

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها
بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين

أ. عبد الكريم سالم أبو مديغم

(تاريخ الاستلام 2023/04/05، تاريخ القبول 2023/04/13)

The degree of secondary school principals' practice of transformational leadership and its
relationship to professional affiliation from teachers' perspective

Mr. Abdul Karim Salem Abu Mdeighim

(Received 05/04/2023, Accepted 13/04/2023)

البريد الإلكتروني: aimanabd@gmail.com

أ. عبد الكريم أبو مديغم



الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (898) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (310)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق مقياسين هما (مقياس القيادة التحويلية، ومقياس الانتماء المهني). وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية ودرجة ممارستهم للانتماء المهني كانت متوسطة على جميع أبعاد المقياسين، ووجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية ودرجة ممارستهم للانتماء المهني، وعدم وجود فروق دالة بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية ومستوى ممارستهم لمؤشرات الانتماء المهني تبعاً لتأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة التدريسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الانتماء المهني، مديري المدارس، المدارس الثانوية، منطقة رهط.

ABSTRACT:

The study aimed to investigate the degree of secondary school principals' practice of transformational leadership and its relationship to professional affiliation from the teachers' point of view. The study population consisted of (898) male and female teachers, (310) of whom were chosen randomly. The researcher used the analytical descriptive approach, The transformational leadership scale, and the professional affiliation scale were applied to the participants. The results of the study showed that the degree of high school principals' practice of transformational leadership and the degree of their practice of professional affiliation were moderate on all dimensions of the two scales, and that there was a positive relationship between the degree of principals' practice of transformational leadership and the degree of their practice of professional affiliation.

Also, there were no significant differences between the averages of teachers' estimates of the level of their principals' practice of transformational leadership and the level of professional affiliation due to gender, educational qualification, and teaching experience.

Keywords: Transformational leadership, professional affiliation, school principals, secondary schools, Rahat district.

المقدمة :

يرتبط نجاح أي عمل جماعي داخل المؤسسة التربوية بمدى قدرة القادة الإداريين في توجيه جهود الجماعة فيها من خلال قيامهم بواجبهم في تسيير أعمالها، وفق ما لديهم من قدرات ومؤهلات تمكنهم من التأثير في الآخرين، خاصة أن العالم يعيش تطوراً في مجالات الحياة جميعها، ولا سيما المجال التربوي التعليمي.

لذلك لا يمكن الاعتماد على أساليب تتصف بالجمود والنمطية لإحداث التغيير المنشود، فتوجهت الإدارة المدرسية الحديثة إلى استخدام أساليب قيادية حديثة تتصف بالمرونة والحيوية وتهتم بسرعة الإنجاز والكفاءة العالية من أجل النهوض بالوضع الراهن بما يتناسب مع تصوراتها، واتجاهاتها، وأهدافها الحديثة (أبو رمان، 2018).

ونظراً لتنوع نظريات وأساليب القيادة فإن مدير المدرسة يتحمل عبئاً ثقيلاً ويتطلب منه تبني نظريات قيادة فاعلة ومؤثرة، لذلك حظيت القيادة التحويلية على اهتمام الكثير من العلماء والمفكرين والفلاسفة التربويين وبدؤوا في دراسة كل ما يرتبط بها، نظراً لدورها المهم والأساسي الذي يحكم بواسطته على نجاح المؤسسة التعليمية من عدمه (النعمان، 2017).

فقد أشار القحطاني (2019) إلى أن القيادة التحويلية من أبرز أدوات النجاح للعمليات الإدارية والتعليمية، لما لها من دور كبير في التأثير بالآخرين، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، والقدرة على تجاوز التحديات والمشكلات الإدارية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي في الميدان التربوي، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وبينت العزايزة (2020) أن مدير المدرسة الذي يستخدم القيادة التحويلية في الإدارة يحقق نتائج العملية التعليمية والتربوية بفاعلية، ويوحد جهود الفريق، ويوجههم نحو رؤية المستقبل، والحد من الصراعات، وترتيب الأولويات في العمل، واستثمار الوقت، واحتواء الأزمات، وممارسة الأساليب الديمقراطية، وتطوير العلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال.

وأشار الجرايدة والمسقري (2018) أن ممارسة نمط القيادة التحويلية في المدارس له تأثيرات فاعلة في بناء بيئة تربوية ملائمة، وقادرة على مواكبة التطوير، وإيجاد رؤية مشتركة، وتعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس لدى الأفراد والجماعات، واستيعاب مشاعر الأفراد وقيمتهم وإبداعهم، وخفض المشكلات والضغوط التي تواجههم.

وبين ستامب وماتر (Stump & Mater, 2021) أن القيادة التحويلية تقود المدرسة لتوظيف التحولات الجوهرية المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة، وتضع رؤية للمستقبل، وتعمل على انتهاز الفرص المحتملة، وتجر الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، وتعزز الشعور بالعدالة، ما يولد الالتزام والانتماء لديهم، وتزيد من قيم الولاء للمدرسة التي يعملون بها.

وأكد خضر (2019) أن القائد التحويلي هو قائد ملهم يستخدم قدراته الإبداعية في توظيف الموارد البشرية في المدرسة لرفع جودة التعليم، وتغيير الواقع من خلال التابعين، ما يجعلهم مقتنعين في عملهم ويمتلكون الرغبة في بذل الجهود الإضافية لتحقيق النجاح المنشود.

وبين المومني وكنعان (2021) أن عمليات التحول داخل المؤسسات التعليمية تجعل القائد التحويلي يدرك هذه التغييرات، وتزيد من قدرته على إقناع العاملين إلى تغيير اتجاهاتهم وأفكارهم نحو القيم الأخلاقية، وصياغة الرسالة والرؤية الحقيقية للمدرسة، لتحقيق الرضا والانتماء الوظيفي ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل ورفع مستوى الأداء في المدرسة.

وبعد الانتماء المهني من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين التربويين في مجال التربية والتعليم، فهو الأساس في نجاح المعلمين على المستوى الاجتماعي والعلمي، ويزيد ثقافتهم بأنفسهم، ويحفزهم لبذل كل الجهود والإمكانات لتطوير مهاراتهم، ورفع روحهم المعنوية في الاستقرار الوظيفي (السيد والذهلي، 2020). مما سبق يمكن القول إن أهم الركائز التي تحقق الانتماء المهني للمعلمين نوعية العلاقة بينهم وبين قائدهم، وسياسة القائد في تنظيم الظروف المناسبة وتوفيرها، ونوعية فرص الترقية والتقدم في العمل، وتحسين البيئة الأمنية في المدرسة، وتقدير الإنجازات واحترامها،

ويقع على عاتق مدير المدرسة تطوير دور حيوي العملية التعليمية، فهو المسؤول عن توفير بيئة تعليمية محفزة على الإبداع.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطور الحضاري المضطرد، يفرض العالم المعاصر ضغوطاً شديدة على المجتمعات والدول، في كل المجالات لكي تتخذ أشكلاً جديدة من القيم الحديثة، فظهر الاحتياج إلى فكر إداري متكامل يهتم بتحديث المؤسسات التربوية بشكل عام والقيادات المدرسية بشكل خاص (Sagnak, 2021). وفي ظل هذه المتغيرات التي شكلت ضغوطاً على المؤسسات التعليمية وعلى العاملين فيها، برزت الحاجة للقائد التحويلي الذي يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم، ودفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية، من خلال تحفيزهم لتحسين أدائهم، وهذا ما وضحه كل من الزهور وعدوان (2022) من أن القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية الحديثة التي توجه مدير المدرسة في تغيير فلسفته وأدواره وأهدافه، حيث تحوله من مدير مطبق للعمل إلى مطور وقائد للتغيير، ومن مطبق للأنظمة واللوائح والتعليمات إلى ميسر ومسهل وداعم، ومن رئيس يصدر الأوامر إلى داعم وموجه وخبير تربوي، يسهم في تطوير العملية التربوية، ومن إداري إلى قائد وصاحب رؤية، يؤثر ويلهم ويحفز ويزرع الثقة في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويرفع من معنوياتهم. كما أكد النعمان (2017) أن القيادة التحويلية تشجع العاملين في المدرسة على الإبداع وتمنح كل عضو في المدرسة اهتماماً فردياً خاصاً يرتقي باهتماماتهم واحتياجاتهم ليصنع منهم قادة آخرين، ما يجعله بهذه الأدوار قائداً تحويلياً يسهم في تحويل المدرسة بجميع عناصرها من حال إلى حال أفضل لتتماشى ومتطلبات العصر بدرجة الحديث. ومن خلال اطلاع الباحث على الواقع التعليمي والتربوي في مدارس وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية، والاستماع لوجهات نظر المشرفين وأصحاب القرار، ومديري المدارس، وبالرغم مما بذلته الوزارة من جهود حثيثة لتطوير الإدارات المدرسية وتحسينها، وبخاصة تطوير كفايات مديري المدارس من حيث التأهيل والتدريب والتقييم على أسس تربوية وتعليمية، ما زال هناك تباين في الأنماط القيادية الحديثة لمديري المدارس، وتمسك بعض القيادات بالقيادة التقليدية التسلطية، ما ينعكس سلباً على أداء المعلمين، وعلى التحصيل الدراسي للطلبة، لذلك يرى الباحث أن أسلوب القيادة التحويلية هو الأسلوب الأمثل لتغيير الواقع القيادي

في المدارس، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تبعاً للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة التدريسية؟
- 3- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديريهم للانتماء المهني تبعاً للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة التدريسية؟
- 5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة ممارستهم للانتماء المهني؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط للقيادة التحويلية، وكذلك التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للانتماء المهني.
- 2- تحديد أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية للمعلمين في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالانتماء المهني.
- 3- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالانتماء المهني.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

وتنبثق من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين، وتبسيط الضوء على نمط مهم من أنماط

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين فيها.

الحدود المكانية: اقتصرَت على المديرين في منطقة رهط التعليمية في شمالي النقب.

الحدود الزمانية: اقتصرَت الدراسة على الفصل الدراسي الأول من العام 2022\2023.

الإطار النظري:

القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية الأداة الفعالة في إحداث التغيير المنشود للعاملين وتكثيف جهود المؤسسة التعليمية لتحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف المتوقعة منهم ومن المؤسسة، عن طريق إقناع العاملين بضرورة التعاون والمشاركة بينهم وبين قائدهم والاستفادة من خبراتهم، وتوضيح الرؤية لهم، وتطوير الأساليب والوسائل من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون فيها، وذلك بتوسيع دائرة اهتماماتهم وتعميق الإدراك لديهم (العجمي، 2018).

لقد ورد العديد من التعريفات ووجهات النظر المختلفة حول تحديد معنى القيادة التحويلية وأبعادها، فقد عرفها عزراية (2020، ص11) بأنها عملية دفع التابعين وتنشيطهم من أجل تحقيق الأهداف من خلال تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة.

في حين عرفها عمايرة وعاشور (2020، ص388) "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة في المؤسسة التعليمية".

وتكمن أهمية القيادة التحويلية في الإدارة المدرسية كما بينها جيجسيل وآخرون (Geijssel, et al, 2020) في تركيزها على المعلمين واهتماماتهم، وإخراج ما لديهم من وعي ثقافي وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية فيما بينهم وبين قائدهم، من أجل تحفيزهم لبذل جهد أكبر في أعمالهم.

وأكد أبو رمان (2018) على أن القيادة التحويلية تساعد مدير المدرسة في التأثير الكامل في سلوك التابعين، لإحداث التغييرات الإيجابية في طرق أداء المعلمين، وحثهم بأهمية عملهم وتعزيز الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، وتوفير المناخ الملائم

القيادة وهو القيادة التحويلية، التي قد تسهم في تطوير الأداء وتحسينه لدى قادة المدارس، كما أنها تمثل إضافة للمكتبة العربية، كونها من البحوث القليلة التي تناولت هذا الموضوع.

الأهمية التطبيقية:

قد تسهم في إطلاع المسؤولين في مجال القيادة التربوية وإعطائهم مؤشرات واضحة ومحددة حول القيادة التحويلية، ومعايير الانتماء المهني لمديري المدارس الثانوية، وكذلك فقد تسهم مساهمة فاعلة في معرفة الواقع القيادي للإدارات المدرسية، ومعرفة بيانات العمل للمعلمين والمعلمات، وتأثير القيادة التحويلية في ذلك، ومن الممكن أن تقيد أصحاب القرار والمسؤولين عن التدريب في وزارة التربية والتعليم في تصميم برامج تدريبية لتطبيق أساليب القيادة التحويلية لرفع الكفاءة القيادية لمديري المدارس للوصول إلى مستوى إيجابي من الرضا الوظيفي للمعلمين، ومن الممكن أن يفيد المعلمون في تعزيز دورهم والرفع من انتماؤهم المهني، ومتابعة مستوى التقدم في عملهم، لما للانتماء المهني من أثر بالغ على أدائهم وتحصيل طلبتهم، وتحسين الواقع التدريسي وتطويره.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

القيادة التحويلية: " نمط قيادي يتفاعل فيه القائد مع المرؤوسين من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع، والإثارة، والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات والمهارات، للوصول إلى مستوى عال من الأهداف المنشودة "(القحطاني، 2019، 420).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها المعلمون لمستوى تقديراتهم لدرجة ممارسة مدرائهم للقيادة التحويلية من خلال الإجابة على فقرات المقياس الذي أعده الباحث.

الانتماء المهني: " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، والذي يتجلى برغبته في البقاء فيها، وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (المومني وكنعان، 2021، ص264). ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي سيحصل عليها المعلمون لمستوى تقديراتهم لممارسة مدرائهم لمؤشرات الانتماء المهني من خلال الإجابة عن فقرات المقياس المستخدم في الدراسة.

منطقة رهط: هي إحدى المدن التي تقع شمالي النقب.

حدود الدراسة:

معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا في المؤسسة، فيغرس فيهم الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية (Arokiasamy, et al, 2019)

وتتضمن القيادة التحويلية بعد الحافز الإلهامي، وهو إيجاد القائد رؤية واضحة ومتناقلة للمستقبل، ويعمل على إقناع الرؤوسين بها، والعمل على تحقيقها من خلال إثارة حب التحدي والحماس، وهناك بعد ثالث بينه السفيناني وآخرون (2021) وهو الإثارة الفكرية، وهي مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الرؤوسين فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل.

وأشار الزهور وعدوان (2022) إلى بعد رابع، وهو الاعتبار الفردي عن طريق الاهتمام بحاجات كل فرد لتطويرها والارتقاء بمستوى أدائها ونموها.

مما سبق يتضح أن أبعاد القيادة التحويلية تتجاوز مفاهيم القيادة التقليدية وممارساتها المبنية على تبادل المنافع والمصالح، وتسعى إلى تقديم الرعاية المتميزة والاهتمام الواعي لكل العاملين دون شروط، ما يساعد على تفجير طاقاتهم، وإشغال روح الحماس والتنافس الإيجابي فيما بينهم، وتعمل على تقانينهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (السفيناني وآخرون، 2021).

الانتماء المهني:

يعتبر الانتماء المهني من الركائز المهمة التي لاقت اهتماماً كبيراً في ميدان الإدارة التربوية نظراً لعلاقته بفعالية الأعمال المدرسية وإنجازها، وتفجير الطاقات الإبداعية بين المعلمين، إذ إن فعالية المعلمين لا تعتمد على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب؛ بل تعتمد بقدر أكبر على درجة انتماء هؤلاء المعلمين للمدرسة التي يعملون فيها (المومني وكنعان، 2021).

وأشار كروسويل واليوت (Crosswell & Elliott, 2021) إن الانتماء المهني للمعلم يكون من خلال الانسجام والإحساس الإيجابي إزاء مهنته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها ببذل الجهد، والافتخار بمآثرها، وبناء التوافق والتفاعل بين أهدافه وأهدافها، ما يدفعه للعمل بحماس وإخلاص؛ لتنمية مهاراته وزيادة كفاءته.

وبين العمري وكمال (2022) أن وجود مظاهر الانتماء بين المعلمين في المدرسة من أهم العوامل الرئيسة في الحكم على نجاحها وفعاليتها وكفاءتها، إذ إن فعالية المعلمين لا تعتمد على

لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم.

ومدير المدرسة الذي يوظف القيادة التحويلية في عمله يؤثر بشكل كبير في سلوك المعلمين ومعنوياتهم وأدائهم التنظيمي، وإيجاد مناخ إبداعي محفز لهم، وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، ما يساهم في زيادة الإنتاجية، وتغيير ممارسات المعلمين، والالتزام التنظيمي (النعمان، 2017).

وذكر السفيناني وآخرون (2021) أن أهمية القيادة التحويلية تظهر في التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي عندما يجعل القادة التحويليون من سلوكهم، وإنجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، لأنهم يعملون وفق معايير وقيم أخلاقية عالية، تسهم في بناء مناخ أخلاقي متميز داخل المؤسسة.

وتكمن أهمية القيادة التحويلية التي يمارسها مدير المدرسة كما بينها ليثوود وآخرون (Leithwood, et al, 2019) بمساعدة فريق العمل المدرسي على تطوير وتشكيل ثقافة مهنية عالية، وإملاك الأدوات اللازمة التي توفر بيئة عمل منتجة، من خلال الاعتماد على التحليل المعمق والتخطيط الهادف، والعمل على تحسين بيئة العمل، وتحمل المسؤولية ما يسهم في رفع كفاءتهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وتساهم القيادة التحويلية في حل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون وتفسيرها بطرق إيجابية، ووضع الحلول والبدائل المناسبة بناءً على المناقشات الجماعية، وتعزيز الدافعية، وتكوين بيئة مدرسية يسودها التعاون بين جميع الأطراف العاملة فيها، وتنمية القدرات والمهارات الإبداعية (الزهور وعدوان، 2022).

ويرى الباحث أن من شأن القيادة التحويلية توفير الظروف التي من شأنها أن تجعل المؤسسة تؤدي مهامها بنجاح، نحو تحقيق أهدافها قصيرة وبعيدة المدى، ذلك أن من شأن القيادة التحويلية أن تولد الدافعية لدى العاملين، وتجعلهم يشعرون بأهمية القيام بالواجبات المنوطة بهم.

أبعاد القيادة التحويلية:

تتكون القيادة التحويلية من عدة أبعاد تتمثل في التأثير المثالي، وهو قدرة القائد على كسب ثقة التابعين واحترامهم وتقديرهم، فيعتبرونه نموذجاً وقدوة حسنة لهم، حيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً

وعندما يشعر المعلم أنه شريك فاعل في العملية التعليمية، وأنه ليس متلقياً للتعليمات فقط؛ يزداد فاعلية ونشاطاً واقتناعاً لجدوى ما يؤديه من عمل، ويشعر أنه مهم في عمل، فيصبح أكثر التزاماً وولاءً وإخلاصاً لمهنته (فرج ومبروك، 2021).

الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية:

أجرى باسيلوس ولوباتي (Basilius & Loupatty, 2022) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية لمديري المدارس في المناخ المدرسي ورفع الروح المعنوية للمعلمين في إندونيسيا، وتم اختيار العينة عشوائياً من (354) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية، وتم تطبيق المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج: أن ممارسة المديرين للقيادة التحويلية له تأثير كبير على مناخ المدرسة ومعنويات المعلمين في المدارس، ووجود فروق في درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية تبعاً لتأثير متغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ولصالح أصحاب الشهادات العليا.

وقام لايتون (Layton, 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية إنديانا الأمريكية وبين الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. قد تكونت عينة الدراسة من (588) معلماً ومعلمة، واستخدم المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة التحويلية يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين، وبذل جهود إضافية في الأداء المدرسي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تبعاً لتأثير متغير (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ولصالح الإناث، وللمعلمين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات.

وهدف دراسة ساروس (Sarros, 2020) إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية، وأجريت الدراسة على (1158) مديراً من منظمات القطاع الخاص، وباستخدام أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين أن هنالك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هنالك دوراً للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، بالإضافة إلى أن الجنس كممتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين، وأنه لا يوجد أثر للتفاعل بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، والجنس كممتغير وسيط.

الإعداد والتدريب والتطوير فحسب، بل تعتمد بقدر أكبر على درجة انتمائهم للمدرسة التي يعملون فيها.

ويعبر الانتماء المهني عن درجة كبيرة من مدى الانسجام ما بين المعلم وزملائه داخل البيئة المدرسية، وقوة العلاقات المتبادلة فيما بينهم، ما يقوي مشاعرهم الإيجابية نحو أداء واجباتهم ومهامهم، ويولد لديهم روحاً معنوية عالية، وتقانياً كبيراً في العمل، فيكون الانتماء المهني صمام أمان لنجاح العمل واستمراره (الشهري، 2019).

وبين عبد اللطيف (2020) أن الانتماء المهني يتحقق عندما يحرص مدير المدرسة على توفير العدالة في توزيع المهام والواجبات، من خلال التشاور بينه وبين المعلمين، فلا يجوز أن يسند لأحدهم مهمة لا تتناسب ومؤهلاته العلمية، وقدراته الجسمية، وإمكاناته المادية.

ويجب على مدير المدرسة إثارة دافعية المعلمين كونه القدوة لهم من خلال العمل الجاد، وإظهار اهتمام حقيقي اتجاه المهنة التي يعمل بها، وأن يشعر المعلمين بالانتماء للمدرسة مثله، بهدف توفير الجو المناسب للمعلمين لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المدرسة التي يعملون بها للبقاء فيها، وقبول الأهداف والقيم المدرسية (Bogler & Somech, 2018).

وأشار خضر (2019) إلى أن قدرة مدير المدرسة على إيجاد بيئة العمل المناسبة، وتطبيق الأنماط الإدارية الحديثة يسهم في زيادة شعور المعلمين بانتمائهم إلى المدرسة، من خلال تقديم المحفزات للمعلمين والاعتراف بما حققوه من إنجازات.

وبين سيليب (Celep, 2022) أن السلوك الداعم للمعلمين، وتطبيق أسس التحفيز والمكافأة، وإقامة علاقات إيجابية بينهم، والمشاركة في طرح الأفكار، والمساواة بين الجميع، يشعرون بالانتماء إلى المدرسة التي يعملون فيها، وتحقيق أهدافها بمستويات عالية من الكفاءة والمهارة والإبداع. وأكد العديد من الباحثين كما بينت عدواني (2019) على أن من أهم المهام القيادية لمدير المدرسة أن يكون قادراً على تعميق الولاء لدى مرؤوسيه من خلال القدرة على جمع أكثر وأجود ما يمكن من المعلومات، والقدرة على تحليلها واستعمالها لاتخاذ القرارات، فكلما ارتفعت جودة هذه المعلومات الكمية والنوعية الداخلية والخارجية وكميتها وحسن استعمالها؛ قلت نسبة الخطأ وزاد مستوى الانتماء المهني.

وقام ياسين والمطيري (2021) بدراسة هدفت إلى قياس درجة التزام المعلمين نحو المدرسة والمهنة من وجهة نظرهم في محافظة تبوك، وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحث، وقد بينت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والحوافز المعنوية والمادية والشعور بالفعالية وبين الالتزام المهني للمعلمين، وعدم وجود فروق بين الذكور والإناث، ووجود فروق ذات دلالة تعزى للخبرة ولصالح ذوي الخبرة التي تزيد عن عشر سنوات، وللمرحلة ولصالح المرحلة الأساسية الدنيا.

التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من الصالحي (2019)، ودراسة باسيليوس ولوباتي (Basilius & Loupatty, 2022)، ودراسة لايتون (Layton, 2021)، ودراسة ساروس (2020)، ودراسة جيجسيل وآخرون (Geijssel, et al, 2020) من حيث الهدف وهو تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية، وتتفق كذلك مع دراسة ساروس (2020) بعدم وجود فروق لمتغيرات الدراسة، وتختلف مع دراسة كل من باسيليوس ولوباتي (Basilius & Loupatty, 2022)، ولايتون (Layton, 2021)، وياسين والمطيري (2021) بعدم وجود فروق لمتغيرات الدراسة، وتتفق هذه الدراسة أيضاً مع دراسة كل من سيليب (Celep, 2022)، ودراسة ياسين والمطيري (2021)، ودراسة المرزوقي والدباء (2022)، من حيث الهدف، وهو تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية المختلفة وعلاقتها بالولاء المهني، كما تتفق مع الدراسات التي سبقتها من حيث العينة، وتمتاز عن الدراسات السابقة في تناولها للعلاقة بين القيادة التحويلية والانتماء المهني، حيث تبين ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في حدود علم الباحث، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تسليط الضوء على درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية، ودرجة ممارستهم لمؤشرات الولاء المهني، واستفاد الباحث من جميع الدراسات السابقة في تحديد طبيعة المشكلة وأهميتها، واختيار المنهج المستخدم، وبناء أدوات الدراسة.

إجراءات الدراسة:

في حين هدفت دراسة كل من جيجسيل ورفاقه (Geijssel, et al, 2020) والتي تبنت نموذج القيادة التحويلية، فقد أجريت على عينة قوامها (١٣٤٧) معلماً ومعلمة أخذت من ٤٥ مدرسة في هولندا. وقد أظهرت نتائج الدراسة الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية للمديرين على الولاء الوظيفي للمعلمين وبذلك جهداً إضافياً في الإصلاح المدرسي، وأن للقيادة التحويلية أثراً إيجابياً عندما يمارسها المدير في تعزيز شعور المعلمين بالولاء والرضا الوظيفي.

وأجرى الصالحي (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على (2450) معلماً من مختلف المراحل التعليمية تم اختيارهم بشكل عشوائي، وتوصلت النتائج إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية والتعاملية بدرجة كبيرة، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية، إلا أن العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التحويلية.

الدراسات السابقة التي تناولت الانتماء المهني:

أجرى سيليب دراسة (Celep, 2022) هدفت إلى التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في تركيا: وهو (الولاء للمدرسة، ومهنة التعليم، والوظيفية التعليمية، والعمل الجماعي)، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٥) معلماً ومعلمة في مقاطعة زوجلادك. وبينت النتائج أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، وكان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وغير مقتنعين بمدارسهم الحالية، في حين كان مستوى التزامهم بمهنة التعليم مرتفعاً، كما بينت النتائج أن دافعيتهم في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل والعمل بصورة جماعية.

وهدف دراسة المرزوقي والدباء (2022) إلى التعرف إلى واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والولاء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، ووظفت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من العينة العشوائية، التي تكونت من (360) معلماً ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية على جميع محاور المقياس جاء عالياً، كما بينت النتائج أن مستوى توافر الولاء المهني لدى المعلمين جاء عالياً أيضاً، وعلى جميع محاور مقياس الولاء المهني.

مجتمع الدراسة وعينتها: تألف مجتمع الدراسة من معلمي منطقة رهط التعليمية، وعددهم (898) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، للعام الدراسي 2022/2023، وتكونت عينة الدراسة من (310) معلماً ومعلمة اختيرت بالطريقة العشوائية. والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات التصنيفية

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما تبدو في الميدان، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية، من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة في معالجة البيانات الإحصائية وتحليلها لاختبار الفرضيات المناسبة، والوصول إلى استنتاجات تحسن الواقع وتطوره.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	100	36%
	أنثى	210	74%
	المجموع	310	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	18.7%
	من 5 - 10 سنوات	89	28.7%
	10 سنوات فأكثر	163	52.6%
	المجموع	310	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	69.0%
	ماجستير	48	15.5%
	دكتوراه	48	15.5%
	المجموع	310	100%

تم التحقق من صدق المقياسين من خلال عرضهما على لجنة مكونة من (10) محكمين من حملة الدكتوراه في الإدارة والمناهج التربوية، وطرق التدريس، وعلم النفس، لإبداء آرائهم واقتراحاتهم لدرجة ملاءمة الفقرات للأهداف المراد قياسها، ودرجة وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية، وفي ضوء ما جاء من ملاحظات؛ تم إجراء التعديلات المقترحة من حيث حذف بعض الفقرات، وتعديلها، وإعادة صياغتها.

ثبات أدوات الدراسة:

قام الباحث بتطبيق المقياسين على عينة استطلاعية تكونت من (30) معلماً ومعلمة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار، وبفارق زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين، كما تم حساب ثبات الاتساق

أداتا الدراسة:

قام الباحث ببناء مقياسين هما (مقياس القيادة التحويلية)، وتكون من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وتم الاستفادة من دراسة كل من عمايرة وعاشور (2022)، وباسيليوس ولوباتي (Basilius & Loupatty, 2022)، ولايتون (Layton, 2021) في تصميمه، ومقياس الولاء المهني، وتكون من (20) فقرة أيضاً موزعة على أربعة مجالات هي (الولاء المهني، والاستمرار بالعمل، والالتزام المهني، والنمو المهني)، وتم الاستفادة من دراسة كل من سيليب (Celep, 2022)، وباسين والمطيري (2021)، والمرزوقي والدباء (2022) في تصميمه، وكانت إجابات المعلمين عن الفقرات حسب مقياس ليكرت خماسي التدرج.

صدق أدوات الدراسة:

الداخلي للمقياسين باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) الجدول (2): ثبات مقياس القيادة التحويلية
يبين معاملات الثبات لمقياس القيادة التحويلية لذلك.

المجالات	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	الجدول (2) أن الداخلي للأداة قيمته (0.94) بين (0.84) - ويبين الجدول معاملات ثبات الداخلي، لمقياس الولاء
التأثير المثالي	5	0.94	0.87	
الحفز الإلهامي	5	0.93	0.86	
الإثارة الفكرية	5	0.95	0.84	
الاعتبار الفردي	5	0.92	0.89	
المقياس ككل	20	0.94	0.87	

يلاحظ من ثبات الاتساق ككل قد بلغت ولمجالاته تراوح (0.89)، كما (3) قيم الاتساق والإعادة

المهني ومجالاته: الجدول (3) معاملات الثبات لمقياس الولاء المهني

المجالات	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	الجدول (3) أن الداخلي للأداة قيمته (0.91) تراوح بين (0.92)، كما خلال دلالات السابقة أنها جودة بناء أداة
الولاء المهني	5	0.91	0.83	
الاستمرار في العمل	5	0.89	0.81	
الالتزام المهني	5	0.90	0.91	
النمو المهني	5	0.92	0.84	
الدرجة الكلية للمقياس	20	0.91	0.85	

يلاحظ من ثبات الاتساق ككل قد بلغت ولمجالاتها (-0.89) يتضح من الصدق والثبات مؤشر على

الدراسة؛ ما جعل الباحث يتبنى الأداة في التطبيق النهائي على عينة الدراسة.

معيار تصحيح أداتي الدراسة:

جاءت محكات الحكم على المتوسطات كما يأتي: درجة ممارسة قليلة يقابلها وسط حسابي بين (1 - 2.33)، ودرجة ممارسة متوسطة يقابلها وسط حسابي بين (2.34 - 3.67)، ودرجة ممارسة كبيرة يقابلها وسط حسابي بين (3.68 - 5.00).

الأساليب الإحصائية: للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لمجالات الدراسة والفقرات التي تتبع المجالات، مع مراعاة ترتيب المجالات

وفقراتها تنازلياً ووفقاً للمتوسطات الحسابية، كما تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova).

نتائج الدراسة: فيما يلي عرض لنتائج كل سؤال من الأسئلة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً، كما في الجدول (4).

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مستوى ممارسة القيادة التحويلية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١.	3	يتقبل مديري أفكار المعلمين وآراءهم جميعاً.	3.98	1.007	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢.	1	يقدم مديري المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	3.86	1.121	مرتفعة
٣.	5	يهتم مديري بالاعتبارات الأخلاقية في اتخاذ القرارات.	3.82	1.079	مرتفعة
٤.	2	يتصرف مديري بأسلوب يحظى من خلاله باحترام المعلمين.	3.81	1.167	مرتفعة
٥.	4	يحرص مديري على العمل الجماعي لتحقيق رؤية المدرسة ورسالتها.	3.79	1.105	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجال: التأثير المثالي	3.84	.992	مرتفعة
٦.	9	يعمل مديري على تنمية مهارات المعلمين القيادية.	3.58	1.189	متوسطة
٧.	10	يتمتع مديري اتصال فاعلة.	3.52	1.139	متوسطة
٨.	7	يفوض مديري السلطة لمن يراه ذي كفاءة.	3.52	1.203	متوسطة
٩.	8	يستثير مديري روح الحماس في العمل المدرسي.	3.43	1.143	متوسطة
١٠.	6	يوضح مديري الأهداف المراد تحقيقها من المعلمين.	3.20	1.221	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: الحفز الإلهامي	3.49	.991	متوسطة
١١.	13	يعزز مديري روح التحدي لدى المعلمين.	3.48	1.173	متوسطة
١٢.	15	يحفز مديري المعلمين على حضور الدورات التدريبية.	3.28	1.187	متوسطة
١٣.	11	يشجع مديري المعلمين على تبني مداخل جديدة لحل المشكلات.	3.23	1.134	متوسطة
١٤.	14	يثق مديري في قدرات المعلمين جميعها.	3.23	1.157	متوسطة
١٥.	12	يتجنب مديري النقد غير الموضوعي في حال حدوث الخطأ.	3.00	1.320	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: الإثارة الفكرية	3.25	.993	متوسطة
١٦.	17	يهتم مديري بجميع المعلمين دون تحيز	3.23	1.134	متوسطة
١٧.	19	يراعي مديري الفروق الفردية للمعلمين.	3.20	1.219	متوسطة
١٨.	16	يحرص مديري على تطوير مهارات المعلمين المختلفة.	3.04	1.110	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١٩.	20	يدعم مديري رغبة المعلمين في التغيير.	2.86	1.131	متوسطة
٢٠.	18	يسعي مديري إلى إشباع الحاجات الشخصية للمعلمين.	2.82	1.112	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: الاعتبار الفردي	3.12	1.072	متوسطة

(3.00) وبدرجة متوسطة، وجاءت فقرات مجال الاعتبار الفردي في المرتبة الرابعة والأخيرة، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.82-3.23) وبدرجة متوسطة أيضاً. جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين على جميع الأبعاد والأداة ككل.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المجال الأول: التأثير المثالي	3.84	.992	مرتفعة
المجال الثاني: الحفز الإلهامي	3.49	.991	متوسطة
المجال الثالث: الإثارة الفكرية	3.25	.993	متوسطة
المجال الرابع: الاعتبار الفردي	3.12	1.072	متوسطة
مقياس القيادة التحويلية	3.65	.976	متوسطة

وآراء المعلمين جميعاً، ويعمل على مواجهة المشكلات الإدارية والأكاديمية ومعالجتها، لأن الأعمال تكون واضحة ومحددة للجميع، ومبنية على مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فيحظى المدير بثقة الجميع واحترامهم، ويقومون بجهود مضاعفة لتحقيق الأهداف المدرسية بمشاركة الجميع، لأنهم يتعاملون مع قائد يحبونه ويحترمونه، وهذا ما أكدته أروكياسامي وآخرون (Arokiasamy, et al, 2019) والزهور وعدوان (2022) من أن مدير المدرسة عندما يمارس التأثير المثالي في عمله فهو قدوة في سلوكه وأفعاله للمعلمين في المدرسة، يكسب من خلاله ثقة العاملين معه واحترامهم وتقديرهم، فيعتبرونه نموذجاً وقدوة حسنة لهم، حيث يقوم الأتباع بتقليد القائد والانصياع لكل رغباته ومطالبه، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً معتمدين على المعايير الأخلاقية والقيم العليا في المدرسة، فيغرس قيهم الثقة بالنفس والقوة والكفاءة العالية في إنجاز الأعمال بدقة وإتقان، وحل المشكلات التي يتعرض لها المعلمون وتفسيرها بطرق إيجابية، ووضع الحلول والبدائل

يتضح من نتائج جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التأثير المثالي جاءت في المرتبة الأولى وتراوحت ما بين (3.98 - 3.79) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال الحفز الإلهامي في المرتبة الثانية، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.58 - 3.20) وبدرجة متوسطة. في حين جاء مجال الإثارة الفكرية في المرتبة الثالثة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات ما بين (3.48 -

يتضح من نتائج الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية على جميع مجالات القيادة التحويلية تراوحت ما بين (3.84 - 3.12) أي ما بين درجة مرتفعة إلى درجة متوسطة، فقد جاء مجال التأثير المثالي في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، ثم مجال الحفز الإلهامي في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، في حين جاء مجال الإثارة الفكرية في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الاعتبار الفردي في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة. وعلى مستوى الأداة ككل جاء مقياس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3.65).

أظهرت النتيجة أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لمجال التأثير المثالي جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى إدراك مديري المدارس بأن التأثير المثالي يكون فيه القدوة التي يحتذى بها في سلوكه وتصرفاته الإيجابية، ويحرص على الالتزام بالقيم الأخلاقية العليا، وتحقيق رؤية المدرسة المستقبلية وأهدافها ورسالتها، فيقبل أفكار

المدارس الثانوية في منطقة رهط والمهمة جداً في توفير المناخ الإيجابي والإبداعي للمعلمين في المدرسة، وعدم تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع، وعدم القدرة على معرفة حاجات المعلمين ورغباتهم، والعمل على إشباعها، وعدم مراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام، وحرص المدير على تبني الأساليب التقليدية في العمل المدرسي ما يقف عائناً كبيراً في وجه التغيير والتحديث، أو العمل والأداء بشكل فعال ومتميز، وهذا ما أكدته كل من الزهور وعدوان (2022)، وليثوود وآخرون (Leithwood, et al, 2019) يدفع الاعتبار الفردي القائد إلى الاهتمام بحاجات كل فرد وتطويرها والارتقاء بمستوى أدائها ونموها، والتركيز على النواحي الشخصية لكل منهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وتشكيل ثقافة مهنية عالية، وامتلاك الأدوات اللازمة التي تعزز بيئة عمل منتجة، وإثارة اهتمام العاملين لديه ليعرضوا أعمالهم، ويحفزهم بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه بصورة تجعل توقعات العمل تتحدى قدراتهم، ويعتبرون أنفسهم الأداة الرئيسة في التغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية لمستوى القيادة التحولية لدى مديريهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية)؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط للقيادة التحولية حسب متغيرات الدراسة كما في الجدول (6).

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط للقيادة التحولية حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	100	3.95	0.998
	أنثى	210	3.60	1.030
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	3.67	1.035

المناسبة، وتكوين بيئة مدرسية يسودها التعاون بين جميع الأطراف العاملة فيه.

وجاء مجال الحفز الإلهامي في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى قلة وعي المدير بالأهداف المراد تحقيقها ودورها المهم في زيادة الفاعلية الإنتاجية في البيئة المدرسية، وضعف الصلاحيات التي يقوم من خلالها بتقويض السلطة لأصحاب الخبرة والكفاءة ودورها المهم في تعزيز روح الحماس في العمل المدرسي، وتحقيق الراحة النفسية للمعلمين، وإشباع حاجاتهم، وإثارة الدافعية لديهم، وهذا ما أكدته كل من السفيناني وآخرون (2021) بأن الحفز الإلهامي للقائد يسهم في تحقيق رؤية واضحة ومشتركة ومتفائلة للمستقبل، ويعمل على إقناع العاملين بها، والعمل على تحقيقها من خلال إثارة حب التحدي والحماس، وتقجير الطاقات والتنافس الإيجابي فيما بينهم، وتوفير البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والتميز.

في حين جاء مجال الإثارة الفكرية بالمرتبة الثالثة، وبدرجة متوسطة أيضاً ويعزو الباحث النتيجة لعدم توفر روح التحدي والحماس لبعض المديرين على تبني مداخل وأفكار جديدة ومتطورة لحل المشكلات بالأساليب الحديثة، أو نقص المعرفة والمهارات لديهم بأهمية الاستفادة من النقد الموضوعي من المعلمين، وهذا ما أكدته السفيناني وآخرون (2021)، والجريدة والمسقري (2018) بأن الإثارة الفكرية تساعد مدير المدرسة على زيادة وعي المرؤوسين فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، وبناء بيئة تربوية ملائمة، وقادرة على مواكبة التطوير، وإيجاد رؤية مشتركة، وتعزيز الاستقلالية والثقة بالنفس لدى الأفراد والجماعات، واستيعاب مشاعر الأفراد وقيمهم وإبداعهم، وخفض المشكلات والضغوط التي تواجههم.

وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الاعتبار الفردي وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى نقص المهارات الإدارية والأكاديمية لمديري

ماجستير	48	3.80	0.949
دكتورة	48	3.96	0.921
أقل من 5 سنوات	58	3.94	1.041
من 5 سنوات – 10 سنوات	89	3.33	1.000
10 سنوات فأكثر .	163	3.73	1.008

يتضح من نتائج جدول (6) أن هناك تبايناً، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات وفقاً لمتغيرات الدراسة والجدول (7) يبين ذلك.

الجدول (٧) نتائج تحليل التباين الثلاثي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	2.174	1	2.174	3.663	0.057
المؤهل العلمي	0.244	1	0.244	.411	.522
الخبرة التدريسية	1.605	2	0.802	1.352	0.260
الخطأ	185.126	312	.593		
المجموع	189.915	316			

والأكاديمية التي تعترضهم، ورفع مستوى الأداء لديهم، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي متغير المؤهل العلمي، التي أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق لتقديرات ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم، يعزو الباحث النتيجة في ذلك إلى أنهم يعاملون جميع أصحاب المؤهلات العلمية بنفس المعاملة، فهم لا يمارسون التأثير الكامل في سلوك التابعين، لإحداث التغييرات الإيجابية في طرق أداء المعلمين، أو حثهم بأهمية عملهم، وتعزيز الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، وإيجاد المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة، وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل، أو توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات على الجميع للاستفادة من خبرات المعلمين الذين يحملون المؤهلات العلمية العليا.

أما في متغير الخبرة التدريسية، فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة التحويلية، ويفسر الباحث النتيجة في ذلك إلى أن مديريهم لا يفوضون المعلمين جميعاً الصلاحيات الكافية للقيام بإنجاز الأعمال الهادفة والممنهجة، التي ترفع من مستوى الأداء داخل

يتبين من نتائج الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في الدرجة الكلية لممارسة مديريهم للقيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمتغيرات على التوالي (3.663) و(411). ومستوى دلالتها على التوالي: (0.057) و(522). وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha = 0.05$).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة لمستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديريهم من وجهة نظرهم تعزى للجنس، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى إدراك المعلمين جميعاً، بغض النظر عن نوعهم، أن مديريهم لا يتمتعون بالتدريبات الكافية لأبعاد القيادة التحويلية، التي تتطلب مهارات مرتفعة من التدريب والممارسة، وتتطلب قادة ملهمين يستخدمون وسائل إبداعية حديثة ليرتقوا بمهارات المعلمين وقدراتهم نحو التميز والإبداع، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وغرس القيم الأخلاقية في نفوسهم، والقدرة على تجاوز التحديات والمشكلات الإدارية

في درجة ممارسة مديريهم للقيادة التحولية تبعاً لتأثير متغير المؤهل العلمي ولصالح أصحاب الشهادات العليا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط لمؤشرات الانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديريهم لمؤشرات الانتماء المهني مرتبة تنازلياً، والجدول (8) يوضح ذلك.

المدرسة وخارجها، حيث يعامل جميع المعلمين بمختلف خبراتهم بعدم اهتمام، ولا يستفاد من كفاءاتهم ومهاراتهم في تطوير المؤسسة التعليمية التي يعملون فيها، ولا تراعى الفروق الفردية بينهم، ولا توزع المهام حسب خبراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عزايعة (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسط تقديرات المعلمين والمعلمات للقيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التدريسية، وتختلف مع دراسة ستامب وماتر (Stump & Mater, 2021) التي أظهرت وجود فروق

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٢١.	5	يحرص مديري على عدم انتقالي لمدرسة أخرى.	3.62	0.766	متوسطة
٢٢.	3	يسمح لي مديري بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية.	3.52	0.812	متوسطة
٢٣.	1	يظهر مديري مشاعر الاعتزاز وهو يتحدث للآخرين عن المدرسة.	3.45	0.835	متوسطة
٢٤.	4	يتحدث مديري عن المدرسة باعتبارها مكاناً رائعاً للعمل فيها.	3.36	0.911	متوسطة
٢٥.	2	يحرص مديري على أن يكون المعلمون أعضاء فاعلين في المدرسة.	3.27	0.964	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: الولاء المهني	3.45	0.855	متوسطة
٢٦.	7	يدعم مديري المعلمين للحصول على مراتب وظيفية متميزة.	3.48	1.117	متوسطة
٢٧.	10	يحرص مديري على جعل المدرسة أفضل جهات العمل للالتحاق بها.	3.35	1.136	متوسطة
٢٨.	8	يهتم مديري بمستقبل المدرسة التي أعمل بها.	3.27	1.140	متوسطة
٢٩.	6	يحرص مديري على استمرار العلاقة بيني وبين زملائي في المدرسة	3.25	0.993	متوسطة
٣٠.	9	يقبل مديري تفويض السلطة مقابل استمراري بالعمل.	3.20	1.221	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: الاستمرار بالعمل	3.29	0.991	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
٣١.	14	يحافظ مديري على أوقات العمل في المدرسة.	3.43	1.113	متوسطة
٣٢.	11	يحافظ مديري على سمعة المدرسة لدى المجتمع.	3.15	1.122	متوسطة
٣٣.	13	يبدل مديري قصارى جهده لتحقيق أهداف المدرسة.	3.06	1.120	متوسطة
٣٤.	15	يقوم مديري بأداء مهامه الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة.	3.00	1.320	متوسطة
٣٥.	12	يلتزم مديري بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة.	2.63	1.125	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: الالتزام المهني	3.24	.875	متوسطة
٣٦.	17	يدفعني مديري إلى المزيد من العمل والتجديد.	3.23	1.134	متوسطة
٣٧.	20	يثق مديري بمقدرتي على تنفيذ الأهداف المدرسية.	3.20	1.219	متوسطة
٣٨.	18	يسمح لي مديري بتجريب أفكار جديدة.	3.04	1.110	متوسطة
٣٩.	19	يحرص مديري على توفير بيئة مدرسية مناسبة للإبداع.	2.86	1.131	متوسطة
٤٠.	16	يركز مديري على أن يكون المعلم محور اهتمام المدرسة.	2.82	1.112	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال: النمو المهني	3.12	1.072	متوسطة

المهني في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.23-2.82) وبدرجة متوسطة. جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمؤشرات الانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين على جميع الأبعاد والأداة ككل. الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الانتماء الوظيفي

يبين الجدول (8) أن مجال المتوسطات الحسابية لمجال الولاء المهني جاءت في المرتبة الأولى حيث تراوحت ما بين (3.62 - 3.27) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال الاستمرار بالعمل في المرتبة الثانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.48 - 3.20) وبدرجة متوسطة. في حين جاء مجال الالتزام المهني في المرتبة الثالثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.43-2.63) بدرجة متوسطة، وجاءت فقرات مجال النمو

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المجال الأول: الولاء المهني	3.45	.855	متوسطة

متوسطة	991.	3.29	المجال الثاني: الاستمرار بالعمل
متوسطة	875.	3.24	المجال الثالث: الالتزام المهني
متوسطة	1.072	3.12	المجال الرابع: النمو المهني
متوسطة	889.	3.36	مقياس الانتماء المهني

المستمر لمواجهة المشكلات والتحديات، التي تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين، أو تفويض السلطة لأصحاب الكفاءة والخبرة للاستمرار في العمل، وجعل بيئة المدرسة مكاناً جاذباً لمواكبة التطورات الحديثة وداعماً للتغيير. وهذا يعني أن الانتماء المهني للمعلم يحقق الاستمرار في العمل من خلال الانسجام والإحساس الإيجابي إزاء مهنته، والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والحرص على عدم تركها، والبقاء فيها ببذل الجهود، والافتخار بمآثرها، ما يدفعه للعمل بحماس وإخلاص لتنمية مهاراته وزيادة كفاءته.

وفي مجال الالتزام المهني الذي جاء بالمرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة؛ يفسر الباحث النتيجة في ذلك أن مديري المدارس لا يلتزمون باللوائح والتعليمات والقوانين الخاصة بالمدرسة وتطبيقها على أرض الواقع؛ لعدم توفر الخبرة الكافية للكثير منهم، وغياب الرقابة الذاتية والخارجية لديهم، وغياب العدالة في توزيع المهام، ونقص إثارة الدافعية في ممارستهم، والاعتماد على الأساليب التقليدية في عملية التخطيط، والتنظيم، والتقويم، والرقابة، وحل المشكلات، فهم لا يمتلكون المهارات الكافية لتطوير رؤية المدرسة المستقبلية، وهذا ما أكدته عبد اللطيف (2020)، وخضر (2019) أن الانتماء المهني يتحقق من خلال حرص المدير على الالتزام المهني بالقوانين والأنظمة والعدالة في توزيع المهام والواجبات، من خلال التشاور بينه وبين المعلمين، وإثارة الدافعية لديهم من خلال القدوة والعمل الجاد، وإظهار الاهتمام الحقيقي اتجاه المهنة التي يعمل بها، ويشعر المعلمين بهذا الانتماء، بهدف توفير الجو المناسب لهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المدرسة التي يعملون بها للبقاء فيها، وقبول الأهداف والقيم فيها.

وجاء مجال النمو المهني بالمرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة أيضاً ويفسر الباحث النتيجة في ذلك إلى نقص الكثير من المهارات

يتضح من نتائج جدول (9) أن المتوسطات الحسابية على جميع مجالات مقياس الانتماء المهني تراوحت ما بين (3.45 - 3.12) أي أن جميع المجالات جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسطات مختلفة، فقد جاء مجال الولاء المهني في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ثم مجال الاستمرار بالعمل في المرتبة الثانية، وبدرجة متوسطة أيضاً، ثم جاء مجال الالتزام المهني في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، في حين جاء مجال النمو المهني في المرتبة الرابعة والأخيرة وبدرجة متوسطة. أما على مستوى الأداة ككل؛ فقد جاء مقياس الانتماء المهني بدرجة متوسطة، وبمتوسط بلغ (3.36).

أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية لمجال الولاء المهني جاء أولاً بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث النتيجة في ذلك بأن القادة في هذه المدارس لا يثيرون الدافعية المرتبطة بمشاعر الاعتزاز والولاء كثيراً عند حديثهم مع معلمهم، ولا يسمحون لمعلمهم بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية التي تؤثر في العمل مباشرة، أو إبداء الرأي فيما يخص الشؤون المدرسية، أو القدرة على توفير مناخ إيجابي مدرسي يحفز على الإبداع والابتكار، من خلال إثارة الحماس وتعزيز النمو المهني المستمر لجميع المعلمين في المدرسة. وهذا ما أكدته المومني وكنعان (2021) أن الانتماء المهني من الركائز المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، نظراً لأهميته في عملية صنع القرار بفعالية، وإنجاز الأعمال المدرسية، وتقجير الطاقات الإبداعية بين المعلمين، لأن فاعلية المعلمين تعتمد بقدر كبير على درجة انتمائهم للمدرسة التي يعملون فيها.

وجاء مجال الاستمرار بالعمل بالمرتبة الثانية، ويعزو الباحث النتيجة المتوسطة في ذلك إلى قلة حرص مدير المدرسة على بناء العلاقات الإيجابية بين المعلمين، أو تحفيزهم على التطور المهني

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للانتماء المهني تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية)؟

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمؤشرات الانتماء المهني حسب متغيرات الدراسة والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الانتماء المهني

التربوية والنفسية والاجتماعية عند مديريهم، وقلة الاهتمام بعمليات التحديث والتطوير التي تواكب الاتجاهات الحديثة في العملية التعليمية، أو توفير بيئة خصبة تشجع على التميز والإبداع عند تحقيق الأهداف وإقامة علاقات إيجابية بينهم لمشاركة الجميع في طرح الأفكار، وهذا ما أكدته سيليب (Celep, 2022) أن السلوك الداعم للمعلمين، وتطبيق أسس التحفيز والمكافأة، وإقامة علاقات إيجابية بينهم، والمشاركة في طرح الأفكار، والمساواة بين الجميع، وتطبيق الأنماط الإدارية الحديثة يشعرهم بالانتماء إلى المدرسة التي يعملون فيها، وتحقيق أهدافها بمستويات عالية من الكفاءة والمهارة والإبداع.

المتغير المستقل	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	100	3.68	1.815
	أنثى	210	4.12	1.915
المؤهل العلمي	بكالوريوس	214	3.50	1.987
	ماجستير	48	3.48	0.713
	دكتورة	48	3.56	0.855
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	58	3.78	0.880
	من 5 سنوات – 10 سنوات	89	3.69	0.798
	10 سنوات فأكثر.	163	3.51	0.896

يتضح من نتائج جدول (10) أن هناك تبايناً ظاهرياً، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية؛ فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للانتماء المهني حسب متغيرات الدراسة والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) استخدام تحليل التباين الثلاثي للفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للانتماء المهني

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجنس	2.174	1	2.174	3.663	0.057
المؤهل العلمي	0.244	1	0.244	.411	0.522
الخبرة التدريسية	1.605	2	0.802	1.352	0.260
الخطأ	185.126	312	0.593		
المجموع	189.915	316			

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات ممارسة القيادة التحويلية ومتوسطات ممارسة الانتماء المهني؟
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفحص الارتباط بين القيادة التحويلية والانتماء المهني عند المعلمين، كما هو في الجدول (12).

الجدول (١٢) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الانتماء المهني

الانتماء المهني	القيادة التحويلية
.882**	التأثير المثالي
.774**	التحفيز الإلهامي
.872**	الإثارة الفكرية
.789**	الاعتبار الفردي
.90**	الكلية

النمو والتطور لجميع العاملين في المدرسة، والتشكيل الثقافي المهنية العالية، وامتلاك الأدوات اللازمة لبيئة العمل المنتجة.
وفي متغير الخبرة التدريسية؛ أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة الممارسة، ويعزو الباحث النتيجة في ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط ليس لديهم المهارات والخبرات الكافية لتوظيف خبرات معلميه، وإثارة اهتمامهم ليعرضوا أعمالهم، ويحفزهم بصورة تجعل توقعات العمل لديهم تتحدى قدراتهم وخبراتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من خضر (2019)، وكنعان والمومني (2021) إلى عدم وجود فروق دالة لدرجة ممارسة المديرين لمؤشرات الانتماء المهني تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل، والخبرة.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية، فكلما مارس مدير المدرسة أبعاد القيادة التحويلية بشكل أكبر؛ أدى ذلك إلى ارتفاع مستويات الانتماء المهني للمعلمين في المدرسة، ويفسر الباحث السبب في ذلك بأن مدير المدرسة عندما يمارس أبعاد القيادة التحويلية، وذلك من خلال تطبيقها ضمن خطوات علمية ممنهجة ومدرسة؛ يؤدي ذلك إلى تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها المنشودة، وغرس الثقة والقبول في نفوس العاملين، واقتراح طرق إبداعية للمعلمين لإنجاز المهام والواجبات، وتقويض الصلاحيات لهم، وتكوين علاقات

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة رهط التعليمية لمؤشرات الانتماء المهني، تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة للمتغيرات على التوالي (3.663) و(0.41) و(1.352)، ومستوى دلالتها على التوالي: (0.0057) و(0.0522) و(0.260)، وهي جميعها أكبر من مستوى ($\alpha = 0.05$).

يتضح من نتائج جدول (12) أن جميع قيم معامل الارتباط بين مجالات القيادة التحويلية والانتماء المهني موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وهذه النتائج تدل على أنه عندما يتمتع القائد المدرسي بمهارات القيادة التحويلية ويطبق سلوكياتها أثناء العمل؛ يؤدي ذلك إلى رفع مستويات الانتماء المهني عند المعلمين.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى اتفاق معظم المعلمين والمعلمات بأن مديريهم لا يهتمون بالمهام القيادية، التي تركز على تعزيز الولاء لديهم من خلال القدرة على اتخاذ القرارات المشتركة، لأن المعلم عندما يدرك أنه شريك فاعل في العملية التعليمية؛ تزداد فاعليته ونشاطه واقتناعه بجدوى ما يؤديه من عمل، ويشعر أنه مهم في عمله، فيصبح أكثر التزاماً وولاءً وإخلاصاً لمهنته.

أما في متغير المؤهل العلمي؛ فقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق لمستوى الممارسة أيضاً، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن مديري المدارس يعاملون الجميع بنفس المعاملة، ولا يوزعون المهام عليهم على أساس مؤهلاتهم وحاجاتهم وقدراتهم العلمية والمهنية، أو الاستفادة من مؤهلاتهم في التدريب، والإرشاد لتحقيق مزيد من

المراجع العربية:

- أبو الكشك، نابف. (2019). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير للنشر والتوزيع: عمان.
- أبو رمان، سامي. (2018). أثر القيادة التحولية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 3(12)، - 730 713.
- الجريدة، محمد والمسقري، عادل. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. 3(4)، 415 - 396.
- خضر، معاوية. (2019). أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة النجاح الوطنية.
- الزهور، رائد وعدوان، سامي. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية تربية وتعليم الخليل للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الصلابة النفسية لدى معلمهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 2(30)، 378-344.
- السفياني، هلال والمجيب، محمد وبازيب، أحمد وردهان، أفراح. (2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية الإنسانية* ١(٨)، -107 130.
- السيد، حسام والذهلي، شيخان. (2020). الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. *مجلة الثقافة والتنمية*. 4(17)، ٢٨١ - ٣38.
- الشهري، عبد الله. (2019). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. 5(12)، 310 - ٢٨٨.
- الصالح، خالد. (2019). القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. جامعة القصيم، الرياض.

اجتماعية قوية بينهم، وحل المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي، فتتحقق المصلحة العامة على حساب مصالحهم الشخصية، وتسود القيم والمعتقدات الإيجابية بين المعلمين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وممارسة مشاعر الاحترام والتقدير، ومعاملة الجميع بعدالة وصدق، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، ما يعزز الولاء والانتماء للمكان الذي يعمل فيه المعلمون، ويدفعهم إلى بذل جهود إضافية لإنجاز الأعمال والتطوير الفعال لبرامج المدرسة، وإيجاد مناخ وثقافة داعمة للتغيير العصري. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من جيجسيل وآخرون (Geijssel, el al, 2020) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة التحولية والولاء الوظيفي للمعلمين، حيث تدفعهم هذه القيادة إلى بذل جهود إضافية في الإصلاح المدرسي، وتعزيز شعور المعلمين بالولاء والرضا الوظيفي، ودراسة عدواني (2019) التي أظهرت أن ممارسة مديري المدارس لمهارات القيادة التحولية تساهم في تعزيز مناخ يسوده الولاء لدى المرؤوسين من خلال القدرة على جمع أجود المعلومات وتحليلها واستعمالها لاتخاذ القرارات السليمة، فقل نسبة الخطأ، ويزداد مستوى الانتماء المهني.

التوصيات:

- 1- توفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار أفكارهم وتطبيقها في المدرسة، بما توفر لهم فرص النمو المهني، وتزيد من ثقتهم بقدراتهم، وتعزز المعلمين وتشعرهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم.
- 2- ضرورة تدريب قادة المدارس التعليمية في منطقة رهط على أبعاد القيادة التحولية ومؤشرات الولاء المهني لما لها من دور فعال في إخراج ما لدى المعلمين من وعي ثقافي وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية فيما بينهم وبين قائدهم، ما يحفزهم على بذل جهود أكبر في عملهم.
- 3- ضرورة التزام مدير المدرسة بممارسة القيادة التحولية في معظم أعماله، لما لها من تأثير في سلوك التابعين، وإحداث التغييرات الإيجابية في طرق أداء المعلمين، وتعزيز الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، وتوفير المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وإبداعية الابتكار، تساهم في حل المشكلات التي تواجههم، وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة.

نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. *مجلة دراسات العلوم التربوية*. 2(38)، 467-498.

فرج، عامر ومبروك. عمر. (2021). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*. دار حميثرا للنشر والترجمة: القاهرة.

القحطاني، راشد. (2019). *درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية*. *مجلة كلية التربية*. 17(180)، 417-463.

المرزوقي، أحمد والدباء، عبد المجيد. (2022). *واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء المهني للمعلمين في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عُمان*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 6 (28)، 89 - 118.

المومني، محمد، وكنعان، جهاد. (2021). *درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالانتماء المهني من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة دراسات العلوم التربوية*. 5(38)، 262-280.

النعمان، محمد. (2017). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١١ (١٣)، ٣١٩-369.

ياسين، محمد والمطيري، إسماعيل. (2021). *الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين في محافظة تبوك*. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*. 4(17)، 173-189.

المراجع الأجنبية

Arokiasamy, A., Abdullah, A., Shaari, M. & Ismail, A. (2019). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 229, 151-157.

Basilius R, & Loupatty M. (2021). The effect of principals' transformational leadership on schools' life in Indonesia: An empirical study

عبد اللطيف، هلال. (2020). *الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين*. *مجلة العلوم التربوية*. 3(9)، ٣١٧-٢٤٣.

العنبي، ماجد. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء المهني من وجهة نظر المعلمين في الكويت*. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 6(12)، 231-253.

عمارة، رضا، وعاشور، محمد (٢٠٢٠). *درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، ٢٨ (٣)، ٣٨٦-٤٠٩.

العجمي، محمد. (2018). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان.

عدواني، حنان. (2019). *الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العزازية، شهد. (2020). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.

العزازية، شهد (٢٠٢٠). *القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.

العمرى، أيمن وكمال، مصطفى. (2022). *درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين المهني من وجهة*

in elementary schools of Merauke District, Papua, Indonesia. *International Journal of Research in Social Sciences*. 6(10), 256-273.

Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*. 20, 277-289.

Celep, C. (2022). Teachers' organizational commitment in the organizations. *National Forum of Teacher, Educational Journal*, 3(21), 605–622.

Cerit, B. (2017). The effects of servant leadership on teachers, organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education Theory and Practice*. 3 (13), 301–317.

Geijssel, F., Slegers, P., and Jantzi, D. (2020). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. Journal leaders than men? in general and educational management it still “all depends”. *Leadership and Organizational Development Journal*, 3(23), 122–133.

Layton, K. (2003). Transformational, leadership and the middle school principa. *Educational Leadership* (5),91–104.

Leithwood, K., Jantz, D. & Steinbach, R. (2019). Changing leadership for changing times. *Open University press*, 13(6), 301–302.

Sagnak, M. (2021). The Relationship between transformational school leadership and ethical climate. *Theory and Practice*, 2(10), 1135–1152.

Sarros, J. (2020). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2 (15), 145–158.

Stump, M. & Mater, O. (2021). The effects of transformational leadership on teachers data use. *Journal of Educational Research Online*. 8(3), 80–99.