

Transformational Leadership and Teachers' Organizational Commitment in Jordanian Public Schools: Evidence from the First Zarqa Education Directorate

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

Khitam Za'al Al-Maaytah^{1*}.

¹Ministry of Education, Zarqa, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 Jul 2023

Accepted 05 Sep 2023

Published 01 Oct 2026

*Corresponding author:

Ministry of Education, Zarqa, Jordan.

Email: ketamketam80@gmail.com.

Abstract

This study investigated the extent to which public school principals in the First Zarqa Education Directorate practice transformational leadership and examined its relationship with teachers' organizational commitment. The study adopted a descriptive correlational design. Data were collected using a questionnaire developed to measure two main constructs: transformational leadership and organizational commitment. The sample consisted of 562 male and female teachers selected randomly from public schools in the directorate. The findings showed that teachers perceived principals' practice of transformational leadership to be high, with a mean score of 3.74 and a standard deviation of 0.62. No statistically significant differences were found in teachers' perceptions of transformational leadership according to gender, whereas significant differences were found according to years of experience, in favor of teachers with fewer than ten years of service. The results also indicated that teachers' organizational commitment was high, with a mean score of 3.74 and a standard deviation of 0.64. In addition, a positive correlation was found between principals' transformational leadership practices and teachers' organizational commitment. These findings highlight the importance of transformational leadership in strengthening teachers' attachment to their schools and enhancing commitment within public education institutions. The study recommends that school leaders adopt transformational leadership practices, particularly those related to motivation, shared vision, professional support, and participatory decision-making, as these practices may contribute to improving teachers' organizational commitment.

Keywords: Educational Studies, Transformational Leadership, Organizational Commitment, School Principals.

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة أداة لجمع البيانات، تكونت من محورين (محور القيادة التحويلية، ومحور الالتزام التنظيمي)، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦٢)

معلما ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٢)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح (١٠ سنوات فأقل)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة تقدير مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٤)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية وبين مستوى الالتزام التنظيمي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني قادة المدارس لخصائص القيادة التحويلية، لما لها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: الدراسات التربوية، القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، مديرو المدارس.

١. المقدمة

١,١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يعد العنصر البشري العنصر الأهم والأكثر حساسية في العملية التعليمية، لذا يسعى المهتمون بإدارة العملية التعليمية على تطوير العاملين فيها سواء العاملين بالمجالات الإدارية أو في المجال التعليمي، لذا نجد اهتمام كبير بتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس لما لها من دور كبير في تحسين أداء المعلمين وأنها تنعكس على رضاهم وأدائهم الوظيفي، كما يؤثر القائد على العاملين معه وينعكس أدائه على أدائهم ويتأثرون بسلوكياته ويقتدون به، ومن بين هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية.

وتعرف القيادة التحويلية بأنها "النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال إثارة التحديات أمامهم وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، وهو ما يساعد في المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم" (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨).

كما تعرف بأنها "مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية، وفي تحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة" (Gao, 2013).

ويتميز القائد التحويلي بأن صاحب رؤية مستقبلية، يسعى دوماً نحو إقناع العاملين معه بها وتحمل تبعات ذلك، ونتيجة للسمات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها يستطيع تجنيد الموظفين للوصول إلى الأهداف المنشودة، كما يتميز القائد التحويلي بأنه شخص اجتماعي يؤمن بأهمية التغيير والتطوير، وهو دائم التعلم يسعى دوماً لصقل خبراته وتطوير معارفه، ويستفيد من أخطائه ومن تجارب الآخرين، وهو شخص واثق من نفسه يتمتع بثقة كبيرة بنفسه وبإمكانياته، كما أنه شخص محفز يؤثر بالآخرين ويشجعهم على العمل بأقصى طاقاتهم، ويشعر موظفيه بالثقة بأدائهم وأنهم قادرين على إنجاز أعمالهم بقدر عالٍ من التميز والإبداع، مما يزيد من التحدي لدى المرؤوسين وتفجر لديهم طاقات العمل الإبداعي (الأغا، ٢٠١١).

وفي المؤسسات التعليمية، فإن القيادة التحويلية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تشمل تعزيز تنمية المعلم مهنيًا، من خلال العمل على زيادة دافعيتهم للتطوير من ذاتهم والاهتمام بتحسين أدائهم وممارساتهم التدريسية، وربط أهداف المعلمين الشخصية بأهداف المدرسة وخلق الشعور لديهم بأنهم ملتزمون بها ومنتمون إليها بشكل قوي، ويشارك القائد التحويلي المعلمين في حل مشكلاتهم ويساعدهم على توضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية للمشكلة وتفسيرها وحلها بطرق مبتكرة، مما يعزز مهارات التواصل لديهم وتنمية قدرتهم على الحوار الهادف والبناء، كما تسهم القيادة التحويلية المدرسية في تحقيق التعاون مع فريق المدرسة من خلال التشارك في تحديد وصياغة أهداف المدرسة، وتفعيل المشاركة المجتمعية، والاندماج مع قيم ومعتقدات ومعايير الثقافة المدرسية، ومن جانب آخر مشاركة القيادة مع الآخرين وتفويض السلطة للأفراد القادرين على التحسين والتطوير من مستوى المدرسة (الفليتية، ٢٠١٤).

وترتكز القيادة التحويلية على إثارة دافعية وحماس العاملين في المؤسسات التعليمية؛ بهدف تغيير وتطوير أدائهم، كما ويهتم القائد التحويلي بالتخطيط الجيد لنموهم المهني، ونشر ثقافة العمل التعاوني في المدرسة الذي من شأنه أن يحقق أعلى مستويات من الإتقان في العمل، وأن ينمي شعورهم بالتفاؤل والأمل يبعث في نفوسهم طاقة إيجابية تحفزهم للعمل،

وتساعد القيادة التحويلية على تعرف الأفراد لمهامهم وأدوارهم، والعمل على تجديد التزامهم بوظيفتهم، والاهتمام بالبنية التنظيمية للمدرسة والقواعد العامة التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (حسن، ٢٠١٣).

وللقيادة التحويلية مجموعة من الأبعاد التي تشمل، الجاذبية القيادية أو التأثير المثالي حيث يتميز القائد التحويلي بأنه صاحب مبدأ ثابت ومعتد بنفسه، ولديه جاذبية كبيرة على المستويين العاطفي والوجداني، كما ويتميز بأنه يؤثر بمرؤوسيه بشكل كبير، إذ يعتبرونه قدوة لهم يستحوذ على احترامهم وثقتهم وإعجابهم به، مما يدفعهم إلى تقليده واتباع سلوكياته، أما البعد الثاني فهو الحافز الإلهام ويتمثل بسلوكيات القائد التي تثير روح التحدي والمنافسة بين العاملين بالمدرسة، والقائد التحويلي يسعى دوماً إلى توضيح التوقعات والأهداف لمرؤوسيه، ويشاركهم بصياغة رؤية ورسالة المدرسة، كما ويصف هذا البعد مدى الالتزام بالأهداف التنظيمية، وبعد الاستثارة العقلية ويصف قدرة القائد على التحدي للمخاطر والأزمات، ومعالجتها بطريقة إبداعية، مما يشجع على الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، وذلك من خلال ما يقوم به القائد التحويلي من استثارة تفكير المرؤوسين، وتشجيعهم على العمل الإبداعي وابتكار الأفكار الخلاقة، وأخيراً بعد الاعتبار الفردي أو الاهتمام بالفرد ويتمثل باهتمام القائد بتلبية احتياجات العاملين معه؛ لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع، ومعاملة كل فرد بصفة مستقلة، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم (الشهراني، ٢٠١٩).

كما ويظهر أثر القائد التحويلي على جميع جوانب العملية التعليمية، إذ يؤثر على المناخ التعليمي من خلال تفاعله مع المرؤوسين وإيجاد جو من الود والصداقة؛ فينعكس على حبهم لمدرستهم ورغبتهم بالبقاء والاستمرار فيها، كما ينعكس أداء القائد التحويلي على العاملين بالمدرسة ككل، فالقائد التحويلي يرفع من سقف توقعاته تجاه مرؤوسيه، مما يدفعه نحو توفير فرص تدريبية لهم من شأنها مساعدتهم على تحسين وتنمية مهاراتهم وإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية وبطرق مبتكرة وإبداعية، وتشجيعهم على المحاولة والتجريب والاستمرار، ويتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها في أثناء التجريب، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات التي تواجههم في عملهم، ويحفزون أدائهم المتميز ويشجعونهم ويقدمون التغذية الراجعة المستمرة لهم بهدف تحسين أدائهم وإرشادهم (العريضة، ٢٠١١).

ويتبين لنا أهمية القيادة التحويلية جاءت بكونها تركز على العاملين بشكل جماعي وبشكل فردي، إذ يسعى القائد التحويلي إلى توجيه اهتمامه نحو تلبية احتياجات العاملين معه مع مراعاة الفروق الفردية بينهم وميولهم وقدراتهم، وتشجيعهم على التطوير من ذاتهم والتحسين من أدائهم، ودفعهم لتحمل المسؤولية وأن يكونوا قادة مستقبليين، وأيضاً يسعى القائد التحويلي إلى نشر ثقافة العمل التعاوني في المدرسة وأن يقدم الدعم اللازم للعاملين فيها، ويساعدهم على حل مشكلاتهم، فالقائد التحويلي هو قائد داعم ومحفز ومشجع وكل هذه الجوانب تنعكس على العاملين معه وتزيد من مستوى رضاهم الوظيفي مما ينعكس على مستوى أدائهم مما يحسن من مستوى العملية التعليمية ويحقق أهدافها المنشودة.

ونلاحظ مما سبق أن للقيادة التحويلية العديد من الفوائد، إذ تساهم في تحقيق مناخ تنظيمي صحي في المدرسة، وتعمل على تعزيز الثقة والانفتاح بين المدير وجميع العاملين، الأمر الذي من شأنه رفع الدافعية الداخلية للعاملين مما يؤدي إلى إيجاد حالة من الالتزام التنظيمي، الذي يعد من الموضوعات المهمة في الإدارة، وفي حال عدم وجوده لا تستطيع تحقيق أهدافها، وهو أساس نجاح المنظمات وتقدمها.

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه "امتلاك الفرد الرغبة في البقاء بالمنظمة، والاستعداد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وقبوله لقيم المؤسسة وأهدافها والرغبة القوية لعدم تركها واستمرار العمل بها" (Ari & Caglayan, 2017).

ويعرف الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بأنه "الشعور الإيجابي المتولد عند المعلمين تجاه مدارسهم وانتمائهم إليها، والالتزام بقيمتها ورغبتهم بالبقاء داخلها، والمحافظة على سمعتها من خلال بذل أقصى جهد لتحقيق ذلك" (المالكي، ٢٠١٩).

وللالتزام التنظيمي مجموعة من الأبعاد تتمثل بالالتزام العاطفي ويعبر عن مدى ارتباط أهداف وقيم المعلم مع قيم وأهداف المدرسة، والالتزام الاستمراري ويشير إلى إدراك المعلم للتكاليف المرتبطة بمغادرة المدرسة، ومدى وعيه بالمنفعة المرتبطة بالبقاء في المدرسة أو مغادرتها، والالتزام المعياري ويعبر عن شعور المعلم بالالتزام الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المدرسة (أبو سنينة والبياتي، ٢٠١٤).

ويعبر الالتزام التنظيمي عن اندماج المعلم بمهنته، وإيمانه العميق بأهدافها ورسالتها، وأن يكون لديه الرغبة الصادقة باستمرار العمل فيها، بحيث يشعر بالانتماء إليها وأنه فخور بالعمل فيها، وأن مصلحته مرتبطة بمصلحتها، ويسعى دوماً للمحافظة على سمعة مدرسته ومكانتها (العمرى، ٢٠١٩).

وأضاف ناقروهو وآخرون (Nugroho, 2020) بأن الالتزام التنظيمي للمعلمين يؤثر على مستوى جودة أدائهم، ونموهم المهني ويزيد من رغبتهم بالتطوير من مستوى أدائهم ومن ممارساتهم التدريسية، ويعتبر الالتزام التنظيمي للمعلم سلوكاً إيجابياً يقضي به على السلوكيات السلبية كالتأخر عن العمل، والغياب المتكرر بعدر أو بدون عذر، ونفور المعلمين من تأدية المهام الإضافية التي يوكلها إليهم مدرائهم.

كما ويحقق الالتزام التنظيمي العديد من الفوائد للمعلمين، إذ يمنحهم الشعور بالرضا الوظيفي ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، كما يساعدهم الالتزام التنظيمي في زيادة إنتاجيتهم وتحسين الجودة والتميز بالعمل، إضافة إلى زيادة قابليتهم نحو التحسين والتطوير وتحمل مسؤولياتهم، وتبني أهداف مدرستهم والمثابرة نحو تحقيقها (Jamail & Don, 2016).

ويحتاج تحقيق الالتزام التنظيمي مجموعة من المتطلبات التي تؤثر إيجاباً على مستوى تحقيقه لدى العاملين، ومن أهمها إشباع الحاجات الإنسانية والمادية لديهم، مما يولد عندهم الشعور بالرضا والاطمئنان وينمي حس الانتماء التنظيمي لديهم، ولتحقيق التوافق بين الأداء وتحقيق الأهداف والعناية بالأفراد العاملين نحتاج إلى تحسين المناخ التنظيمي، وتجنب التنظيم البيئي المتسلط الذي يدفع العاملين إلى التسرب، ومن المتطلبات الواجب توافرها حتى يتحقق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، عملية تحديد الأدوار حيث تؤثر هذه العملية إيجاباً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨).

من خلال ما سبق، يتبين وجود تداخل كبير بين أبعاد وأهداف القيادة التحويلية وأبعاد وأهداف الالتزام التنظيمي، إذ تؤدي القيادة التحويلية دور كبير وفاعل على مستوى المنظمات، ويظهر أثرها بشكل مباشر على رضا العاملين فيها وعلى مستوى أدائهم الوظيفي والتزامهم بالعمل بمنظمتهم، وهذا يظهر من خلال تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحافز الإلهامي) على الالتزام التنظيمي للعاملين.

إذ يعرف التأثير المثالي بأن يظهر القائد مشاعر الاحترام نحو العاملين معه في المنظمة، وبناء جسور الثقة المتبادلة بينهم وبين قائدهم من جهة، وبين العاملين ورسالة منظمته من جهة أخرى، إذ يستطيع القائد التحويلي جعل العاملين معه يتأثرون بممارساته وسلوكياته، وأن يكتسب ثقتهم من خلال إثبات قدرته على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة، ويظهر أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي للعاملين على اعتبار القائد مثلاً يحتذى به بالعمل الجاد والمثابرة، ومدى التزامهم بقوانين العمل، وارتباطهم برسالة منظمته، واعتبار سلوكهم وإنجازاتهم الشخصية قدوة للعاملين بالمنظمة، فالقائد الذي يعمل وفق معايير أخلاقية يساهم في إيجاد بيئة عمل أخلاقية تساهم في دمج العاملين عاطفياً مع منظمته، ومن ضمن ممارسات القائد التحويلي التي ينعكس أثرها على العاملين النزاهة والعدل والثقة بالنفس، والتصرف بحكمة بالمواقف الطارئة من خلال معرفته المتعمقة بمهنته، وإثبات مقدرته على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وصنع واتخاذ القرارات المناسبة (حمد، ٢٠١٤).

ويعبر الحافز الإلهامي عن سلوكيات القائد التي تثير العاملين وتحفزهم على الإبداع بالعمل، وتشجيعهم على المشاركة بعملية التخطيط للأهداف وسبل تحقيقها، واستثارة روح التحدي والمثابرة لديهم، ويظهر أثر الحافز الإلهامي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال معرفة القائد التحويلي بسبل تحفيز العاملين للعمل وتفجير طاقاتهم الإبداعية، وتشجيعهم على الأداء المتميز، وحل مشكلات العمل بطرق ابتكارية، وعلى القائد التحويلي توفير بيئة عمل محفزة عن طريق إيجاد دافع يلهم العاملين للإنجاز، ومساعدتهم على ربط مصالحهم بمصالح المنظمة، مما يجعل لديهم حافز داخلي نحو إتقان العمل والاستمرار فيه، فيشعرون أن أهداف منظمته هي أهدافهم، كما يقوم القائد التحويلي بدور المدرب والموجه الناصح للعاملين، فيساعدهم على ترتيب أولوياتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ورفع روحهم المعنوية، فيكتسبون من قائدهم الثقة بأنفسهم، ويتولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه عملهم (الحري، ٢٠١٢).

أما عن الاستثارة الفكرية فقد عرفها قوال (٢٠٢١) بأنها "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها"، ويظهر أثرها على الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، ونشر ثقافة الحوار الهادف، والقائد التحويلي يثير حب التحدي والمغامرة لدى العاملين، وجعل المواقف التي تواجههم فرصاً لنموهم المهني، وتدريبهم على التفكير الخلاق ومنحهم الحرية لممارسة أعمالهم وأداء وظيفتهم بما يصب بمصلحة المنظمة، وتحمل مسؤولية قراراتهم مما يزيد شعورهم بالالتزام التنظيمي.

من خلال ما سبق يتبين لنا أهمية اتباع القادة المدرسين لنمط القيادة التحويلية، وزيادة تركيزهم على الاهتمام بمعلميهم وبمستوى رضاهم الوظيفي لأنه ينعكس على مستوى التزامهم التنظيمي.

١,١,١ الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلمين، مرتبة حسب تسلسلها الزمن من الأحدث إلى الأقدم.

هدفت دراسة حداد (٢٠٢٢) تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبید من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥٠) معلما ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين متوسطا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (١٠ سنوات فأكثر).

هدفت دراسة بني عطا (٢٠٢٢) تعرف درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٩٠) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,٦٦)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح (١١ سنة فأكثر).

وفي دراسة آكاري (Ucari, 2021) التي هدفت تعرف تأثير ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس العليا بوسط إقليم ديار بكر في تركيا. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٥) معلما ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين متوسطا، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس العليا بوسط إقليم ديار بكر بتركيا.

وفي نيجيريا أجرى مبونو وأزوجي (Mbouns & Azuji, 2021) دراسة هدفت الكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية بولاية أنبره في نيجيريا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (١١٠٥) معلما ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا جاء عاليا، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدفت دراسة بن معتوق (٢٠٢١) تعرف دور القيادة المدرسية في التأثير على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٤) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، وأن الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هي على الترتيب التالي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الفوضوي)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة جاء بتقدير مرتفع، كما أظهرت النتائج أن العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة وبالهيكल التنظيمي هي من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة المهنية وبتغير الخبرة، ووجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين نمطي القيادة الأوتوقراطية والفوضوية وبتغير الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

وفي إندونيسيا أجرى أكسان وآخرون (Akhsan et al, 2020) دراسة هدفت تعرف تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين وسط في المدارس الابتدائية في منطقة باتي التعليمية جزيرة جاوة بإندونيسيا. اتبع الباحثون المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) معلما ومعلمة في المدارس الابتدائية في منطقة باتي التعليمية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية مرتفع، وأن مستوى الرضا والالتزام التنظيمي للمعلمين جاء مرتفعا أيضا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدفت دراسة فيريا (Veeriah, 2017) التعرف إلى العلاقة بين ممارسات المدير للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم في مدارس المرحلة الابتدائية في سيلانجور. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (٣٣١) معلما ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين عن ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية كانت عالية، وقيم المعلمين أنفسهم بأنهم ملتزمون بشكل معتدل، وأكدت الدراسة على الدور الأساسي للمديرين في تعزيز التزام المعلمين التنظيمي في خلق وإدارة ثقافة المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية قوية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للمعلم.

وأجرى رaman وآخرون (Raman et al, 2015) دراسة هدفت التعرف إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام لمعلمي المدارس الثانوية في المنطقة الجنوبية لمنطقة سونغاي بيتاني. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلما، وأظهرت النتائج أن هناك فرقا في مستوى التعلم ومستوى أسلوب القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس، وأظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية للمديرين والالتزام للمعلمين حيث جاء الإلهام عند المديرين هو المحرك الأساسي لدى المعلمين.

هدفت دراسة علي (٢٠١٥) تعرف دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٩) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم كان متوسطا، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الجنس، وتبعا للمؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعا لمتغير الخبرة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء العرض السابق فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة نقاط تمثل مصدر أهميتها، وتكسيها صفة الإضافة العلمية- بإذن الله تعالى- سواء تلك الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية أو الالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث إنها طبقت في بيئة مختلفة، وزمن ومجتمع مختلفين، كما تختلف الدراسة الحالية عما سبقها من دراسات تربطها لمتغيري القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، نجد أن هناك قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين -في حدود علم الباحثة- في البيئة الأردنية. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في البناء على ما توصلت إليه تلك الدراسات، في محاولة لتراكم الجهد المعرفي، من خلال اتفاق الدراسة مع الدراسات السابقة في الجوانب الضرورية، والاختلاف معها بإضافة وتناول جوانب لم تتم تغطيتها سابقا، سواء في محور الالتزام التنظيمي للمعلمين، أو ممارسة القيادة التحويلية، كذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة مما أسهم إلى حد كبير في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد منهجيتها كما ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال الاستفادة منها في الوصول إلى العديد من المراجع المتعلقة بمتغيري الدراسة، مما ساعد في بناء وتطوير أداة الدراسة.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام الباحثين بمجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، باعتبارها واحدة من أهم المتطلبات الأساسية لتحسين مستويات أداء العاملين في الإدارة المدرسية وما تعكسه من تحسينات على مستوى العملية التعليمية ككل، وأيضا دورها الفاعل في مجارة التطورات الكبيرة في بيئة العمل، إذ تركز القيادة التحويلية

بأبعادها المختلفة على الاهتمام بتنمية الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يساهم في زيادة درجة الالتزام التنظيمي والعمل على تعزيزها، فالقيادة التحويلية تركز على دعم اندماج المعلمين بالمدرسة من خلال التركيز على تأسيس ثقافة الالتزام والتغيير وتعزيز سلوكيات الإبداع لديهم، وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتحفيزهم للعمل الجماعي.

وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي بحث في موضوعي الدراسة فقد لاحظت وجود بعض جوانب القصور في مستوى فهم وإدراك مديري المدارس الحكومية في بعض المحافظات الأردنية لدور القيادة التحويلية، وهو ما بينته دراسة حداد (٢٠٢٢) بأن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد متوسطاً، ودراسة بني عطا (٢٠٢٢) أظهرت أيضاً أن دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري متوسط، ودراسة علي (٢٠١٥) التي بينت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش للقيادة التحويلية متوسطاً وأن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط أيضاً، وبينت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين، كما بينت نتائج بعض الدراسات تأثير الالتزام التنظيمي للمعلمين بنمط القيادة الذي يتبعه القائد المدرسي. ومن خلال عمل الباحثة في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى فقد لاحظت أن معظم المديرين يمارسون أنماط قيادية تقليدية لا تتسجم مع التطورات والاتجاهات التربوية الحديثة في مجال القيادة، ومن هنا فإن مشكلة الدراسة تتمحور في محاولة التعرف إلى دور ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢,١ أسئلة الدراسة

ستجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخدمة)؟
٣. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم؟
٤. هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

١. تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين.
٢. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية تبعاً لاختلاف الجنس، وسنوات الخدمة.
٣. تعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم.
٤. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

٣,٢ أهمية الدراسة

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته وهو العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى المعلمين الذي يتأثر بها كل من يعمل في المؤسسة التربوية، ويمكن تحديد تلك الأهمية كالآتي:
- يؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس ومعلميها من خلال تعرفهم مستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارسهم.
 - يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال تعرفهم العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب في هذا المجال.
 - تقدم هذه الدراسة أدباً نظرياً وأداة يمكن توظيفها لإجراء دراسات أخرى تتناول متغيرات أخرى غير المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

٤. حدود الدراسة

أجريت الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- **الحد البشري:** معلمو المدارس.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قصبه الزرقاء الأولى.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.

٥. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القيادة التحويلية اصطلاحاً

تعرف بأنها "نمط قيادي يسعى للتأثير الفعال في اتجاهات وقناعات المرؤوسين وجعلهم جزءاً من منظومة العمل بما يمكنهم من تبني أنظمة وأساليب العمل والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة" (اشتوي، ٢٠١٦). وتعرف إجرائياً بأنها الممارسات التحويلية التي يقوم بها مديرو المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبه الزرقاء الأولى والتي تهدف إلى تحسين وتطوير أداء المعلمين وتعزيز مستوى التزامهم التنظيمي، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة "الاستبانة" المعدة خصيصاً لذلك.

الالتزام التنظيمي اصطلاحاً

"رغبة المعلمين بالبقاء في المدرسة والاستمرار فيها، وبذل قصارى جهدهم وعدم تركهم لها، والافتناع التام بقيم وأهداف المدرسة، ويرتبطون بها ارتباطاً قوياً، ويتمثلون القواعد السلوكية والأخلاقية التي تحدد سير العمل بها" (الجابري وإبراهيم، ٢٠٢١). ويعرف إجرائياً بأنها الشعور المتولد لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبه الزرقاء الأولى بالانتماء لمدارسهم، ورغبتهم بالاستمرار فيها، وربط مصالحهم الشخصية بمصلحتها، والتوحد بقيمها وأهدافها، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة "الاستبانة" المعدة خصيصاً لذلك.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والحقائق عن الظاهرة موضوع البحث ثم القيام بتحليلها وبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات في هذه البحث هي الاستبانة Questionnaire.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية قسبة الزرقاء الأولى في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، حيث بلغ عدد المدارس المختارة (١٥٢) مدرسة، وبلغ عدد المعلمين (٤٥٤٥) معلما ومعلمة.

٦,٣ عينة الدراسة

تم استخدام طريقتين للمعينة الإحصائية هما الطريقة العشوائية حيث تم اختيار عدد من مدارس قسبة الزرقاء الأولى وبلغ عددها (٧٠) مدرسة عشوائية من مدارس الذكور والإناث، ومن ثم تم اختيار عينة طبقية من المعلمين والمعلمات حيث بلغ عددهم (٥٦٢) معلما ومعلمة، منهم (٢٩٨) معلمة، و(٢٦٤) معلما وبين الجدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة).

جدول (١): توزيع أفراد العينة تبعا لمتغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٦٤	٤٧٪
	أنثى	٢٩٨	٥٣٪
	المجموع	٥٦٢	١٠٠٪
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٢١٨	٣٩٪
	١٠ سنوات فأكثر	٣٤٤	٦١٪
	المجموع	٥٦٢	١٠٠,٠

٦,٤ أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتيين من قبل الباحثة وذلك بعد الرجوع للعديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل دراسة (علي، ٢٠١٥؛ بن معتوق، ٢٠٢١؛ Akhsan et al, 2020؛ حداد، ٢٠٢٢)، حيث تكونت الاستبانة الأولى بصورتها الأولى من (٢٤) فقرة وهدفت إلى تعرف درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، وتكونت الاستبانة الثانية بصورتها الأولى من (١٦) فقرة وهدفت لتعرف مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مدرجة بتدرج ليكرت الخماسي بدءا من (درجة كبيرة جدا، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدا) وتم إعطاءها الأوزان الآتية مقابل كل تدرج (١,٢,٣,٤,٥).

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق المحتوى لأداتي الدراسة؛ فقد تم عرضهما على مجموعة مكونة من (٥) مُحكِّمين في مجال الاختصاص، في عدد من الجامعات الأردنية حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وانتماء كل فقرة للأداة، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الباحثة الفقرة التي أجمع عليها (٨) محكمين فأكثر أي ما نسبته (٨٠٪) من المُحكِّمين. حيث تم حذف (٣) فقرات هي: (٤، ١٢، ٩)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات استبانة أبعاد القيادة التحويلية، لتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من (٢١) فقرة، مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

١. بعد التأثير المثالي: وتكون من (٨) فقرات.

٢. بعد الحافز الإلهامي: وتكون من (٦) فقرات.

٣. بعد الاستثارة الفكرية: وتكون من (٧) فقرات.

كما تم حذف (٣) فقرات هي: (١١، ٧، ٦)، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض فقرات استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين، لتتكون الاستبانة بصورتها النهائية من (١٤) فقرات.

صدق البناء لأداة الدراسة

تم تطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٢٥) معلما ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وللتحقق من صدق بناء أداة الدراسة "أبعاد القيادة التحويلية" فقد تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية، وبين كل فقرة

وارتباطها بالمجال الذي تنتمي إليه، كما تم استخراج معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة "الالتزام التنظيمي للمعلمين" مع الأداة ككل، والجدول (٢) يبين ذلك.

جدول (٢): معاملات الارتباط لأداتي الدراسة

معامل ارتباط بيرسون لأداة "أبعاد القيادة التحويلية"					
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة ككل	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة ككل
١	٠,٤٥*	٠,٥٢*	١٢	٠,٤٦*	٠,٦٩**
٢	٠,٧٨**	٠,٧٢**	١٣	٠,٦٣**	٠,٤٤*
٣	٠,٥٥*	٠,٤٤*	١٤	٠,٧٦**	٠,٩٠**
٤	٠,٩٠**	٠,٧٩**	١٥	٠,٦٩**	٠,٧٨**
٥	٠,٤٨*	٠,٧١**	١٦	٠,٦٩**	٠,٧١**
٦	٠,٧١**	٠,٥٥*	١٧	٠,٨٢**	٠,٥٢*
٧	٠,٧٩**	٠,٧٢**	١٨	٠,٧٢**	٠,٩٠**
٨	٠,٨٣**	٠,٧١**	١٩	٠,٨٣**	٠,٤٨*
٩	٠,٦٩**	٠,٤٧*	٢٠	٠,٦٨**	٠,٨٣**
١٠	٠,٥٢*	٠,٤٨*	٢١	٠,٨٧**	٠,٦٥**
١١	٠,٦٥**	٠,٥٥*			
معامل ارتباط بيرسون لأداة "الالتزام التنظيمي للمعلمين"					
رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة ككل	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة ككل	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة ككل
١	٠,٦٩**	٨	٠,٧٩**		
٢	٠,٨٢**	٩	٠,٧١**		
٣	٠,٨٢**	١٠	٠,٧٢**		
٤	٠,٨٣**	١١	٠,٥٥*		
٥	٠,٥٢*	١٢	٠,٨٢**		
٦	٠,٧٢**	١٣	٠,٥٢*		
٧	٠,٤٤*	١٤	٠,٦٥**		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يلاحظ من النتائج في الجدول (٢) أنَّ جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٥) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٣) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٣): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأدائي الدراسة

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		الأداة
	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي	
٢١	٠,٩٣	٠,٩٠	أبعاد القيادة التحويلية
١٤	٠,٩١	٠,٩٢	مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين

يبين الجدول (٣) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة أبعاد القيادة التحويلية بلغت (٠,٩٠)، في حين أنَّ قيمة ثبات إعادة للأداة قد بلغت (٠,٩٣). وأن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين لدى المعلمين بلغت (٠,٩٢)، في حين أنَّ قيمة ثبات إعادة للأداة قد بلغت (٠,٩٣)، وجيعها قيم مقبولة تربوياً.

المعيار الإحصائي

من أجل تحليل البيانات والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الفقرات وذلك حسب الدرجات الآتية: درجة (١) تعبر عن قليلة جداً، درجة (٢) تعبر عن قليلة، درجة (٣) تعبر عن متوسطة، درجة (٤) تعبر عن كبيرة، درجة (٥) تعبر عن كبيرة جداً، أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات المطلوبة}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة.

والجدول (٤) يوضح المقياس في تحديد مستوى الملاءمة للمتوسط الحسابي وذلك للإفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

جدول (٤): مقياس تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
٢,٣٣ - ١	منخفضة
٣,٦٧ - ٢,٣٤	متوسطة
٥ - ٣,٦٨	مرتفعة

٦,٥ المعالجة الإحصائية

اتبعت الدراسة في تنفيذ الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي، ولأغراض المعالجة الإحصائية ومن ثم الإجابة عن أسئلة الدراسة تم إدخال البيانات على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها. وللإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء عينة الدراسة على مقياس ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، ومقياس الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني لمعرفة أثر متغيري الجنس وسنوات الخدمة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تم استخدام تحليل "ت" لعينتين مستقلتين (T-test for two independent sample)، وللإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

٧. عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
الحافز الإلهامي	٣,٨٠	٠,٧١	١	مرتفعة
التأثير المثالي	٣,٧٢	٠,٦١	٢	مرتفعة
الاستثارة الفكرية	٣,٧١	٠,٥٣	٣	مرتفعة
الأداة ككل	٣,٧٤	٠,٦٢	مرتفعة	الأداة ككل

يلاحظ من الجدول (٥) إن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٢) وتعزى هذه النتيجة إلى تقدير المعلمين للجهود التي يبذلها مديرو مدارسهم في النهوض بالعملية التعليمية، وشعورهم بأن المديرين يسعون إلى دمجهم بكافة أعمال العملية التعليمية بدءاً من التخطيط ووضع رؤية ورسالة المدرسة ونهاية بالتنفيذ والتقييم، كما قد تعزى النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن مديروهم هم القدوة التي يقتدون بها، وهذا يرجع إلى الدور الكبير الذي يقوم به مديرو المدارس نحو تطوير قدراتهم القيادية والتحسين من مستوى أدائهم، ومدى التزامهم بتطبيق ما يكتسبونه بالدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم، وعلى مستوى المجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (٣,٨٠-٣,٧١) وجميعها قيم مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى تطور الفكر الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى وأنهم يسعون إلى تطبيق الأنماط القيادية التي تقود مدارسهم نحو تحقيق مستوى عال من الجودة التعليمية وتحقيق أعلى درجات من التميز المؤسسي، كما قد تعزى النتيجة إلى إدراك المديرين أهمية دور المعلم في العملية التعليمية وأنهم الخطوة الأولى نحو تطوير العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها لذا يوجهون جل اهتمامهم نحو الاهتمام بهم وتشجيعهم على التطوير والتجديد ويهتمون بدعم نموهم المهني، ويعطونهم المجال للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ويسمحون لهم بتحقيق طموحاتهم من خلال توفير جميع متطلباتهم وتلبية احتياجاتهم. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (حداد، ٢٠٢٢؛ بني عطا، ٢٠٢٢؛ علي، ٢٠١٥)، واتفقت مع دراسة (Raman et al., 2015؛ Veeriah, 2017).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجالات الاستبانة على حدة، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: التأثير المثالي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التأثير المثالي، وذلك كما يُظهره الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التأثير المثالي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٥	يتمتع مدير المدرسة بمهارات قيادية تعزز ثقة المعلمين به.	٣,٨٠	٠,٥٩	مرتفعة
٢	٢	يلتزم مدير المدرسة بالقيم المثلى في سلوكه مع المعلمين وكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور.	٣,٧٩	٠,٨٨	مرتفعة
٣	٨	يشعروني عملي مع هذا المدير بالفخر والاعتزاز.	٣,٧٦	٠,٦٤	مرتفعة
٤	٧	يعتبر سلوك مدير المدرسة نموذجاً يحتذى به في المدرسة.	٣,٧٤	٠,٤٨	مرتفعة
٥	١	يعترف مدير المدرسة بأخطائه عند وجودها ويعمل على مواجهتها.	٣,٧٢	٠,٤٤	مرتفعة
٦	٨	يسعى المدير لتحقيق طموحات المعلمين، ويهتم بتلبية احتياجاتهم التدريبية.	٣,٦٩	٠,٥٠	مرتفعة
٧	٦	يعمل على إيجاد بيئة مدرسية مرنة تتيح للمعلمين التميز في أدائهم.	٣,٦٥	٠,٥٠	متوسطة
٨	٣	يعمل على تنمية الاتجاهات والقيم التي يؤمن بها المعلمون.	٣,٥٩	٠,٨٥	متوسطة
الدرجة الكلية لبعـد التأثير المثالي			٣,٧٢	٠,٦١	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٦) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى لبعـد التأثير المثالي من وجهة نظر المعلمين مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٨٥)، مما يشير إلى أهمية دور سلوك

قائد المدرسة فهو يمثل قدوة للعاملين معه، ويعمل على إثارة دافعيّتهم وتعزيز قدراتهم على العمل، وهذا ما يؤكد على أهمية تمتع قادة المدارس بشخصية منفتحة وشجاعة، تجعلهم قادرين على الاعتراف بأخطائهم أمام الآخرين ومواجهتها بالطرق المناسبة، الأمر الذي انعكس على شعور المعلمين بالفخر والاعتزاز كونهم يعملون مع هؤلاء القادة، وهذا ما ينعكس على درجة التزامهم التنظيمي بشكل إيجابي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٣,٨٠-٣,٥٩) وقد حصلت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "يتمتع مدير المدرسة بمهارات قيادية تعزز ثقة المعلمين به" على أعلى تقدير بانحراف معياري (٠,٥٩) وقد تعزى هذه النتيجة على أن المعلمين يرون يثقون بمديريهم ويثقون بقدرتهم على قيادة المدرسة وتحقيق أهدافها وأنهم يتخذون القرارات المناسبة لحل المشكلات التي تواجه العملية التعليمية لذا فقد حظوا بثقة المعلمين واحترامهم، بينما حصلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على "يعمل على تنمية الاتجاهات والقيم التي يؤمن بها المعلمون" على أقل تقدير وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القادة التحويلين يهدفون إلى ربط أهداف المعلمين وقيمهم بأهداف وقيم المدرسة وهم يسعون دوماً على إقناعهم بذلك، كما انهم يسعون إلى جعل مصلحة المعلمين مرتبطة بمصلحة المدرسة.

البعد الثاني: الحافز الإلهامي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الحافز الإلهامي، وذلك كما يُظهره الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحافز الإلهامي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	يحفز مدير المدرسة المعلمين بشكل مستمر لكي يحققوا الأهداف التعليمية المنشودة.	٤,٠٢	٠,٤٠	مرتفعة
٢	١٣	يقوي مدير المدرسة التزام مرؤوسيه برسالة ورؤية المدرسة بشكل دائم.	٣,٩٥	٠,٨٩	مرتفعة
٣	١١	يقدر مدير المدرسة أداء معلميه ويقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة تقديراً لجهودهم.	٣,٨٩	٠,٧٥	مرتفعة
٤	١٤	يزود مدير المدرسة المعلمين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم.	٣,٦٧	١,١٤	متوسطة
٥	١٨	يتبع المدير أسلوب القيادة الذي يركز على التوجيه والتشاركية والتشاور.	٣,٦٤	٠,٥٤	متوسطة
٦	١٥	يقدم المدير تصوراً شاملاً للعمل تاركا الهامش الأكبر للمعلمين لتنفيذه.	٣,٦٠	٠,٥٣	متوسطة
		الدرجة الكلية لبعد الحافز الإلهامي	٣,٨٠	٠,٧١	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قسبة الزرقاء الأولى لبعد الحافز الإلهامي من وجهة نظر المعلمين مرتفع وبمتوسط حسابي (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقدرون دور قادتهم في تحفيزهم وتشجيعهم نحو العمل وإيجاد بيئة عمل حماسية وتشجيع العمل التعاوني، ونشر ثقافة الحوار الهادف والفعال، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤,٠٢-٣,٦٠) وقد حصلت الفقرة رقم (١١) التي تنص على "يحفز مدير المدرسة المعلمين بشكل مستمر لكي يحققوا الأهداف التعليمية المنشودة" على أعلى تقدير وبانحراف معياري (٠,٤٠)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور قادة المدارس وسلوكهم التحفيزي للمعلمين بحيث يقومون بتشجيعهم عن طريق تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم والاهتمام بتوفير الجو المناسب لهم ليطبقوا إبداعاتهم التدريسية بما يصب كلاً بمصلحة الطالب، وبهدف تحسين مخرجات العملية التعليمية، بينما حصلت الفقرة رقم (١٥) التي تنص على "يقدم المدير تصوراً شاملاً للعمل تاركا الهامش الأكبر للمعلمين لتنفيذه" على أقل تقدير وبانحراف معياري (٠,٥٣) وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين ربما يجدون متابعة قائد المدرسة لهم بشكل كبير نوع من أنواع التدخل بطبيعتهم عملهم إلا أنه في واقع الأمر يكون رغبة من القادة بتوجيه المعلمين ومتابعة سير العمل عن كثب للتعرف على المشكلات التي تواجههم أولاً بأول والسعي وراء حلها قبل تفاقمها أو تراكمها.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفويض الصلاحيات، وذلك كما يُظهره الجدول (٨).

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثارة الفكرية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٧	يثق مدير المدرسة بقدرات معلميه ويشعرهم بذلك.	٣,٧٩	٠,٤٢	مرتفعة
٢	١٩	يعتبر مدير المدرسة أخطاء المعلمين تجارب مفيدة لهم.	٣,٧٧	٠,٥٤	مرتفعة
٣	٢٠	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حل المشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة.	٣,٧٤	٠,٥٣	مرتفعة
٤	١٢	يأخذ مدير المدرسة بمقترحات المعلمين التي يقدمونها.	٣,٧١	٠,٥٠	مرتفعة
٥	١٦	يستثير مدير المدرسة المعلمين على الإبداع والتجديد والتطوير.	٣,٦٨	٠,٤٨	مرتفعة
٦	٤	يمنح المدير المعلمين درجة من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بممارساتهم التدريسية.	٣,٦٦	٠,٥٧	متوسطة
٧	٢١	يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية للمعلمين ويشاركهم بعملية اتخاذ القرارات.	٣,٦٢	٠,٦٨	متوسطة
بعد الاستثارة الفكرية ككل					
			٣,٧١	٠,٥٣	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٨) أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى لبعد الاستثارة الفكرية من وجهة نظر المعلمين جاء بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٥٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يقدرون أهمية دور قادة المدارس في تشجيعهم وتحفيزهم نحو العمل الإبداعي، الذي يظهر من خلال ممارسات وسلوكيات قادة المدارس في دعم المعلمين ومساندتهم واهتمامهم بنموهم المهني، وتعرف احتياجاتهم التدريبية والعمل بجد نحو تحقيقها من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المناسبة، وتسهيل العقبات التي تحد من ذلك، وعلى مستوى الفقرات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٢-٣,٧٩) وقد حصلت الفقرة رقم (١٧) التي تنص على " يثق مدير المدرسة بقدرات معلميه ويشعرهم بذلك "على أعلى تقدير وبانحراف معياري (٠,٤٢) مما يدل على ثقة قادة المدارس بمعلميهم وإيمانهم بقدراتهم وانهم يمتلكون الكفايات المهنية والفنية التدريسية التي تؤهلهم ليكونوا معلمين متميزين، بينما حصلت الفقرة رقم (٢١) التي تنص على " يفوض مدير المدرسة الصلاحيات الإدارية للمعلمين ويشاركهم بعملية اتخاذ القرارات "على أقل تقدير وبانحراف معياري (٠,٦٨)، وتعزى هذه النتيجة إلى قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة والتي تحول دون تفعيل مشاركة المعلمين باتخاذ القرارات.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري (الجنس، وسنوات الخدمة)؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (t-test) لمعرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير: الجنس: (ذكر، أنثى)، ومتغير سنوات الخدمة (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) والجدول (٩) يبين تلك القيم.

جدول (٩): نتائج تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة

المتغير	فئة المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣,٦٩	١,٦٢	٥٦٠	٠,٠٧
	أنثى	٣,٧٢			
سنوات الخدمة	١٠ سنوات فأقل	٣,٧٣	٢,٧٦	٥٦٠	٠,٠١
	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٧٠			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

يلاحظ من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية تعزى لمتغير (الجنس)، و تعزى هذه النتيجة كون المعلمين ذكورا وإناثا يقدرون مديروهم ويعتبرونهم قدوة لهم ويتأثرون بأدائهم، كما قد تعزى النتيجة إلى تشابه الظروف لحد ما بين مدارس الذكور والإناث حيث يخضع المديرون لنفس الدورات التدريبية التي تتعلق بأنماط القيادة الإدارية ويطبقونها في مدارسهم، لذا فهم يقدرون أهنية الدور الذي يؤديه مديرو مدارسهم في تطبيق نمط القيادة التحويلية في المدارس، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عطا (٢٠٢٢) ودراسة حداد (٢٠٢٢) واختلفت مع دراسة علي (٢٠١٥).

بينما يظهر الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ولصالح المعلمين الذين خدمتهم (١٠ سنوات فأقل) و تعزى هذه النتيجة كون المعلمين أصحاب سنوات الخدمة الأقل أكثر قرباً لمديري مدارسهم كونهم يتابعون بشكل كبير من قبلهم، وهم أصحاب فكر ورؤيا متقدمة نحو أهمية تطوير نمط القيادة المدرسية لما لها من دور كبير وفاعل في نجاح العملية التعليمية وتطورها وتغييرها، كما انهم أكثر تأثراً بمديريهم على اعتبار أنهم المثال الذي يقتدون به ويمشون على خطاه، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عطا، ؛ حداد، ٢٠٢٢) واتفقت مع دراسة (علي، ٢٠١٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على " ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وذلك كما يُظهره الجدول (١٠).

جدول (١٠): الالتزام التنظيمي لدى المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٣	عملي في المدرسة له معاني شخصية ورمزية خاصة تولد عندي رغبة ودافعية نحوه.	٤,٠٢	٠,٤٢	مرتفع
٢	١	أحرص على نموي المهني بشكل مستمر لأستطيع أداء مهامي ومجاراة التطورات المتسارعة بالحقل التربوي التعليمي.	٣,٩٩	٠,٥٤	مرتفع
٣	٦	أطمح للحصول على ترقيات وظيفية خلال عملي في المدرسة.	٣,٩٢	٠,٥٣	مرتفع
٤	١٣	أشعر بقوة الانتماء للمدرسة التي أعمل بها.	٣,٨٩	٠,٥٠	مرتفع
٥	١٢	أحرص على بذل قصارى جهدي لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة بأعلى مستويات التميز.	٣,٨١	٠,٤٨	مرتفع
٦	٩	أشعر بأن عملي معلماً سيساعدني على تحقيق طموحاتي وآمالي الوظيفية والاجتماعية بالمستقبل.	٣,٧٥	٠,٨٩	مرتفع
٧	٢	استمراري بالعمل في مدرستي سببه المزايا التي أحصل عليها.	٣,٧١	٠,٦٦	مرتفع
٨	٤	أقبل القيام بجميع المهام التي يوكلها لي مدير المدرسة مقابل استمراري بالعمل فيها.	٣,٦٩	٠,٥٨	مرتفع
٩	١١	أؤمن بأن الولاء لعملي معلماً ومربياً يعتبر قيمة أخلاقية.	٣,٦٨	٠,٩٩	مرتفع
١٠	٨	أشعر أنني لن أترك العمل في المدرسة حتى وإن توافرت لي فرصة عمل أخرى.	٣,٦٥	٠,٨٥	متوسط
١١	٥	أحافظ على ممتلكات المدرسة الخاصة.	٣,٦١	٠,٨٣	متوسط
١٢	١٤	الترم بتطبيق قوانين وأنظمة العملية التعليمية.	٣,٥٩	٠,٧٤	متوسط
١٣	١٠	أهتم بتصحيح الأفكار السيئة لدى الآخرين عن المدرسة التي أعمل بها، وأهتم جداً بمستقبلها.	٣,٥٥	٠,٧١	متوسط
١٤	٧	الراتب الذي أتقاضاه يكفيني وأشعر بالسعادة بعملي بالمدرسة.	٣,٥١	٠,٦٩	متوسط
		الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين	٣,٧٤	٠,٦٧	مرتفع

يلاحظ من الجدول (١٠) إن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية قصبة الزرقاء الأولى من وجهة نظرهم جاء بتقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٦٧) وتعزى النتيجة هذه النتيجة

إلى إدراك المعلمين لأهمية مهنتهم، والقيمة التي يؤدونها وعظم الرسالة التي يحملونها مما يعمق لديهم شعور الفخر والاعتزاز بوظيفتهم وبانتمائهم لمهنة التعليم، الأمر الذي انعكس على مستوى التزامهم التنظيمي، كما قد تعزى النتيجة إلى الدور الكبير والفاعل الذي يقوم به مديرو المدارس في دعم ومؤازرة المعلمين مما يوجد داخلهم الرغبة بالاستمرار والتعلق بوظيفتهم، كما أنهم يشكون بالتزامهم بأخلاقيات مهنة الإدارة وبقوانين المنظمة التعليمية قدوة للمعلمين، كما قد تعزى النتيجة إلى الجهد الذي تبذله وزارة التربية والتعليم نحو تعزيز النمو المهني للمعلم من خلال عقد دورات تدريبية بشكل مستمر بهدف جعله مواكبا للتطورات الحاصلة بالقطاع التربوي، وعلى مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة رقم (٣) التي تنص على " عملي في المدرسة له معاني شخصية ورمزية خاصة تولد عندي رغبة ودافعية نحوه" على أعلى تقدير بمتوسط حسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٤٢)، وقد تعزى النتيجة إلى القيمة الاجتماعية للمعلمين فهم يحظون باحترام وتقدير من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأيضاً من مديريهم مما يولد لديهم شعور الفخر والاعتزاز كونهم معلمين الأمر الذي يزيد من رضاهم الوظيفي وبالتالي يزيد من مستوى التزامهم التنظيمي، بينما حصلت الفقرة رقم (٧) التي تنص على (الراتب الذي أقتضاه يكفيني وأشعر بالسعادة بعملي بالمدرسة" على أقل تقدير بمتوسط حسابي (٣,٥١) وانحراف معياري (٠,٦٩) وقد تعزى هذه النتيجة إلى الرغبة الدائمة والمستمرة لدى الفرد أيا كانت طبيعة عمله بالزيادة والحصول على راتب أعلى خاصة مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة، وقد تعزى النتيجة إلى نظام الترقية الوظيفية المعمول به بوزارة التربية والتعليم والذي يقتضي أن يخدم المعلم عدد من السنوات بالإضافة إلى المتطلبات الأخرى ليحصل على ترقية وظيفية وزيادة بالراتب. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بن معتوق (٢٠٢١) واختلفت مع دراسة (علي، ٢٠١٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟". للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الكرك وبين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين

الالتزام التنظيمي للمعلمين		
التأثير المثالي	معامل الارتباط ر	٠,٨٥٥**
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
	العدد	٥٦٢
الحافز الإلهامي	معامل الارتباط ر	٠,٩٠٦**
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
	العدد	٥٦٢
الاستثارة الفكرية	معامل الارتباط ر	٠,٨٦٧**
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
	العدد	٥٦٢
القيادة التحويلية	معامل الارتباط ر	٠,٩٣٦**
	الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
	العدد	٥٦٢

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يلاحظ من الجدول (١١) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم قصبة الزرقاء الأولى للقيادة التحويلية وبين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين جميع درجات مجالات القيادة التحويلية ومجموع درجات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتعزى النتيجة لكون القيادة التحويلية تسهم إلى حد كبير في دعم وتحقيق الالتزام التنظيمي، وتأثيرها على سرعة وكفاءة ودقة إنجاز العمل الإداري في المدرسة وبأقل كلفة ممكنة، كما قد تعزى النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بتحقيق أعلى معايير التميز المؤسسي لمدارسهم مما يدفعهم نحو الاهتمام بتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، وهو ما يتطلب زيادة الاهتمام

بالبحث والتطوير، مما يساهم في تعزيز قيم ومبادئ الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما قد تعزز النتيجة إلى أن استخدام نمط القيادة التحويلية يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية وتهيئة الظروف والفرص لزيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كما أن تطبيق أنماط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي يساعد على تحسين معدلات الرضا الوظيفي للمديرين والمعلمين على حد سواء، وتحسين الروح المعنوية لديهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تحسين جودة المخرجات التعليمية، وتحسين مستوى تعلم الطلبة الذي يعد الهدف الأول والهم في العملية التعليمية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (علي، ٢٠١٥؛ Akhsan, 2020؛ Veeriah, 2017؛ Raman et al., 2015).

٨. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بـ:

١. التأكيد على ضرورة تبني قادة المدارس لخصائص القيادة التحويلية، لما لها من أثر في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
٢. ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين القيادات الجديدة، أن يكون لديهم سمات قيادية وأن يتوافر لديهم خصائص القيادة التحويلية المختلفة، التي لديها شخصية كاريزمية ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز المعلمين.
٣. ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بأهمية القيادة التحويلية، وتنمية قدرات القيادة التحويلية لديهم.
٤. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات المدرسية، مما لها من أثر هام في تحسين الأداء وتحقيق أهداف مؤسساتهم.
٥. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال نشر ثقافة العمل التعاوني بين جميع أفراد الكادر الإداري والتدريسي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأكثر التزاماً بوظيفتهم.
٦. إجراء المزيد من الدراسات حول أثر القيادة التحويلية وربطها مع متغيرات أخرى وضمن بيئات جديدة.
٧. إجراء المزيد من الدراسات حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المديرين والمعلمين وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي للمدارس

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة المعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم قصبه الزرقاء الأولى على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم قصبه الزرقاء الأولى).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.

- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قامت ختام المعاينة بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل ختام المعاينة.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريرها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو سنيّة، عونية والبياتي، عبد الجبار. (٢٠١٤). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٠ (١). ١٠١-١١٩.
- الأغا، بلال. (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية: غزة.
- اشتوي، محمد (٢٠١٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية: مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث*، ٥ (١). ٣-١٨.
- بني عطا، مفيد. (٢٠٢٢). درجة فاعلية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة عجلون. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ٦ (٦). ٣٣-٤٧.
- بن معتوق، حمزة. (٢٠٢١). القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- الجابري، هلال وإبراهيم، حسام الدين. (٢٠٢١). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي بسلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، ٢ (٧). ٤٦١-٤٩٩.
- حداد، ميسون. (٢٠٢٢). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبّيد من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، ٦ (٧). ٢٩-٤٤.
- الحري، سلطان. (٢٠١٢). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز جدة.

- حسن، ماهر. (٢٠١٣). دور القيادة التحويلية لتطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد. *رابطة التربويين العرب*، ٣٥ (١)، ١٢٩-١٤٥.
- حمد، علاء. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. *مجلة الدنانير- جامعة بغداد*، ٥ (٥)، ٢٠٠-٢٠١.
- الشهراني، رحمة. (٢٠١٩). القيادة التحويلية من منظور إسلامي. *مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية*، ١٧ (١)، ٢٢٩-٢٦١.
- الشوابكة، زياد والشلبي، فراس والخواندة، رياض. (٢٠١٨). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٨ (٤)، ١٤٥-١٦٥.
- العرايضة، منيرة. (٢٠١١). نظرية القيادة التحويلية في القيادة التربوية. *رسالة المعلم- وزارة التربية والتعليم*، ٤٩ (٣)، ٣٨-٤١.
- علي، ناهد. (٢٠١٥). دور القيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش.
- العمرى، مشرف. (٢٠١٩). الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في محافظة النماص. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٨ (٢)، ٧٤-٩٢.
- القليتي، بدرية. (٢٠١٤). القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.
- قوال، فاطمة. (٢٠٢١). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، ١٢ (١)، ٢٦٠-٢٧١.
- المالكي، حامد. (٢٠١٩). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضرم. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، ٦ (٢)، ١٤٥ - ١٨٨.

References

- Akhsan, A., Faj, A., Rozi, F., Daulay, I., Suja, A., Ramdhan, T., Taufiq, S., & Purwanto, A. (2020). Effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: A case study of elementary school teachers. *Psychology and Education*, 57(9), 4942–4951.
- Ari, A., & Caglayan, H. (2017). Relationship between organizational justice perceptions and organizational commitment levels of school of physical education and sports academicians. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 240–251.
- Gao, F. (2013). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. In *International Conference on Economics, Trade and Development* (Vol. 7, pp. 43–48).
- Jamail, M., & Don, Y. (2016). Distributed leadership and commitment of teachers based on cohorts of generations. In *Proceedings of the International Conference on Education Towards Global Peace* (November 30–December 1). Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia.
- Mbouns, C., & Azuji, M. (2021). Relationship between school principals' distributed leadership style and teachers' organizational commitment in public secondary schools in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 9–11.

-
- Nugroho, B. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction, and organizational commitment toward Indonesian school performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 962–971.
- Raman, A., Mey, C., Don, Y., Dand, Y., & Khalid, R. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teachers' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221–228.
- Ucari, R. (2021). The effect of school principals' distributed leadership style behaviors on teacher organizational commitment. *International Education Studies*, 4(5), 17–30.
- Veeriah, J. (2017). *The relationship between principal transformational leadership practices, teacher organizational commitment, and school culture in primary cluster schools in Selangor* [Doctoral dissertation, University of Malaya].