulu.fi/Record/isbn951-42-6730-3//>

Bass, B. & Riggio, R. (2006). Transformational leadership. 2nd, Mahwah
NJ: Lawrence Erlbaum and Associates. Retrieved December 03, 2016
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=2242886>
[Burns, J.M. \(2012\). Leadership, NEW YORK: Open Road Media](#)
:Retrieved April 02, 2017 from [www: https](https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id//lhrPS_s7EawC&pg=GBS.PT39=)
[play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id//](https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id//lhrPS_s7EawC&pg=GBS.PT39=)
[lhrPS_s7EawC&pg=GBS.PT39=](https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id//lhrPS_s7EawC&pg=GBS.PT39=)

.Education, P., Education, S., & Economy, H (2016)

" تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك.

jfeb.2016.65944/١٠,٢١٦٠٨

Saleh, I.& Khine, M.(2014). Reframing Transformational Leadership
New School Culture and Effectiveness.(sixth edition) Boston
Rotterdam. Retrieved December 02,2016
<http://phd.mbuisc.ac.th/Resesrch%20article/culture.pdf>

Gachunga , H. and Ndege , F.(2014).The effects of transformational
.leadership on Results Based Management in Kenya's Civil Service
.Strategic Journal of Business & Change Management. 1(1), P1-22
:Retrieved June 09,2017 from www: [http](http://strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/2/1//)
strategicjournals.com/index.php/journal/article/viewFile/2/1//

Gill, A; Flaschner, A.;&Bhutani, S. (2010).The Impact of
Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job
Stress,Business and Economics Journal, (3) ,P1-11. Retrieved June
10,2017
from www : [http](http://astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-3_Vol2010.pdf//)
astonjournals.com/manuscripts/Vol2010/BEJ-3_Vol2010.pdf//

Leithwood, K.(1992).Transformational Leadership: Where Does It
Stand? ,The Education Digest,58(3). 17-20. Retrieved June 08,2017
from www: [http](http://search.proquest.com/extoljp.kfupm.edu.sa/docview/1290197104?pgorigsite=summon#center)
[//](http://search.proquest.com/extoljp.kfupm.edu.sa/docview/1290197104?pgorigsite=summon#center)
[search.proquest.com.extoljp.kfupm.edu.sa/docview/1290197104?pgorigsite=s](http://search.proquest.com/extoljp.kfupm.edu.sa/docview/1290197104?pgorigsite=summon#center)
[ummon#center](http://search.proquest.com/extoljp.kfupm.edu.sa/docview/1290197104?pgorigsite=summon#center)

Volante, L.(2012).School Leadership in the Context of Standards-Based
Reform: International Perspectives. : Springer Netherlands. Retrieved
December 08,2016 from www :
[:http](http://ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/)
[//ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/?](http://ps5le7tc8n.search.serialssolutions.com/)