

القيادة البارعة وتأثيرها في الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين

أ. تغريد محمد الخطيب*

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على سلوكيات القيادة البارعة وقياس أثرها في الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من حيث تطبيق أداة الدراسة والتي تمثلت باستبانة مكونة من (20) فقرة، على العينة والتي بلغت (356) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن درجة توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية مرتفعة، وأن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم متوسط، كما أن هناك أثر دال إحصائياً لسلوكيات القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية في الانتماء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة توعية الإداريين في مختلف محافظات المملكة باعتماد أسلوب القيادة البارعة في الإدارة، لما لها من فوائد ايجابية على عملية التعليم في الأردن.

الكلمات المفتاحية: القيادة البارعة، الانتماء التنظيمي، القيادة المنغلقة، القيادة المنفتحة.

أ. تغريد محمد الخطيب

haiytham.zreqat@gmail.com

Ambidextrous Leadership and its Effect on organizational affiliation in Jordanian public schools from the teacher's perspective

The study aimed to identify the behaviors of ambidexterity leadership and measure their impact on organizational affiliation in Jordanian public schools from the teacher's perspective. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive-analytical approach, in terms of applying the study tool, which was represented by a questionnaire consisting of (20) paragraphs, on the sample, which amounted to (356) teachers of public schools. Affiliated with the Jerash Education Directorate. The study found the degree of availability of ambidexterity leadership behaviors among managerial leaders in Jordanian governmental schools is very high. Moreover, the level of organizational affiliation is high. There is a statistically significant effect of ambidextrous leadership behaviors on organizational affiliation from the teachers' perspective. In Jordanian public schools, the study recommended a number of recommendations, the most important of which were: The necessity of educating administrators in the various governorates of the Kingdom to adopt the style of ambidextrous leadership in management, because of its positive benefits on the education process in Jordan.

Keywords: ambidextrous leadership, organizational affiliation, closed leadership, open leadership

تجد الباحثة أن مؤسسات التربية والتعليم بحاجة إلى أن تتصف بالبراعة، التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الموجهات الأساسية لتفوق مؤسسات التربية والتعليم والتي تشكل السمة المميزة للمؤسسات التربوية المعاصرة، والتي تزيد من قدرة المؤسسة على استثمار كفاءاتها الحالية مع استكشاف كفاءات جديدة بشكل أساسي في وقت واحد.

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية باستمرار تغيرات بيئية كبيرة ومتسارعة، مما يشكل تحدياً لتصبح ديناميكية وتتكيف مع السياق غير المستقر وغير المتجانس لبيئة التعليم لذلك، من الضروري للمؤسسات التربوية أن تتكيف باستمرار مع التهديدات والفرص الخارجية وأن تتفاعل مع الابتكارات والمحاذة الهيكلية، إذ

جماعته أو المؤسسة التي يعمل بها، ولكن هذا الدمج إذا صدر عن إيمان وإخلاص وجب على الموظف أن يحميه ويبدل قصارى جهده في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وهكذا فالانتماء الصحيح لا يكون لشخص بقدر ما يكون لقضية معينة أو لفكرة، ويكون الانتماء بالانتساب الحقيقي للجماعة فكراً وتجسيداً وعملاً، وهو الرغبة في تقمص عضوية ما لمحبة الفرد لتلك الجماعة والاعتزاز بالانضمام إليها، ويكون الانتماء لجماعة العمل بالسلوك والعمل الجاد الدؤوب والتفاعل مع أفرادها من أجل الصالح العام، بتوفر القيادة الداعمة لذلك، فالانتماء يكون من حيث العطاء والارتقاء فوق الصغائر والخدمة المخلصة للمنظمة حيث كلما ارتفع العطاء تبعه زيادة وحسن الأداء، ولذلك فإن العمل المخلص والتضحية المستمرة تصبح مقياساً للانتماء. (سليمان، 2013م).

مشكلة الدراسة

أدت التغيرات البيئية المتسارعة إلى فرض العديد من الضغوط على المؤسسات التربوية باختلاف أنواعها، سعياً منها لتعزيز التنافسية وتطوير الذات والتنمية المهنية

ويؤكد العديد من الباحثون كزاجر وروبينسون وروزنج بأن القيادة البارعة ليست فقط سابقة هامة للابتكار على المستوى التنظيمي، وإنما هي ذات تأثير كبير على الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية، فهي تسهم في زيادة قدراتهم على الاستكشاف والاستثمار ليكونوا ابتكاريين، كما تعتبر القيادة البارعة واحدة من أكثر المتنبئات تأثيراً على ابتكار المعلمين وتطويرهم التنظيمي (Zacher et al., 2016).

وبما أن القيادة البارعة تشجع كل من سلوكيات الاستكشاف والاستثمار الأمثل بين الموظفين، وبالتالي فإن الجمع بين المستويات العالية لكل من سلوكيات استكشاف واستثمار قدرات الموظفين يجب أن يؤدي إلى انتماء تنظيمي مبتكر للغاية (Rosing et al., 2011).

كما تفترض نظرية القيادة البارعة أن القادة الذين ينخرطون في سلوك قيادي مشوق، أي الافتتاح والإغلاق، يكملون متطلبات أنماط التفكير الاستراتيجي نظراً لحقيقة أنهم يشجعون على استكشاف السلوكيات واستثمار قدرات المعلمين (Zacher & Rosing, 2015).

في حين أن الانتماء التنظيمي يتضمن دمج الذات الفردية في ذات أوسع منها ليصبح الموظف بهذا الدمج جزءاً من

1. ما درجة توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك أثر لسلوك القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

محددات الدراسة:

1. المجال الزمني: قامت الباحثة بتوزيع أدوات الدراسة خلال العام الدراسي (2022/2021) من الفصل الثاني.
2. المجال المكاني: قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش.
3. المجال البشري: اقتصرت الدراسة على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش.

أهداف الدراسة:

المستدامة. وبيئة المؤسسات التربوية في الأردن ليست بمنأى عن ذلك، والتي جعلت مثل هذه المؤسسات تعيش حالة من التوتر والحاجة إلى البحث عن نظريات قيادة قادرة على التكيف والتماثل مع هذه الضغوط، فضلاً عن العمل على استكشاف وتوليد الأفكار واستثمارها بالشكل الصحيح، ومن ثم الترويج لها وتنفيذها، لينعكس ذلك بالتحديد على الانتماء التنظيمي لتلك المؤسسات التربوية.

إذ انه من واقع عمل الباحثة كمديرة مدرسة في العديد من المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش لمدة تزيد عن عشر سنوات لاحظت أن هناك علاقة فاعلة بين النمط القيادي المتبع ومستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين، إذ أن اتباع النمط القيادي البارع كان له أثر إيجابي على انتماء المعلمات وتنظيمياً لمدارسهن، الأمر الذي أثر بشكل إيجابي على مجريات العملية التعليمية في المدرسة.

من هنا ينبثق السؤال الرئيسي في قياس أثر القيادة البارعة على الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين.

وبذلك تتجسد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

وهو القيادة البارعة، الذي لم ينل الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين العرب.

2. استكشاف أثر القيادة البارعة (المنفتحة والمغلقة) في مؤشرات الانتماء التنظيمي لدى قيادي الإدارات في المدارس الحكومية الأردنية.

3. شكلت الدراسة نقطة انطلاق في بناء وفحص نموذج إداري معاصر يتكون من سلوكيات الإدارة البارعة كمتغير مستقل والانتماء التنظيمي كمتغير تابع.

مصطلحات الدراسة:

1. القيادة البارعة: القدرة على استخدام ميزتي الاستكشاف والاستثمار لإنشاء توازن مع البيئة التنافسية وخلق قدرات مميزة في المؤسسة، وبمعنى آخر توظيف الاستكشاف والاستثمار من أجل ضمان النجاح على المدى القصير والطويل (Rosing & et al., 2011).

2. الانتماء التنظيمي: مفهوم واسع لمجموعة من المعايير النوعية الداخلية والخارجية تعكس مدى

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس أثر القيادة البارعة على الانتماء التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين، كدراسة حالة على المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جرش، ومنه تنبثق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مدى توفر سلوكيات القيادة البارعة (المنفتحة والمغلقة) لدى القيادات الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية.

2. الكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية.

3. اختبار أثر سلوكيات القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي.

فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للقيادة البارعة في تحسين مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها:

1. تناولت بالوصف والتحليل مفهوم حديث من مفاهيم القيادة الإدارية ألا

تبنى منهج متزامن بين سلوكيات الانغلاق والانفتاح من خلال اكتشاف واستثمار قدرات العاملين بمهارة عالية، وتعزيز تلك القدرات من خلال توفير نوع من الاتزان بين السلوكيات الإدارية المتبعة (Andriopoulos & lewis 2009).

قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة كبيرة من الاهداف تجاه أطراف عدة: كالموظفين، والمالكين، والزبائن، والإدارة والمجتمع المحلي (Maynard, 2006).

أهمية القيادة البارعة:

تلجا أغلب المؤسسات والمنظمات الخدمائية والصناعية والتعليمية إلى أسلوب القيادة البارعة، لمواجهة التحديات واتباع أفضل الطرق لإدارة العمليات من خلال ربطها بالأهداف العامة والخاصة والمستقبلية، وتحقيق مستويات عالية من الإبداع من خلال السماح للأفراد داخل المؤسسة من تحمل المسؤولية، في حصول المؤسسة التي يعملون بها على الميزة التنافسية (Ahlers & Wilms, 2017).

كما تعد القيادة البارعة مصدرًا مهمًا يسهم في تحقيق الأداء المتفوق والمستدام من خلال توفيرها القدرة على إدارة التناقضات والتوترات التي قد تتعرض لها المؤسسات بشتى أشكالها وأصنافها، فهي تقوم على مبدأ التكيف والموائمة والابتكار والتحسين المستمر (Coleman, 2016).

كما تظهر أهمية القيادة البارعة في مقدرتها على رفع مستوى الأداء التنظيمي

الإطار النظري:

أولاً: القيادة البارعة

تعرف القيادة البارعة بأنها "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص لتنفيذ مجموعة من المهام المترابطة تحقيقًا لأهداف مشتركة" (Coleman, 2016: 19)، إذ يبرز الهدف منها في مواجهة التعقيد والتحديات التي تتعرض لها المؤسسات بشتى أنواعها، من خلال تبني نموذج إداري قادر على ممارسة مجموعة متنوعة من الأدوار في آن واحد، وقد جاء هذا النموذج من القيادة كمتطلب لإحداث نوع من التوازن والاستمرارية والتغيير للأداء التنظيمي، الذي أصبح يحتاج إلى أسلوب مركب من القيادة يتبنى كل من أسلوب القيادة المعلوماتية والقيادة التحويلية، يمتاز بتبنيه للإجراءات مبتكرة لا تخلو من المخاطر (Vera & Crossan, 2004).

من هذا المنطلق يمكن القول بأن القيادة البارعة تظهر من خلال قدرة القائد على

أدائه العالي (Gianzina -Kassotaki,) (2017).

من مميزات القائد البارع أيضًا المرونة الزمنية في عملية التبديل بين سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة، وكذلك مقدرته على الحد من الصراعات التي قد تحصل بين العاملين والموظفين في المؤسسة، لتوفير بيئة عمل آمنة ومناخ متنوع من الثقافات تغطي المهام التي يتطلب أداءها براعة، ذلك من خلال توفير الموارد الكافية وتخصيصها بصورة مناسبة (O'Reilly & Tushman, 2011).

كما يمتاز القائد البارع بالحماس المرتفع في أدائه للمهام المطلوبة منه، وانفتاحه وحساسيته للأفراد المبتكرين وتشجيعهم على تبني الحلول التي تتجاوز المعرفة المتوافرة والنظر إلى الأشياء العادية بصورة غير عادية، بالتالي يميل الأفراد ذوي الإبداعات إلى أن يكونوا أكثر نكاهًا وأكثر حبا للقيام بمهامهم بطريقة إبداعية مع الكثير من المرح والانضباط والمسؤولية (Bilton & Cummings, 2010).

سلوكيات وأبعاد القيادة البارعة

وتطويره من خلال اتباع سلوكيات القيادة المفتحة والمنغلقة في آن واحد، التي تعمل على تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة والمؤسسة ككل، وتوفير فرص الإبداع الشخصي والنمو المهني والاستقلالية للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة (Rosing & Zacher, 2017).

كما أن القيادة البارعة تحسن من مقدرة المنظمات على توقع الأحداث والاستجابة للتغيرات الديناميكية وتعقيدات العمل في البيئة المحيطة، من خلال زيادة الاهتمام بالثقافة التكوينية المرنة والثقافة المعيارية، وتلبية مطالب الأفراد التي توفر مستوى مرتفع من الاستقرار والدعم والتحفيز (Papachroni et al., 2015).

خصائص القائد البارع:

يمتاز القائد البارع عن غيره من القائد بالعديد من الخصائص والمميزات، التي تجعل منه قائداً منفرداً ذو قدرة عالية على التأثير في مرؤوسيه، ذلك من خلال امتلاكه كافة عناصر الديناميكية كالقدرة على بناء العلاقات الاجتماعية المعقدة، والتنفيذ الصحيح للاستراتيجيات والقرارات التي يتم اتخاذها بشكل يومي أو أسبوعي أو في وقت من أوقات الدوام، كما يمتاز القائد البارع بالقدرة العالية على تحسين واقع المنظمة من خلال

مألوفة تسهم في تقديم حلول إبداعية مبتكرة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة (حسن، 2021).

مميزات القيادة المنفتحة:

تمتاز القيادة المنفتحة بالعديد من الخصائص والمميزات لعل أهمها؛ سماح القادة الانفتاحين لمرؤوسيههم بإنجاز المهام بطرق مختلفة عن طريق توفير بيئة عمل منفتحة، وكذلك التشجيع على تبني أفكار جديدة؛ من خلال تحفيز المرؤوسين على المجازفة المنضبطة وتخطي الحدود الموضوعية وتغيير حرية في طرح الأفكار وتجريبها، ومن ثم توجيه الإمكانيات والموارد لخدمة الأفكار الإبداعية، وتبني منهج التشجيع على التعلم من الأخطاء (Coleman, 2016).

2. سلوكيات القيادة المنغلقة: تتعامل سلوكيات القيادة المنغلقة مع العاملين والموظفين في المؤسسة بطريقة مغايرة تماماً عن القيادة المنفتحة، فهي تعمل على زيادة التجانس وتقليل التباين بين الموظفين، من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية ومراقبة عمليات تحقيق الأهداف باتباع إرشادات محددة (Rosing et al., 2011)، فالقيادة المنغلقة تعمل على استغلال الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية والوصول إلى أقصى حد من الفوائد، باتباع استراتيجيات

تقتصر الدراسة على التعرف على أبعاد القيادة البارعة من خلال سلوكيين إثنين هما:

1. سلوكيات القيادة المنفتحة: تظهر سلوكيات القيادة المنفتحة من خلال عملها على زيادة التباين في سلوكيات الأفراد من عاملين وموظفين في المؤسسة، ذلك من خلال حثهم على القيام بالمهام المطلوبة منهم بشكل مختلف عن المعتاد؛ أي تجنب الروتين في أداء المهام، وإعطائهم مساحة واسعة للتفكير المستقل والتمثيل ودعم محاولاتهم للإبداع والابتكار (Rosing et al., 2011).

لذا يجب على القادة أن يتبنوا سلوك القيادة المنفتحة لزيادة التباين في سلوك الموظفين والتقليل من التجانس في أساليب وطرق تنفيذهم للمهام المختلفة، ذلك من خلال السماح لهم بالتفكير خارج الصندوق وتخطي الحدود والتجربة المنضبطة، لجلب الأفكار الجديدة إلى داخل فريق العمل، والمخاطرة باتباع مسارات جديدة غير مألوفة للوصول إلى حلول غير مألوفة (Alghamdi, 2018).

لذا يمكن القول بأن سلوكيات القيادة المنفتحة تعد من أهم أسباب النجاح والوصول إلى المبادرات الإبداعية، وتحمل المخاطر والمسؤولية من خلال تشجيع الأفراد ومنحهم مساحة واسعة للتفكير المستقل، وتجاوز الحدود الموضوعية لجلب أفكار جديدة غير

لعدم تركها بالرغم من وجود العديد من الحوافز الخارجية، باعتباره سلوك غير رسمي ولا يتبع لمتطلبات العمل الرسمية، إلا أنه يؤثر بشكل مباشر في فاعلية الأداء في المؤسسة (Robbins, 2003: 25).

كما يعرف الانتماء التنظيمي على أنه "إحساس الفرد بوجود علاقة تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها تنشأ لديه الرغبة للمشاركة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، الأمر الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد دون وجود ضغط معين عليه من الآخرين، فهو يعمل بجد لإحساسه بوجود علاقة قوية تربطه بمؤسسته وتجعله معتزاً بها" (المغربي، 2007: 24).

أهمية الانتماء التنظيمي:

يبرز لدينا العديد من الأسباب التي أدت إلى تزايد الاهتمام بمفهوم الانتماء التنظيمي، يمكن تلخيصها بما يأتي:

يظهر الانتماء التنظيمي كمؤشر أساسي للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية المتعلقة بمدى البقاء في المؤسسة، فالموظف أو المعلم المنتمي تنظيمياً للمؤسسة التي يعمل بها سيبقى لمدة أطول من غيره، كما أنه سيكون أكثر عملاً لتحقيق أهدافها، فهذا النوع من الانتماء يساعد في تفسير كيفية بحث

محددة سبق للقائد تجربتها، وأساليب قائمة على قواعد صارمة؛ أي أن القادة في هذا النوع من السلوكيات يؤكدون على اتباع التعليمات والقواعد بحذافيرها بعيداً عن أي مخاطرة محتملة (Jansen et al., 2004).

يهتم القادة الذي يتبنون السلوكيات المنغلقة بوضع الخطط والقواعد والتعليمات واتباع الإجراءات الروتينية، من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة، بعيداً عن أي أفكار أو أساليب إبداعية (حسن، 2021).

خصائص القيادة المنغلقة:

تمتاز القيادة التي تتبع السلوكيات المنغلقة كغيرها من القيادات بالعديد من الخصائص منها؛ الاعتماد الكلي على الإجراءات الروتينية، وفرض السيطرة المطلقة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية عند اللزوم، وتحكم والتزام القائد العالي بالقواعد والتعليمات، وتوجيه كافة الطاقات لإنجاز المهام بصورة موحدة، وتبني نهج المحاسبة وفرض العقوبات عند وقوع الأخطاء (حسن، 2021).

ثانياً: الانتماء التنظيمي

يعرف مفهوم الانتماء التنظيمي على أنه "رغبة الموظف أو العاملين في المؤسسة

الاجتماعية الناشئة بين الأفراد ومؤسساتهم، أي أن ارتباطهم مع المؤسسة وليس مع الأفراد فيها، وهو الأمر الذي ينشأ نوع من العلاقات الاجتماعية مع زملائهم بالعمل باختلاف مسمياتهم وانتماءاتهم (حسن، 2002).

3. الانتماء الرقابي: يشير هذا النوع من الانتماء إلى اعتقاد الموظفون بأن القيم والمعايير التي تتمثلها المؤسسة تشكل دليلاً توجيهياً ونبزاً لتوجيه سلوكهم داخل المؤسسة، أي أن الفرد يتأثر بهذه القيم والمعايير بصورة إيجابية لما تمثله من نهج وظيفي متميز (الجرادين، 2004).

4. الانتماء العاطفي: يشير هذا النوع من الانتماء إلى وجود ارتباط وجداني ونفسي بالمؤسسة، لما تحمله المؤسسة من استقلالية وتنوع في المهارات، بالإضافة إلى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعلمه (المغربي، 2016).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الغامدي (Algamdi, 2018) إلى اختبار تأثير استخدام سلوكيات القيادة البارعة على الأداء المبتكر للموظفين ومستوى انتمائهم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (400 عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة العربية

الأفراد وإيجادهم لأهدافهم في الحياة (صلاح الدين، 2005).

كما أن مجال الانتماء التنظيمي أصبح عامل جذب ذو تأثير واضح للمديرين وعلماء السلوك الإنساني، لكونه سلوكاً مرغوباً من المرؤوسين، ولما يحمله من طاقات إيجابية من شأنها أن تسهم في سير العمل والارتقاء به والوصول إلى التميز المؤسسي (المغربي، 2016: 191).

أنواع الانتماء التنظيمي:

هناك أربعة أنواع للانتماء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك الوظيفي المختلفة فرضت من قبل المؤسسات على أعضائها؛ وهي:

1. الانتماء المستديم: يشير هذا النوع من الانتماء إلى الدرجة التي تجعل الأفراد يضحون بالكثير من الجهد والطاقة في سبيل بقاء واستمرارية وتميز المؤسسة التي يعملون بها، فهم ينظرون إلى أنفسهم كجزء لا يتجزأ من المؤسسة، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهدافها العامة والخاصة، ويجدون صعوبة كبيرة في تركها أو الانتقال إلى مؤسسة أخرى (الطريفي، 2003).

2. الانتماء التلاحمي: يظهر هذا النوع من الانتماء في طبيعة العلاقة السيكولوجية

ابتكارات الفريق، بينما لم يكن لسلوكيات القيادة المنغلقة ذلك التأثير الإيجابي.

كما هدفت دراسة أنا (Anna, 2015) إلى التحقيق في عملية التطور لكل من سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة على مستوى الانتماء التنظيمي للموظفين وعلاقته بالابتكار الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (1100) موظف تم اختيارهم عشوائياً من الموظفين العاملين في المشاريع الاستثمارية، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة المرونة المتبعة لدى القادة في استخدام سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة لتعزيز الابتكار والارتقاء بمستوى الانتماء التنظيمي بحسب الوضع الراهن.

أجرى العوضي والعوضي (2015) دراسة بهدف التعرف على أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء التنظيمي لدى المعلمين العاملين في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (340) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين مرتفع، مع عدم وجود فروق تعزى للعوامل

السعودية تم اختيارهم عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين اتباع سلوكيات القيادة البارعة من قبل القادة والأداء المبتكر للموظفين ومستوى انتمائهم التنظيمي.

أما دراسة أبو صاع وآخرون (2018) فقد هدفت التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جنين في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (2230) معلم ومعلمة موزعين على (152) مدرسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين مرتفع، وعدم وجود فروق في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى للجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة.

وهدفت دراسة زاهر وروزنج (Zaher & Rosing, 2015) إلى تقديم أدلة لفاعلية القادة الذين يتبعون سلوكيات القيادة المنفتحة والمنغلقة في الأداء المبتكر لفريق العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال تطبيق أدوات الدراسة على عينة مكونة من (90) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة المنفتحة ترتبط بعلاقة إيجابية مطردة مع

للمعلمين ودور القيادة البارعة في ذلك، إذ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهجية الدراسة وكيفية اختيار عينتها وبناء أدواتها.

الطريقة والاجراءات

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة، لمناسبته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المعلمين في مديرية تربية جرش في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (4800) معلم للعام الدراسي (2021/2022).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأردنية التابعة لمديرية تربية جرش بواقع (356) معلم ومعلمة، وذلك بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة.

التنظيمية والشخصية لدى المعلمين في مستوى انتمائهم التنظيمي داخل المدرسة.

وهدفت دراسة السعودي (2015) إلى التعرف على مدى تأثير إدارة الصراع في المدارس على الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمصر، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، من خلال تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (381) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين تعزز من شعور المعلمين بالثقة في أنفسهم وتزيد من انتمائهم التنظيمي وتقوي روح المحبة والتعاون بينهم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة في بحث مفهومي القيادة البارعة والأداء التنظيمي من حيث مستوى توافر كل منها في القيادات التربوية، وكذلك تأثير الصراعات المدرسية والعوامل الفردية على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، كما بحثت بعض الدراسات في الأثر المترتب على اتباع القيادة البارعة في الأداء التنظيمي للمعلمين.

وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للبحوث والدراسات السابقة في البحث والتقصي عن مستوى الانتماء التنظيمي

$$1 \dots\dots\dots \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 - z^2)] + p(1-p)}$$

سلوك وغطى المحور الثاني الانتماء التنظيمي
في المدارس الحكومية الأردنية بواقع عشر
فقرات.

حيث:

N: حجم المجتمع

ثبات أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على
عينة مسحية من مجتمع الدراسة بواقع (40)
معلم ومعلمة مرتين بفاصل زمني مقداره
أسبوعين من مجتمع الدراسة ومن خارج
عينتها، لحساب ثبات أداة الدراسة من خلال
معادلة كرونباخ ألفا والذي بلغ (0.88) وهي
قيمة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات
الإنسانية. كما تم حساب الثبات للأداة ككل
وللمحاور من خلال معادلة كرونباخ ألفا، كما
يظهر في الجدول الآتي:

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى

الدلالة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.05).

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة =

(0.50).

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد أداة بحثية
مكونة من 20 فقرة مقسومة على محورين
غطى المحور الاول سلوكيات القيادة البارعة
(المنغلقة والمنفتحة) بواقع خمس فقرات لكل

جدول (1) ثبات أداة الدراسة

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	من حيث
0.86	10	القيادة البارعة
0.91	10	الاداء التنظيمي
0.89	20	الأداة ككل

في الإحصاء عددهم (10) موظفين وخبراء في القياس للتأكد من ان فقرات الاداة مناسبة وتخلو من الغموض وصالحة للتطبيق، وبعد الاطلاع على آرائهم تبين بأن الأداة صالحة للتطبيق وبنسبة توافق بلغت (87%). كما تم حساب صدق البناء للأداة من خلال معامل ارتباط بيرسون كما يظهر من خلال الجدول الآتي:

يتبين من الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات قد زادت عن القيمة المقبولة والتي حددها (Sekaran, 2004) ب (0.70) وبهذا يمكن القول بأن الأداة تتمتع بثبات عالٍ وصالحة للتطبيق على عينة الدراسة الرئيسية.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بعرض اداة الدراسة على عدد من المعلمين ومدراء المدارس وخبراء

جدول (2) صدق البناء لأداة الدراسة

المتغير التابع الانتماء التنظيمي			المتغير المستقل القيادة البارعة		
معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المحور	الرقم	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المحور	الرقم
.700**	.568**	11	.572**	.578**	1
.700**	.556**	12	.670**	.690**	2
.744**	.646**	13	.667**	.729**	3
.763**	.659**	14	.667**	.722**	4
.701**	.647**	15	.706**	.790**	5
.673**	.557**	16	.649**	.743**	6
.583**	.516**	17	.607**	.704**	7
.671**	.555**	18	.720**	.709**	8
.674**	.788**	19	.613**	.722**	9
.812**	.868**	20	.733**	.794**	10

تنتمي إليه قد تراوحت ما بين (-0.572) - (0.744)، في حين تراوحت مع الدرجة الكلية

يتبين من خلال الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المحور الذي

4. أخذ الموافقات الرسمية لتطبيق الدراسة.
5. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها.
6. إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة واستخلاص النتائج ومناقشتها ووضع التوصيات.

للإجابة على تساؤلات الدراسة: قامت الباحثة باشتقاق المعيار التالي لتحديد درجة توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين من خلال المعادلة الآتية كما يلي:

$$2. \dots\dots\dots = \text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأدنى} - \text{الحد الأعلى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$.8 = \frac{5 - 1}{5}$$

جدول رقم (3) معيار المقارنة

الرقم	المدى	الدلالة
1	1 - 1.79	منخفض جداً
2	1.8 - 2.59	منخفض
3	2.60 - 3.39	متوسط
4	3.40 - 4.19	مرتفع

للأداة ما بين (0.555-0.868)، وقد كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وبهذا يمكن القول بأن الأداة تتمتع بصدق بناء مرتفع ومقبول للتطبيق على العينة الرئيسية.

إجراءات الدراسة:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في موضوع القيادة البارعة والأداء التنظيمي.
2. تطوير أداة الدراسة بالطريقة الموضحة مسبقاً.
3. تحديد حجم عينة الدراسة.

5 4.20 - 5 مرتفع جدًا

نتائج الدراسة:

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب لدرجة توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين، كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة توفر سلوكيات القيادة البارعة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين؟

أولاً: القيادة المنفتحة

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة المنفتحة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تسمح إدارة المدرسة باعتماد طرق مختلفة لإنجاز المهام	4.855	0.474	1	مرتفعة جدًا
2	تشجع إدارة المدرسة على تجريب الأفكار الجديدة	4.795	0.494	2	مرتفعة جدًا
5	تشجع إدارة المدرسة على التعلم من الأخطاء	4.725	0.617	3	مرتفعة جدًا
3	تحفز إدارة المدرسة المدرسين على المجازفة	4.715	0.637	4	مرتفعة جدًا
4	تسح إدارة المدرسة المجال للأفكار الخاصة	4.685	0.691	5	مرتفعة جدًا
	القيادة المنفتحة	4.755	0.583		مرتفعة جدًا

المنفتحة والذي بلغ (4.755)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور القيادة المنفتحة ما بين (4.855-4.685)، إذ جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تسمح إدارة المدرسة باعتماد طرق مختلفة لإنجاز المهام" بمتوسط حسابي بلغ

يتبين من خلال الجدول (4) أن درجة توفر سلوكيات القيادة المنفتحة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة جدًا، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة

وتجاوز الحدود الموضوعة لجلب أفكار جديدة غير مألوفة تسهم في تقديم حلول إبداعية مبتكرة تخدم المصلحة العامة للمدرسة، وكذلك لما يمتاز به القادة من سماحهم لمؤسسيهم بإنجاز المهام بطرق مختلفة عن طريق توفير بيئة عمل منفتحة، وكذلك التشجيع على تبني أفكار جديدة؛ من خلال تحفيز المرؤوسين على المجازفة المنضبطة وتخطي الحدود الموضوعة وتوفيرهم الحرية للمعلمين في طرح الأفكار وتجريبها، ومن ثم توجيهه الإمكانيات والموارد لخدمة الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل المعلمين، وتبنيهم منهج التشجيع على التعلم من الأخطاء.

ثانيًا: القيادة المنغلقة

(4.855) وانحراف معياري (0.474)، كما جاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تشجع إدارة المدرسة على تجريب الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (7.795) وانحراف معياري (0.494)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تفسح إدارة المدرسة المجال للأفكار الخاصة" بمتوسط حسابي بلغ (4.685) وانحراف معياري (0.691)، وقد كان كافة الفقرات ضمن الدرجة المرتفعة جدًا.

إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يمتاز به مدراء ومديرات المدارس (القادة التربويين) من تشجيع المعلمين بشكل مستمر ومنحهم مساحة واسعة للتفكير المستقل،

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة المنغلقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث الأخطاء	4.705	0.663	1	مرتفعة جدًا
10	تلتزم إدارة المدرسة بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة مسبقًا	4.703	0.715	2	مرتفعة جدًا
7	تعتمد إدارة المدرسة على إجراءات العمل الروتينية في تنفيذ المهام	4.700	0.642	3	مرتفعة جدًا
9	تحرص إدارة المدرسة على انجاز الأعمال والمهام المختلفة بصورة موحدة	4.675	0.715	4	مرتفعة جدًا

6	تعمل إدارة المدرسة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الأهداف الخاصة بالمدرسة	4.655	0.713	5	مرتفعة جدًا
	القيادة المنغلقة	4.688	0.690		مرتفعة جدًا

وقد كان كافة الفقرات ضمن الدرجة المرتفعة جدًا.

إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يمتاز به مدرء ومديرات المدارس (القادة التربويين) من اهتمامهم بوضع الخطط والقواعد والتعليمات واتباع الإجراءات الروتينية، من أجل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة، بعيدًا عن أي أفكار أو أساليب إبداعية، وكذلك اعتمادهم الكلي على الإجراءات الروتينية، وفرض السيطرة المطلقة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال اتخاذ إجراءات تصحيحية عند اللزوم، وتحكم والتزام القائد العالي بالقواعد والتعليمات، وتوجيه كافة الطاقات لإنجاز المهام بصورة موحدة، وتبني نهج المحاسبة وفرض العقوبات عند وقوع الأخطاء.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب

يبتين من خلال الجدول (5) أن درجة توفر سلوكيات القيادة المنغلقة لدى القادة الإداريين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين مرتفعة جدًا، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة المنغلقة والذي بلغ (4.688)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور القيادة المنغلقة ما بين (4.655-4.705)، إذ جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (8) والتي نصت على "تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث الأخطاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.705) وانحراف معياري (0.663)، كما جاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تلتزم إدارة المدرسة بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعية مسبقًا" بمتوسط حسابي بلغ (7.703) وانحراف معياري (0.715)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تعمل إدارة المدرسة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الأهداف الخاصة بالمدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.655) وانحراف معياري (0.713)،

لمستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم، كما يأتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة المنغلقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عن مدرستي	4.326	0.993	1	مرتفعة جدًا
6	أشارك بفاعلية في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة	4.279	1.120	2	مرتفعة جدًا
5	أقبل أية مهام وأعمال جديدة أكلف بها من قبل الإدارة	3.860	1.373	3	مرتفعة
10	أمضي وقتًا طويلاً مع طلبتي في مناقشة المواضيع الصعبة	3.860	1.060	4	مرتفعة
7	أحضر لدروسي اليومية بشكل جيد	3.837	1.271	5	مرتفعة
9	أوظف الأحداث الجارية في المجتمع في المادة التي أدرسها	3.674	1.190	6	مرتفعة
8	أبذل قصارى جهدي في إنهاء المنهاج الدراسي في الوقت المحدد	3.581	1.332	7	مرتفعة
3	أشيد بالممارسات التربوية الجيدة التي يقوم بها زملائي في المدرسة	2.256	1.364	8	منخفضة
1	أتعامل مع زملائي بمودة واحترام	2.163	1.617	9	منخفضة
2	أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية المختلفة	1.767	1.324	10	منخفضة جدًا
	الانتماء التنظيمي	3.360	1.264		مرتفعة

الحكومية الأردنية من وجهة نظرهم، قد جاء ضمن الدرجة المرتفعة؛ بمتوسط حسابي بلغ

يتبين من الجدول (6) أن مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس

عدم المشاركة لتخفيف النفقات، كما يعز وجود بعض الفقرات ضمن المستوى المرتفع في محور الانتماء التنظيمي إلى ما يمتاز به المعلم الأردني من السعي الجاد في الحصول على الرتب والترقية في وزارة التربية والتعليم والتي تحمل في طياتها مكافأة مادية، فنى المعلم يقبل على تنفيذ المهام المطلوبة منه بجدية وإخلاص رغبة منه في تحقيق متطلبات الرتبة التي هو بصدد السعي للحصول عليها، وكذلك ما نراه من اتباع الوزارة لنظام التخصصية في تدريس المواد العلمية، إذ أن المعلم في أغلب الأحيان يدرس المادة التي كان قد تخصص بها في مرحلة البكالوريوس. كما قد يعز وجود بعض الفقرات ضمن المستوى المنخفض جدًا إلى العديد من الضغوطات التي يعيشها المعلم في القطاع الحكومي الأردني والتي تتمثل بارتفاع النصاب الدراسي ووجود الكثير من الأعمال الورقية التي يقع على عاتقه إنجازها دون قناعة منه، وقد جاءت نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع نتائج دراسة كل من العوضي والعوضي (2015) ودراسة أبو صاع وآخرون (2018) التي توصلت إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل هناك أثر لسلوك القيادة البارعة في

(3.360) وانحراف معياري (1.264)، كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات محور الانتماء التنظيمي ما بين (4.326-1.767)، إذ جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (4) والتي نصت على " أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عن مدرستي" بمتوسط حسابي بلغ (4.326) وانحراف معياري (0.993) ضمن المستوى المرتفع جدًا، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي نصت على " أشرك بفاعلية في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.279) وانحراف معياري (1.120) ضمن المستوى المرتفع جدًا، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (2) والتي نصت على " أشرك زملائي مناسباتهم الاجتماعية المختلفة" بمتوسط حسابي (1.767) وانحراف معياري (1.324) ضمن المستوى المنخفض جدًا.

إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة المتباينة بين المستوى المرتفع جدًا والمنخفض جدًا إلى أن هناك الكثير من العوامل الداخلة والمؤثرة في مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين ولعل أهم هذه العوامل هو انخفاض مستوى الدخل لدى المعلمين في القطاع الحكومي، وارتفاع تكلفة المعيشة في الأردن وهو الأمر الذي يجعل مشاركة المعلمين لزملائهم في المناسبات الاجتماعية أمرًا يتقل كاهلهم المادي بسبب كثرتها، لذا فنراهم يلجؤون إلى

جدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سلوك القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سلوك القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، والجدول التالي يظهر ذلك:

اختبار T		معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار الغير معيارية			تحليل التباين الأحادي		من حيث		
مستوى الدلالة	T	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	F	R ²	R	النموذج
0.000	11.445		0.159	1.815	الثابت	0.000	83.453	.622	.789	1
0.000	9.135	0.437	0.050	0.460	القيادة البارعة					

موجبة، كما يظهر من الجدول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.622)، وهذا يعني أن مقدار التباين المفسر في الانتماء التنظيمي للمعلمين من خلال سلوك القيادة البارعة قد بلغ (62.2%)، وبالتالي يظهر من الجدول السابق وجود أثر لسلوك القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى المعنوية لاختبار (T) والتي جاءت أقل من (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن معادلة

تشير نتائج الجدول (7) إلى معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سلوك القيادة البارعة في المدارس الحكومية الأردنية على الانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ يمكن الاستدلال على هذه النتيجة من خلال قيمة مستوى المعنوية لاختبار (F) والتي جاءت أقل من (0.05)، كما يتبين من الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط سلوك القيادة البارعة في الانتماء التنظيمي للمعلمين قد بلغت (0.789)، وهذا مؤشر على أن العلاقة طردية

الإداري الذي لا يتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة.

وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع

نتائج دراسة الغامدي (Algamdi, 2018)

التي بينت وجود علاقة إيجابية بين اتباع

سلوكيات القيادة البارعة من قبل القادة

والأداء المبتكر للموظفين ومستوى انتمائهم

التنظيمي.

التوصيات:

1. تبني وزارة التربية والتعليم العالي نظام مكافآت وحوافز على المستويين المادي والمعنوي، على أن يكون هذا النظام عادلاً وفاعلاً، ووفق معايير يتم الإعلان عنها وتعميمها؛ لتعزيز انتماء المعلمين للمدارس التي يعملون فيها.

2. مبادرة مديري المدارس لتحسين المناخ المدرسي الإيجابي؛ للمحافظة على المستويات المرتفعة في الانتماء لدى المعلمين نحو المدرسة أكثر فأكثر، من خلال تطبيق مبدأ القيادة البارعة، والعمل بروح الفريق، ودعم التطور المهني للمعلمين، ومن خلال تعزيز الثقة بمهاراتهم وامكانياتهم، والاستفادة من المعلمين من ذوي الكفاءة والخبرة في صنع القرارات.

3. زيادة الاهتمام بموضوع الانتماء التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم لتعزيز مستوياته،

التنبؤ الخاصة بالانتماء التنظيمي للمعلمين من خلال سلوك القيادة البارعة يمكن إدراجها كما يأتي:

$$\hat{y} = 1.815 + .460$$

القيادة البارعة ×

وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ظل

أن القيادة البارعة تؤدي دوراً رئيسياً في تنمية الانتماء التنظيمي للمؤوسين، وذلك من خلال الطريقة التي يتبعها القادة في العمل من جهة، وأسلوبهم في التعامل مع رؤوسهم من جهة أخرى، وبالموازاة فإن دور الرؤوسين لا يقل أهمية عن ذلك، فهم أيضاً يساهمون في تنمية انتمائهم لمؤسستهم عن طريق كسبهم لحب ودعم وثقة قادتهم بهم، وكذلك ما تمتاز به القيادة البارعة من قدرة على إحداث التوازن بين المهارات الاستكشافية والاستثمارية الموجودة لدى المعلمين والمعلمات.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من

خلال ما توصلت له دراسة درويش (2015) بأن الإجراءات الإدارية أو النمط القيادي المتبع من قبل المديرين يؤثر في الانتماء التنظيمي، إذ ظهر أن القيادي الذي يسهل للمعلمين إشباع احتياجاتهم، و يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات هو الذي يعمل على زيادة انتمائهم لمدارسهم، أكثر من ذلك

ماجستير، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

درويش، محمد أحمد. (2015). **الانتماء**. ط1، القاهرة: عالم الكتب.

السعودي، رمضان محمد. (2015). إدارة الصراع المدرسي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر. **مجلة الدراسات التربوية والإنسانية**. 10، 219-260.

سليمان، سناء محمد. (2013). **سيكولوجية الحب والانتماء**. ط2، القاهرة: عالم الكتب.

صلاح الدين، عبد الباقي. (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الطريفي، منى عبد الرحمن. (2003). **الرضا الوظيفي لدى المرشدين والمرشحات في مدينة عمان**. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

العوضي، فايزة بن عبدالله والعوضي، عادل بن عبدالله. (2015). أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء التنظيمي: دراسة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، **مجلة**

وهذا لا يتأتى إلا من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية للمعلمين والمديرين، وتوجيه المديرين خاصة للاهتمام بموضوع الثقة، وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة العمل كفريق وروح الانتماء للمؤسسة التربوية.

المصادر والمراجع:

أبو صاع، جعفر وأبو سمرة، محمود

وجبارين، أسماء. (2018).

الانتماء التنظيمي لدى المعلمين

في المدارس الحكومية في مديرية

تربية جنين من وجهة نظرهم. **مجلة**

جامعة جرش، 20(1)، 1-23.

الجرادين، نجاح. (2004). **الأداء الوظيفي**

لمديري المدارس الثانوية العامة

في الأردن وعلاقته بمستوى التوتر

واستخدام مهارات التعامل لديهم.

اطروحة دكتوراه، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، عمان،

الأردن.

حسن، إبراهيم بلوط. (2002). **إدارة الموارد**

البشرية من منظور استراتيجي.

بيروت: دار النهضة.

حسن، زينب. (2021). **دور القيادة البارعة**

في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي

والأداء الإبداعي للمجموعة. رسالة

- مستقبل التربية العربية، 22(93)،
324-255.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2007).
المهارات السلوكية والتنظيمية
- لتنمية الموارد البشرية. مصر:
جامعة المنصورة.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير.
(2016). السلوك التنظيمي.
عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- Ahlers, M., & Wilms, M. (2017).
business and innovation (Vol. 3).
John Wiley & Sons.
- Ahmed, F. (2018), ambidextrous
leadership, ambidextrous
employee, and the interaction
between ambidextrous leadership
and employee innovative
performance, Journal of
Innovation and Entrepreneurship.
- Alghamdi, F. (2018), ambidextrous
leadership, ambidextrous
employee, and the interaction
between ambidextrous leadership
and employee innovative
performance, Journal of
Innovation and Entrepreneurship.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009).
Exploitation-exploration tensions
and organizational ambidexterity:
Managing paradoxes of
innovation. Organization science,
20(4), 696-717.
- Anna, S. (2015). *Ambidextrous
Leadership: the role of flexibly
switching between opening and
closing leadership behaviors for
team innovative outcome in the
case of management
consultancies*. MS thesis.
University of Twenty.
- Bilton, C., & Cummings, S. (2010).
Creative strategy: Reconnecting
- Coleman, N. J. (2016). An Exploration of
the Role of Leadership Behaviors
and Ambidexterity in Online
Learning Units (Doctoral
dissertation, The George
Washington University.
- Gianzina-Kassotaki, O. (2017).
Ambidexterity and leadership: a
multilevel analysis of the
aerospace and defense
organizations (Doctoral
dissertation, University of
Warwick.
- Janssen, O., De Vliert, E. V., & West, M.,
(2004). The bright & dark sides of
individual & group innovation: A
special issue introduction. Journal
of organizational behavior. 25,
129-145.
- Maynard, B. (2006). Organization
Performance Profile a Powerful
new tool for transforming
organization.
www.EffectivenessInstitute.com.
- Maynard, B. (2006). Organization
Performance Profile a
Powerful new tool for

- duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- Sekaran, U. (2004). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Inc, ISBN 0-471-20366-1.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Zacher, H, & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.
- Zacher, H, Robinson, AJ, & Rosing, K. (2017). Ambidextrous leadership and Employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46.
- transforming organization. www.EffectivenessInstitute.com.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 51(1), 71-93.
- Robbins, S. (2003). Organizational behavior, *Management Journal*, 21(1), 84-92.
- Rosing, K, Frese, M, & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974.

Rosing, K., & Zacher, H. (2016). Individual ambidexterity: the **الملاحق**

أداة الدراسة

عزيزي المعلم بين يديك استبانة تحتوي مجموعة عن الفقرات تعبر عن مفهومي القيادة البارعة والانتماء التنظيمي في

المدارس الحكومية الأردنية، لذا أرجو من حضراتكم الإجابة على فقراتها بما ترونه مناسبًا، علمًا بأن البيانات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
القيادة البارعة						
1	تسمح إدارة المدرسة باعتماد طرق مختلفة لإنجاز المهام.					
2	تشجع إدارة المدرسة على تجريب الأفكار الجديدة.					
3	تحفز إدارة المدرسة المدرسين على المجازفة.					
4	تفسح إدارة المدرسة المجال للأفكار الخاصة.					
5	تشجع إدارة المدرسة على التعلم من الأخطاء.					
6	تعمل إدارة المدرسة على المراقبة والتحكم بتنفيذ الأهداف الخاصة بالمدرسة.					
7	تعتمد إدارة المدرسة على إجراءات العمل الروتينية في تنفيذ المهام.					
8	تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث الأخطاء.					
9	تحرص إدارة المدرسة على انجاز الأعمال والمهام المختلفة بصورة موحدة.					
10	تلتزم إدارة المدرسة بتنفيذ الخطط الدراسية الموضوعة مسبقًا.					
الانتماء التنظيمي						
1	اتعامل مع زملائي بمودة واحترام.					
2	أشارك زملائي مناسباتهم الاجتماعية المختلفة.					
3	أشيد بالممارسات التربوية الجيدة التي يقوم بها زملائي في المدرسة.					
4	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين عن مدرستي.					
5	أقبل أية مهام وأعمال جديدة أكلف بها من قبل الإدارة.					

					6	أشارك بفاعلية في صنع القرارات الخاصة بالمدرسة.
					7	أحضر لدروسي اليومية بشكل جيد.
					8	أبذل قصار جهدي في إنهاء المنهاج الدراسي في الوقت المحدد.
					9	أوظف الأحداث الجارية في المجتمع في المادة التي أدرسها.
					10	أمضي وقتاً طويلاً مع طلبتي في مناقشة المواضيع الصعبة.