

نموذج

مشروع بحثي

معلومات شخصية:

اسم الطالبة: لولوة راشد القحطاني لرقم الجامعي: 241000497

الكلية: كلية العلوم الإنسانية القسم: ماجستير القيادة التربوية

التخصص: قيادة تربوية تاريخ الالتحاق بالجامعة: 2023/12/29 الفصل الثاني العام الجامعي:  
2023-2024

اسم المشرف على البحث: \_\_\_\_\_ التوقيع \_\_\_\_\_

العنوان باللغة العربية :

العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية دراسة تطبيقية على  
المدارس الحكومية بمدينة الرياض

ب. العنوان باللغة الإنجليزية/ أخرى :

The relationship between organizational loyalty and change leadership  
among government school principals, an applied study on government  
schools in the city of Riyadh

## المحتويات

|                     |    |
|---------------------|----|
| المقدمة:            | ٣  |
| مشكلة الدراسة:      | ٥  |
| أهمية الدراسة:      | ٦  |
| أهداف الدراسة:      | ٦  |
| أسئلة الدراسة:      | ٧  |
| الفرضية الدراسة:    | ٧  |
| المفاهيم الاجرائية: | ٨  |
| حدود الدراسة:       | ٩  |
| الدراسات السابقة:   | ٩  |
| الدراسات الأجنبية:  | ١٩ |
| المراجع الأجنبية:   | ٢٤ |

## المقدمة:

أصبح التغيير سمة يتسم بها عالمنا المعاصر وما يشهده العالم، اليوم من تسارع للأحداث هو دليل على حتمية التغيير الذات فإن المتأمل لما يدور حوله من تعديلات كبرى على المستويات المختلفة تجعله يدرك حتمية التعبير الاستيعاب الملك المتغيرات وتوظيفها ايجابيا لصالح الأمة التي ينتمي اليها ومن هذه التحديات العولمة وثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتعددية الثقافية وسيقي هذا التغيير مستمرا شاملا مادامت الحياة لنا فإن من أبرز ما تواجهه مجتمعاتنا في هذا القرن هو كيفية التعامل مع هذه التغييرات السريعة ومسايرتها وحسن إدارتها ، وهنا يأتي دور التربية كلاعب رئيسي وأسلي الذ يقع على المؤسسات التعليمية عبد تغيير الأساليب الإدارية التربوية التقليدية الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات حتمية التغيير المتمكن من ملاحقة التطورات واستثمارها واتباع أساليب إدارية متطورة تراعي سرعة التغيير، فالإدارة في المرتكز الرئيسي في التطوير الأفراد والجماعات.( زغبى، ٢٠٢١)

ويعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب للمؤسسات الفاعلة لكيه من العاملين فيها فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي ولذلك تجد أن الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى فكلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيم الولاء التنظيمي وبناء نماذج الشخص ابعاده وارتباطاته وتطور أدوات قياسه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد مكان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط عند الحركة بناء الثقافة والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط .(حرز الله، ٢٠١٨)

والولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحبة وسليمة يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة

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

تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التوظيف الفعال الجهود أعضاء المجتمع المدرسي وخاصة المعلم الذي يعتبر الحلقة الأهم الذين تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، إذ يتمثل الهدف الرئيس للمدرسة في تربية النشء وإكسابهم مجموعة من السلوكيات والمعارف والمهارات المحددة. (الكتبي، ٢٠٢١)

وقد أبرزت الأدبيات أهمية الدور الذي يطلع به مدير المدرسة من خلال جملة ممارساته التنظيمية وعلى رأسها العدالة التنظيمية ودورها في فعالية أداء المعلم وخاصة بما يتعلق بولائه التنظيمي ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم و التهديد لدى العاملين وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحد في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساسا عن غياب العدالة التنظيمية وتشكل العدالة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا. (الدهام، ٢٠١٩)

وتعود الجذور التاريخية المفهوم العدالة التنظيمية لنظرية والتي تقوم على افتراض الناس ملكة أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحلم على العدالة التنظيمية من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلموها، كما يقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين إلى مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل وإدراك العاملين للعدالة في مكان العمل، أما الولاء التنظيمي فهو يعبر عن درجة الانسجام بين الأفراد في المؤسسة مع بعضهم بعضا ومع مؤسساتهم فالولاء المرتفع للأفراد تجاه

مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الثانية لأن يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا دائماً للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمؤسساتهم. (العنزي، ٢٠٢١)

ونظراً لأهمية العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة:

لقد أدرك علماء العلوم الاجتماعية والإنسانية أهمية مبادئ العدالة وقيمتها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها المنظمات عالية الفعالية هي منظمات ناجحة قادرة على الاستمرار ليس فقط بالاعتماد على قدراتها المادية، بل بإطلاق العنان لطاقت موردها الأساسي وهو العنصر البشري الذي يشكل أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي، يعد موضوع العدالة التنظيمية من مواضيع السلوك التنظيمي التي حظيت باهتمام كبير، وذلك لاحتوائه على قيم العدالة والمساواة التي تعد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، حيث تساعد على فهم سلوك الأفراد داخل المجتمع المنظمات.

( زغبى، ٢٠٢١ )

تقوم العدالة التنظيمية على اعتبارها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة بشكل عام، والإدارة التربوية بشكل خاص، ووظائفهما وباعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير محتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين والمنظمات، يرى جرينبرج أن العدالة التنظيمية لها انعكاسات على التأثير التنظيمي، ومن خلالها يمكن لأفراد المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملاتها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني. (العنزي، ٢٠٢١)

ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل ما هي العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض؟

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في إظهار دور قيادة التغيير التي تعتبر من المتطلبات المهمة في المؤسسات التعليمية، وتساهم في رفع درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس؛ فإذا اجتمعت مهارة اتخاذ القرار إلى جانب قيادة التغيير، لدى المدير الذي يعتمد بدوره على الموارد البشرية والمادية للمؤسسات التعليمية ويحافظ على وجودها، فإن ذلك يؤدي إلى بناء نهج تربوي فعال وقيادة استراتيجية تتوافق مع الظروف المتغيرة للعالم، والتي تساهم في رفع الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسساتهم التعليمية؛ إذ سيسهم ذلك في إنجاح المسيرة التعليمية التعلمية، وعليه يمكن تحديد أهمية الدراسة في المجالات الآتية:

- يمكن تحديد أهمية الدراسة في قدرتها على توضيح دور الولاء التنظيمي كعنصر مهم من عناصر نجاح قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب وفق تبنيه السياسة قيادة التغيير.
- يعد الولاء التنظيمي من العوامل التي تراعي التطور التكنولوجي والتميز في عصرنا الحالي، والتي تساهم في فهم دور المدير في إدارة التغيير والاهتمام بكل ما هو جديد في البيئة المحيطة.
- كما أن دراسة وتحليل الولاء التنظيمي وعلاقته بقيادة التغيير عند مديري المدارس في الرياض يزيد من تطوير مستوى أداء المدير وقدرته على اتخاذ القرار المناسب قد يسهم هذا البحث في التعرف إلى العلاقات المختلفة بين متغيرات الولاء التنظيمي وتأثيرها على قيادة التغيير، وذلك في ضوء الاهتمام بقدرة المدير في المدرسة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- أهمية دور المدارس في إعداد وتوفير جيل مهتم ومنتم لوطنه قادر على العمل الدؤوب باعتبارها أحد أهم المؤسسات من أجل تطوير قدرة الرياض على استحداث كل ما هو جديد في عالم الإدارة والقيادة وتطبيقه في مؤسساتها المختلفة وليس في المدارس فقط.

## أهداف الدراسة:

أهداف الدراسة سعت الدراسة إلى بناء أنموذج نظري للعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ومن ثم التحقق من صحة الأنموذج المقترح من خلال فحص التأثير المباشر وغير المباشر للولاء التنظيمي على قيادة التغيير لدى مديري مدارس الحكومية بالرياض.

وينبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

١. التعرف إلى مستوى كل من الولاء التنظيمي، وقيادة التغيير، الأكثر شيوعاً لدى عينة من مديري المدارس الحكومية بالرياض.
٢. إظهار الفروق الجوهرية في كل من الولاء التنظيمي وقيادة التغيير باختلاف متغير: الجنس، تبعية المدرسة.
٣. اقتراح الأنموذج المناسب لتفعيل دور مهارة اتخاذ القرار في تطوير العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس في الرياض.

## أسئلة الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس السعودية؟
- السؤال الثاني: ما مستوى قيادة التغيير لدى مديري المدارس السعودية؟
- السؤال الثالث: ما مستوى اتخاذ القرار الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس السعودية؟
- السؤال الرابع: هل توجد فروق جوهرية في كل من الولاء التنظيمي وقيادة التغيير باختلاف متغير الجنس، تبعية المدرسة؟

- السؤال الخامس: ما الأنموذج المقترح لتفعيل العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس السعودية؟

### الفرضية الدراسة:

فقد صيغت الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

بين متوسطات الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس السعودية تعزى إلى متغير الجنس،  
تبعية المدرسة.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات قيادة التغيير لدى مديري المدارس السعودية تعزى إلى متغير الجنس، تبعية  
المدرسة.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

متوسطات العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس السعودية  
تعزى إلى متغير الجنس، تبعية المدرسة.

### المفاهيم الاجرائية:

الولاء التنظيمي: يعرف على أنه اندماج بين الفرد ومنظّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في  
العضوية الدائمة.

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها  
وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي.

**قيادة التغيير:** قيادة التغيير هو مساق مجاني مقدّم من إدراك يتمحور حول أهمية التغيير وخطته ومراحله والفريق المسؤول عن تنفيذه ودور المرونة، وكيفية توظيف الاستراتيجية المناسبة لتطبيقه وبناء الفريق المناسب لقيادته.

### حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** قامت الدراسة بقياس العلاقة بين الولاء التنظيمي وقيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بالرياض.
- **حدود مكانية:** المدارس الحكومية بالرياض.
- **حدود زمانية:** العام الدراسي ٢٠٢٤.
- **حدود بشرية :** تم التطبيق علي العاملين في المدارس الحكومية بالرياض.

### الدراسات السابقة:

١. دراسة (حرز الله، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين: الأولى لقياس درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية، وتحتوي على (٢٩) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (المشاركة في صنع القرار، تفويض السلطة، الاتصال والتواصل)، والثانية لقياس مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية، وتحتوي على (٢٠) فقرة، وتكون

مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (٣٩٧) مديرا ومديرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

– بلغت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية وزنا نسبيا (٧٧,٥٩%) أي بدرجة كبيرة.

– بلغ مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية وزنا نسبيا (٨٦,١٦%) بدرجة كبيرة جدا.

– لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد العينة لممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، نوع المدرسة) ما عدا وجود فروق تعزى للمتغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

– توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس حول ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تنمية الوعي لدى الإدارات العليا بأهمية مشاركة الرؤوسين في صنع القرار.
- توفير مناخ تنظيمي يعمل على انسجام الأهداف الشخصية للمديرين مع أهداف المدرسة.

٢. دراسة (العنزي، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تتكون من (٥٢) بند موزعه على محورين هما: القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي، وطبقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (ن=٣٨٠) معلماً ومعلمة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهم: يمارس مدراء المدارس في دولة الكويت القيادة بالقدوة بدرجة مرتفعة، ويتوافر الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام بدرجة مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة ببعد (العلاقات الإنسانية) وببعد (المبادرة والإنجاز) والدرجة الكلية لمحور القيادة بالقدوة لصالح لذكور، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالقدوة لمديري المدارس تبعا لمتغير سنوات الخدمة والتخصص، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والتخصص، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية بين الدرجة الكلية للقيادة بالقدوة لمديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين، وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بحيث أن ثلاثة أبعاد القيادة بالقدوة يمكن أن تفسر ما نسبته ٥٢,١% من الولاء التنظيمي للمعلمين.

### ٣. دراسة (الدهام، ٢٠١٩)

تعد القيم أساساً لتوجيه السلوك الإنساني والحكم على مدى التزام الفرد بالمعايير الاجتماعية والمعايير المؤسسية، وهو من الموضوعات الفلسفية التي اهتم بها العلماء والمفكرون منذ القدم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم القيادية لمديري المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين.

لقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار (١٢٢) معلماً ومعلمة، وهو ما نسبته (٢٠%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٦٠٦) معلماً ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: عقد دورات تدريبية للمدرّاء لإعداده كقادة يستطيعون التأثير في الآخرين ويحررونهم من الأنظمة والتعليمات والإجراءات المركزية.

#### ٤. دراسة (الجريدة، ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وطبيعة العلاقة بينهما.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف صممت استبانتان: إحداهما للولاء التنظيمي مكونة من (٢٩) فقرة، والثانية للرضا الوظيفي مكونة من (٣٧) فقرة وبعد التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما طبقنا على (١١٤) مديراً ومديرة بالمدارس عينة البحث، وللإجابة عن الأسئلة البحثية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، بالإضافة إلى معامل ارتباط بيرسون.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان جاءت مرتفعة، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وإلى وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بإعادة النظر في سلم الرواتب والترقيات لمديري المدارس للتقليل من العزوف عن العمل سعياً وراء الأجر المرتفع والمكانة المتميزة، والأخذ بمقترحات ورغبات مديري المدارس واتجاهاتهم؛ للاسترشاد بها عند وضع الأنظمة والقوانين والسياسات واللوائح التنظيمية.

٥. دراسة (علي، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، ومعرفة المعوقات التي تحد من استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر في تحقيق إدارة تربوية ناجحة ومعرفة المقترحات التي تسهم في استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية المستقلة بقطر في تحقيق إدارة تربوية ناجحة.

وجاءت الدراسة لتجيب على تلك الأسئلة، ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بقطر من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة قطر من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟ ما العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة الثانوية في دولة قطر وبين الولاء التنظيمي للمعلمين؟ وهذه الدراسة لها أهمية كبيرة حيث أن مدير المدرسة كونه القائد التربوي، والذي يشكل أساس التطور والتحديث اللازم لمواكبة التغيرات الاقتصادية، والإدارية، والاجتماعية التي تشهدها المجتمعات، بمختلف أنحاء العالم فالدور القيادي للمدير والنمط والسمة التي تحكم سلوكه تسهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات التطور الذي تشهده المؤسسات التربوية.

واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وجاءت أهم النتائج كالآتي: أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية وقد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٧١,٣% من ٥) ثم النمط التسيبي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٧٣,٢% من ٥)، ويأتي في المرتبة الأخيرة النمط التسلي بمتوسط حسابي (٦٥,٢% من ٥)، وأن هناك معوقات تحد من استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة قطر.

وجاءت أهم التوصيات: توصي الدراسة باستخدام النمط الديمقراطي لأنه جاء في المرتبة الأولى بينما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة، والانتباه إلى هذا النمط الإداري والقيادي واستمرارية انتهاجه في إداراتهم وسياساتهم التعليمية لما له من دور مهم وفعال في تنمية روح العمل والتعاون بين العاملين، ضرورة الاستمرار في تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمحافظة على هذا المستوى بالإضافة إلى توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الولاء التنظيمي لمؤسساتهم وأهدافها، الأمر الذي يساهم في تطور العملية التعليمية التعليمية، وأنه يستوجب مواجهة المعوقات التي تحد من استخدام النمط القيادي الأكثر فاعلية لدى مديري المدارس الثانوية بدولة قطر.

#### ٦. دراسة (زغبى، ٢٠٢١)

هدفت الدراسة الكشف عن درجة توفر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، والفروق في درجة توفر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرات، والصعوبات والحلول المقترحة.

ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي توظيف استبانة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس، واستبانة الولاء التنظيمي للمعلمين بعد التحقق من دلالات صدقهما وثباتهما في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠ - ٢٠٢١ م، على عينة مكونة من (٤١٣) مديرا ومديرة ومعلما ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من المدارس الثانوية العربية الحكومية في مناطق الشمال داخل الخط الأخضر.

واستخدم المنهج النوعي بتطبيق أداة المقابلة شبه المقننة على عينة مكونة من (٢٠) فردا من المديرين والمعلمين.

وأشارت نتائج الدراسة أن درجة توفر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر جاءت بتقدير متوسطة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس نفسها جاء بتقدير متوسط، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيري سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأطول (عشر سنوات فأكثر) والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، في حين أنه لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على متغيري الجنس والمسمى الوظيفي.

وبينت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، في حين أنه لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وبينت النتائج وجود مجموعة من الصعوبات التي تواجه وفر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر ومستوى الولاء

التنظيمي للمعلمين، كما تم تحديد مجموعة مقترحات تطويرية لهما من وجهة نظر عينة الدراسة (ن=٢٠).

وأوصت الدراسة إلى عقد برامج تدريبية لمديري المدارس لإعدادهم كقادة يمتلكون ممارسات اليقظة الذهنية في مجالي التمييز اليقظ والانفتاح اليقظ.

#### ٧. دراسة (الكتبي، ٢٠٢١)

هدف البحث التعرف على قيادة التغيير التنظيمي ومعالج الذكاء الاستراتيجي بالإمارات العربية المتحدة. تظهر أهمية التغيير التنظيمي باعتباره عامل فعال ومساعد على تحسين الأداء، فجوهر عملية التغيير وغرضها الأساسي هو تحسين الأداء، فالأداء بالنسبة للمورد البشري يمثل مدى إنجاز الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، ويجب أن تتم عملية تقييم الأداء وفقاً لأسس ومبادئ واضحة وعادلة بعيداً عن التحيزات والاعتبارات الشخصية كما يكون هناك تحديد واضح للاحتياجات التدريبية وأهم أنواع برامج التدريب اللازمة لتحسين الأداء وهنا تظهر الحاجة إلى التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد يخدم الأداء الكلي للمنظمة.

وتضمن البحث عدة مطالب منها، قيادة إدارة التغيير التنظيمي في مواكبة الاستراتيجية الذكية، وأشتمل على مراحل إدارة التغيير، ومستويات التغيير الإداري، وتضمن المبحث الثاني حصيلة إدارة التغيير التنظيمي في مواكبة الاستراتيجية الذكية بالإمارات العربية المتحدة، وأشتمل على التحول الرقمي الكامل للمعادلات الحكومية، وتعميم مشروع النظم المالية بلا أوراق، والثروة الرقمية والتحول إلى التكنولوجيا الذكية.

#### ٨. دراسة (الغامدي، ٢٠٢١)

كشف المقال عن العوامل المؤثرة في قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. وتناول المقال الموضوع في عدد من المحاور تحدث المحور الأول عن معايير التغيير، واحتوى على ستة عناصر، أهمها الوضوح لأهدافه وقابليتها للترجمة في صورة برامج ومشروعات ولا للشعارات والزام قيادة الفرد والتزام القيادة نحو الفرد وإمكانية التغيير في ضوء إمكانيات الحاضر سواء مادية أو بشرية أو فلسفة المجتمع. كما عرض المحور الثاني التغيير التعليمي، وركز على ثلاثة عناصر لتكوين المثلث النظمي، أولهم التمديد وتوسيع نطاق التعليم زمنياً، وثانيهم التجديد وتطوير الطرق والأساليب والوسائل، وثالثهم التكامل استناداً إلى النظرة التكاملية الحديثة لوحدة المعرفة الإنسانية وتكامل جوانب الشخصية الإنسانية، وذكر المحور الثالث التغيير الفكري الثقافي، وتطرق المحور الرابع إلى تغيير الفرد. وبين المحور الخامس التغيير التكنولوجي، واهتم المحور السادس بالتغيير الشامل، واختتم المقال بالمحور السابع الذي تحدث عن التغيير في ظل القيادة.

#### ٩. دراسة (العجمي، ٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر القيادة الوظيفية في التغيير المنظمي، الدور الوسيط للقدرة الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية.

حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم ٥٠٠٠ موظف، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من ٣٥٧ موظف في شركة البترول الوطنية الكويتية وتم استرداد ٢٩٧ صالحة للتحليل، وتمثل ٨٣,١٩% من عينة الدراسة.

ولقد تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر للقيادة الوظيفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الوظيفي) في التغيير المنظمي (الثقافة التنظيمية، الهيكل

التنظيمي، الموارد البشرية، والتكنولوجيا) في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في القدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية. ويوجد أثر للقدرات الاستراتيجية في التغيير المنظمي في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر للقيادة الموقفية بأبعادها (مهارات القيادة، أساليب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط الموقفي) في التغيير المنظمي بأبعاده في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات الاستراتيجية.

ويوصي الباحث بعدة توصيات أبرزها: العمل على تطوير مهارات الاتصال بين إدارة شركة البترول الوطنية الكويتية وبين الموظفين، والعمل على إتاحة الفرصة للموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة في شركة البترول الوطنية الكويتية، والعمل على إشراك الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية في عملية صناعة القرارات التي تساهم في تحقيق أهداف العمل، وضرورة أن تؤمن إدارة شركة البترول الوطنية الكويتية التغذية الراجعة عن كل مهمة يتم إنجازها في العمل، والعمل على تتناغم الثقافة التنظيمية في شركة البترول الوطنية الكويتية مع القيم والمعتقدات السائدة في دولة الكويت، والقيام بدمج الإدارات عند الحاجة لتقليل التكاليف في شركة البترول الوطنية الكويتية.

#### ١٠. دراسة (ابراهيم، ٢٠٢٢)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model).

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (٧٢) مديرا ومديرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج السلوفيني (Slovenian Model) جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية، كما جاءت أيضا بدرجة عالية في جميع المجالات وهي: الكفايات الإدراكية، والكفايات الوظيفية، والكفايات الشخصية والاجتماعية. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ولكن وجدت هذه الفروق في متغير الجنس ولصالح الإناث، والمؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس.

### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة الرئيس وآخرون (Alrayes et al., ٢٠٢٢) التحقيق في قيادة التغيير من خلال تحليل تأثير قيادة التغيير على مستوى ولاء الأكاديميين للجامعة علاوة على ذلك، كيف يمكن للمتغيرات الأكاديمية والديموغرافية أن تؤثر على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس الممارسات قيادة التغيير بين قادتهم ومستوى ولائهم.

وتضمنت عينة الدراسة (١٠٨) عضو هيئة تدريس في عمادة السنة التحضيرية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وخلصت النتائج إلى مستوى عال من قيادة التغيير بين القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومستوى متوسط من الولاء التنظيمي قدمت الدراسة رؤى مفادها أن جميع مكونات قيادة التغيير تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي.

خلصت النتائج إلى تأثير كبير للرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة على الولاء المعياري والولاء المستمر على التوالي تم الإبلاغ عن تأثير كبير للرتبة الأكاديمية على جميع مكونات قيادة التغيير مع عدم وجود تأثيرات جنس أعضاء هيئة التدريس على تحليلهم للقيادة التغيير للقادة ومستوى ولائهم التنظيمي.

وسعت دراسة حماد ( Hamad , ٢٠٢٠ ) إلى تحديد تأثير قيادة التغيير على أبعاد الابتكار في القطاع التربوي، من خلال دور الوسيط في الولاء التنظيمي.

وتعد من الدراسات القليلة التي هدفت إلى سد الفجوة البحثية من خلال دراسة الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين قيادة التغيير والابتكار المطبق في قطاع التعليم العالي.

وقد وزع الاستبيان على عينة قوامها (٩٧) موظفاً من موظفي كليات جامعة صلاح الدين.

أظهرت نتائج الدراسة صحة الفرضيات وبناءً عليه، تمت صياغة عدد من الاستنتاجات، كان أهمها التأثير الإيجابي للقيادة التغيير على جميع أبعاد الابتكار. فيما يتعلق بالتأثير غير المباشر للقيادة التغيير على الابتكار من خلال الولاء التنظيمي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيادة التغيير لها تأثير على الابتكار.

وفحصت دراسة ( Imo & Ekpenyong، ٢٠١٨ ) ممارسات قيادة التغيير الإداري المدارس الثانوية ومدى توقعهم للالتزام التنظيمي وإعادة توجيه قيمة المعلمين في ولاية أكو إيبوم نيجيريا.

تم الاعتماد على التصميم المسحي، واختيرت عينة عشوائية طبقية ضمت (٧٩٩) مدرسا، طبق عليهم مقياس ممارسات قيادة التغيير للمديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين، واستبيان إعادة توجيه القيم.

أظهرت النتائج أن ممارسات قيادة التغيير لمديري المدارس كانت عالية، في حين كان هناك تأثير كبير للممارسات قيادة التغيير لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي وإعادة توجيه قيمة المعلمين.

بناء على نتائج الدراسة، تمت التوصية بضرورة قيام مديري التعليم الثانوي بتشجيع المديرين على تبني أسلوب قيادة التغيير؛ حيث وجد أن هذا يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي وإعادة توجيه قيمة المعلمين.

و هدفت دراسة (Savas et al , ٢٠١٥) إلى تحليل تصورات المعلمين، فيما يتعلق بالعلاقة بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري).

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع وتحليل البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢١) معلمة من عدة مدارس في مدينة عينتاب، وأرقة، وماردين في تركيا، اخترن بطريقة العينة العنقودية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة جاءت بدرجة متوسطة بالإضافة إلى أن مراعاة احتياجات وتوقعات المرؤوسين خلال تنفيذ التغيير تؤثر إيجابياً في الولاء العاطفي للمرؤوسين.

وهدف دراسة ( Ting& Yeh , ٢٠١٤ ) التعرف إلى أثر امتنان المعلم في الولاء التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (١٢) معلماً من كل مدرسة أساسية.

وأظهرت النتائج وجود نتائج إيجابية مباشرة لامتنان المعلمين على ثقة المعلمين، والرضا والالتزام الوظيفي، وأنه لم يكن لرضا المعلمين أي أثر في الولاء الموقفي، ولكن كان له أثره في الولاء السلوكي، وأن الالتزام له المعلمين أثر واضح وإيجابي في الولاء الموقفي والسلوكي.

## المراجع:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد، و النافعي، تركي بن خالد بن سعيد. (٢٠٢٢). كفايات قيادة التغيير اللازمة لمديري مدارس محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء النموذج السلوفي (Slovenian Model). مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج ٢، ع ٨٤ ، ٣١٤ - ٣٣٨.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1274668>

- الجرايدة، محمد سليمان مفضي، و الناعبي، ناصر بن حمدان. (٢٠١٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، مج ٢٠، ع ٢٤ ، ٦١ - ٨٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1040015>

- حرز الله، ايمان عادل مصطفى، و الصوفي، حمدان عبدالله شحدة. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1026545>

- الدهام، غسان عوض. (٢٠١٩). القيم القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الموقر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. دراسات، ع ٧٨ ، ١٤ - ٣٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1035753>

- زعبي، رنا عبدالفتاح، الكراسنة، سميح محمود محمد، و صالح، علي محمد جبران. (٢٠٢١). درجة توفير اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية العربية الحكومية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين: الصعوبات والحلول (رسالة

دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1265151>

– العجمي، ناصر فهد ناصر، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة الموقفية في التغيير المنظمي: الدور الوسيط للقدرات الاستراتيجية في شركة البترول الوطنية الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1224811>

– علي، حسن سليمان أحمد، و محمد، حيدر خوجلي. (٢٠١٨). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1001586>

– العنزي، أحمد سلامة. (٢٠٢١). القيادة بالقوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت. مجلة كلية التربية، مج ٣١، ع ٤٤، ١١٧ - ١٣٧. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1333715>

– الغامدي، مها سعيد صالح. (٢٠٢١). قيادة التغيير في المؤسسات التربوية. الثقافة والتنمية، س ٢٠، ع ١٦٦، ٣٥٧ - ٣٥٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1199692>

– الكتبي، غانم محمد مبارك محمد. (٢٠٢١). قيادة التغيير التنظيمي معالم الذكاء الاستراتيجي بالإمارات العربية المتحدة. مجلة القانون المغربي، ع٤٦ ، ٢٢١ – ٢٣٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1158209>

### المراجع الأجنبية:

- Alrayes, N. S., Rady, Y. A., & Khatiry, A. R. (2022). An Analysis of Transformational Leadership and Organizational Loyalty Among Academics at A Saudi University, Journal of Language and Linguistic Studies, 1(4),168-174.
- Hamad, H. S. (2020). The Mediator Role of Organizational Loyalty on The Relationship Between Transformational Leadership and The Dimensions of Innovation in The Educational Sector: An Analytical Research of The Views of a Sample of Academic Staffs in The Salahuddin University. Qalaa Zanist Journal, 5(3), 324-358.
- Imo, E. U., & Ekpenyong, A. M. (2018). Principals transformational leadership practices as determinants of organizational commitment and value re-orientation among secondary school teachers. International Journal of Education, Learning and Development, 6(2), 26-40.

- Savas, A. C., Kosker, E., Demir, S., & Nurten, U. T. A. R. (2015). Teachers' perception on the relationship between change leadership and organizational commitment. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 9–18.
- Ting, S. C., & Yeh, L. Y. (2014). Teacher loyalty of elementary schools in Taiwan: The contribution of gratitude and relationship quality. *School Leadership & Management*, 34(1), 85–101.