

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها
بالولاء التنظيمي

**The Authentic Leadership of Jordanian Private Schools
Principles in Amman and Its Relationship of
Organizational Loyalty**

إعداد

بيان جاسر محمد الخطيب

إشراف

الدكتور كاظم عادل الغول

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

الإدارة و القيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

التفويض

أنا بيان جاسر محمد الخطيب ، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: بيان جاسر محمد الخطيب.

التاريخ: ٢٤ / ٦ / ٢٠٢٣ .

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي "

للباحثة: بيان جاسر الخطيب.

وأجيزت بتاريخ: 11 / 6 / 2023

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ.د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. آمنة إبراهيم الرواشدة	عضواً من خارج الجامعة	جامعة اليرموك	

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمداً كثيراً الذي يسر أمري وأوصلني إلى ما كنت أتمنى، تتزاحم كلمات الشكر والامتنان للدكتور كاظم عادل الغول الذي أشرف على هذا الإنجاز، فلولا توفيق الله ثم دعمه وإرشاده لي لما وصلت إلى إهداء رسالتي، حيث لم يتوانى عن تقديم حصيلة علمه وفكره؛ لينفع به وينير بصيرتي العلمية، فكان نموذجاً يسعى إليه كل طالب للعلم، فشكراً لكم وبارك الله بكم وبعلمكم، فأنتم مثال حسن ويشرفني أن أقتدي بكم.

وأقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين تكرموا باقتطاع جزء من وقتهم وتفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، بارك الله بكم وبعلمكم.

كما أشكر كافة القامات العلمية دكاترتي في كلية الآداب والعلوم التربوية قسم الإدارة والمناهج؛ فقد كنتم جسراً أعبّر من خلاله إلى النجاح، بارك الله بكم وبعطائكم.

الباحثة

بيان جاسر الخطيب

الإهداء

إلى روح والدتي العزيزة رحمها الله

إلى والدي العزيز أطال الله في عمره

إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي زوجي الغالي

إلى فرحة قلبي أولادي عبدالسلام وتاليا

إلى أخوتي بهاء الدين ومحمد وفارس

إلى ريحانة حياتي أختي آلاء

إلى الغالية دلال

إلى ابتسامة قلوبنا أطال الله في أعمارهم والد ووالدة زوجي الأعزاء

إلى كل من شجعني وساندني على إتمام هذا الإنجاز

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
Abstract الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....
الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها	
المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	6.....
أهمية الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....
مصطلحات الدراسة.....	8.....
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة.....	22.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	29.....
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة.....	32.....
مجتمع الدراسة.....	32.....
عينة الدراسة.....	32.....
أداة الدراسة.....	33.....
صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزأياها.....	34.....

35	تصحيح أداة الدراسة
35	صدق البناء لأداة الدراسة
37	ثبات أداة الدراسة
38	إجراءات الدراسة:
39	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة

40	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
47	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

53	مناقشة نتائج السؤال الأول
57	مناقشة نتائج السؤال الثاني
60	مناقشة نتائج السؤال الثالث
61	التوصيات:

قائمة المراجع والمصادر

63	المراجع العربية
69	المراجع الأجنبية
74	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة	33
2-3	أبعاد الاستبانة بجزأياها: القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي وعدد فقراتها وأرقامها	34
3-3	معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة	35
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الأصيلة مع البعد ومع الاستبانة ككل	36
5-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الولاء التنظيمي مع البعد ومع الاستبانة ككل	37
6-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	38
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في لواء وادي السير مرتبة تنازليا	40
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (الوعي الذاتي) مرتبة تنازليا	41
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (المعالجة المتوازنة) مرتبة تنازليا	43
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (شفافية العلاقات) مرتبة تنازليا	44
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (المنظور الأخلاقي) مرتبة تنازليا	45
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير مرتبة تنازليا	47

48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء العاطفي) مرتبة تنازليا	13-4
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء الأخلاقي) مرتبة تنازليا	14-4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء الاستمراري) مرتبة تنازليا	15-4
51	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير	16-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
74	الاستبانة بصورتها الاولى	1
85	قائمة بأسماء المحكمين	2
86	الاستبانة بصورتها النهائية	3
94	نموذج تسهيل مهمة	4

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

إعداد: بيان جاسر الخطيب

إشراف: الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة الأردنية عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، المعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة للدراسة التي تضمنت مقياسين لهذه الغاية، الأول خاص في القيادة الأصيلة، والثاني خاص في الولاء التنظيمي، حيث بلغت عينة الدراسة (334) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة بأبعادها الأربعة: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات و المنظور الأخلاقي لدى مديري المدارس الخاصة جاءت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده: الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري لدى المعلمين من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، الولاء التنظيمي، المعالجة المتوازنة، الولاء الاستمراري.

**The Authentic Leadership of Jordanian Private Schools Principles in
Amman and Its Relationship of Organizational Loyalty**

Prepared by : Bayan Jaser Al. khateeb

Supervisor : Dr. Kazim Al. Ghoul

Abstract

This study aimed to identify the degree of practicing the Authentic leadership of Private Schools Principals and its relationship of Organizational Loyalty of teacher's point of view in Wadi Al-Seer in Amman/ Jordan, to achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was used, which is based on collecting data through a questionnaire, the sample of the study was (334) male and female teachers from private schools in Wadi Al-Seer in Amman /Jordan. The results showed that the degree of Authentic leadership and its four dimensions: (Self-awareness, Balanced processing, Relational transparency, and Internalized Moral Perspective) of private schools' principles was high. And the Average of organizational loyalty and its dimensions: (Emotional loyalty, Moral loyalty, and Continuing loyalty) among teachers from their point of view was high too. The study also showed a highly positive relationship between the degree of practicing authentic leadership among private school principals and the level of organizational loyalty among teachers from their point of view.

Keywords: Authentic leadership, Organizational Loyalty, Balanced processing, Continuing loyalty

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

نظراً لما واجهه العالم حديثاً من أزمات وتحديات كونية كثيرة، من أبرزها تحدي أزمة كورونا الذي أثر على جميع مناحي الحياة، لا سيما القطاع التربوي متمثلاً بالتعليم العام بشكل أساسي، إذ سعت العديد من المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تفعيل دور النظام التربوي وتحسين أدائه، وتوفير نظاماً تعليمياً متنوعاً وشاملاً يتميز عن غيره من الأنظمة، الأمر الذي أثر على جودة التعليم. مما حقق التوازن في الميدان التربوي، وجود قيادة فاعلة حرصت على تحقيق التوازن بين المحافظة على أرواح الطلبة والمعلمين وسلامتهم، والإبقاء على استمرارية التعليم، والنهوض بالعملية التعليمية التعليمية إلى أعلى المستويات، ورعاية الأفراد والنهوض بهم بما يضمن تحقيق بيئة فكرية ثقافية تربوية تؤدي الغرض وتحقق هدف التعليم وتجويد مخرجاته.

يرتبط نجاح أي عمل جماعي في المؤسسات التربوية والتعليمية بمدى قدرة القادة الإداريين على تحقيق أهداف المؤسسة وتسيير أعمالها، من خلال قيامهم بواجباتهم وفق ما لديهم من قدرات ومؤهلات تمكنهم من التأثير على سلوك الآخرين بما يخدم المصلحة العامة. حيث ترى العمور (2022) أن تطور وزيادة حجم المؤسسات التربوية، وكثرة البرامج التعليمية التي تقدمها، أدى إلى البحث في تطبيق أساليب قيادية حديثة قادرة على الإسهام في نجاح تلك المؤسسات وتطويرها.

ويعد القائد أحد أهم مرتكزات التغيير؛ فهو يحتل مكانة بارزة كواحد من أنجح وسائل الإصلاح والتقويم ورعاية الأفراد والنهوض بهم، وأصبحت النتائج منوطة بشكل كبير بنوع القيادة المتبع، فالقائد الناجح قادر على تعزيز أداء المدرسة، وتحسين أداء المعلمين وتنمية مهاراتهم، مما يؤدي إلى غرس

الدافعية لديهم نحو العمل، وتطوير ذاتهم، وبلورة أفكارهم إلى أعمال مثمرة وقيمة (الحوشان، 2015؛ الرقاد، 2020).

لقد حاز موضوع القيادة الأصيلة على اهتمام الكثير من الباحثين في السنوات الماضية، منهم: (Avolio, Gardner, Luthans, May, Walumbwa, 2004)، ويعتقد أن الأصالة، كمعيار أساس لهذا النوع من القادة يمكن تحقيقها من خلال مستويات عالية من الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي. إذ تشير الأصالة إلى تصرف القائد بما يتفق مع حقيقة ذاته، وتعبيره عن نفسه بطرق تتفق مع الأفكار والمشاعر الداخلية له (Kim & Lee, 2019).

ويرى Walumbwa (2008) أن القادة الذين يمتلكون مجموعة من الصفات الإيجابية يمكن أن يؤثرها بشكل إيجابي على حالات التابعين وسلوكهم وأدائهم، وبوجود نمط القيادة الأصيلة الذي يحفز العاملين في إعطاء أفضل ما لديهم من الأداء (Gardner, Gullifor, Karam, Li and Tribble, 2017). ولأن نمط القيادة الأصيلة تم صياغته كبناء أساسي يعتمد على وجهات نظر مماثلة نسبياً للقيادة في المدارس، حيث يرى الباحثون أن القيادة يمكن تناولها على أنها قيادة أصيلة إلى الدرجة التي تكون فيها صادقة، وأخلاقية، وحقيقية، وتعزز ثقة العاملين في القيادة عن طريق أفعال القادة وتفاعلهم مع معلمهم والإستماع إلى أفكارهم (Fateh, A., Mustamil, N. & Shahzad, F. 2021). فالأصالة ليست عرضية أو غير طبيعية ولكنها مقصودة ومتعمدة، فإن إجراءات القادة الأصلاء تمثل أفكارهم الداخلية، ومشاعرهم، وقيمهم، ومن المتوقع أن القائد الأصيل سوف يتمسك بالصدق والنزاهة باستمرار في عمله اليومي عن طريق البحث عن تعزيز الذات والقضاء على الإجراءات والمعاملات التي تعتبر خادعة، وغير صادقة، ومتلاعبة (Arici, 2018; Covelli, & Mason, 2017; Ribeiro et al., 2018).

تتمثل القيادة الأصيلة بمجموعة من الأبعاد أهمها الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والشفافية في العلاقات (Walumbwa,2008; Avolio,2014)، حيث أن الوعي الذاتي يشير إلى المدى الذي يدرك فيه القادة نقاط قوتهم، ودوافعهم، ومدى إدراكهم لأراء الآخرين حول قيادتهم، وتعتبر المعالجة المتوازنة عن قدرة القائد على تحليل البيانات بشكل موضوعي قبل إتخاذ أي قرار، ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى تصرف القائد وفقاً للقيم الأخلاقية العالية، وتعني الشفافية في العلاقات تعزيز مستوى الإنفتاح، والإفصاح وتبادل المعلومات مع الآخرين، وأكد صبح (2016) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر يؤثر على الإلتزام العاطفي لدى العاملين.

يعد الولاء التنظيمي من أحد المفاهيم التنظيمية والمؤسسية اللازمة والضرورية في المدارس ، إذ يعتبر العمل على تحقيقه هدف يراعي مزايا كثيرة تنتج عنه، مما يزيد ويعمل على تحقيق كينونة واستمرارية التنظيم وتحقيق أهدافه المنشودة، ويعبر الولاء التنظيمي عن قوة اندماج المعلمين في المدرسة التي يعملون فيها ومدى انجذابهم لقياداتهم وثقتهم بالقرارات التي يتخذونها بما تتسم به من نزاهة، عدالة، شفافية وصدق تجعل لديهم ولاء لهؤلاء القادة، وشعورهم بالإنتماء الذي يحفزهم للعمل من أجل بقاء مدارسهم واستمراريتها (در،2022). وقد لاقى الولاء التنظيمي الاهتمام لما له من تأثير إيجابي على فعالية المدرسة، ودرجة إنجاز العمل فيها وتجويد مخرجاتها، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها وقيمتها (الحصنة، 2019)، مما يدفعه إلى بذل أقصى جهد في العمل، وأن يكون عنصر قوة في بقاءها ومنافستها للمؤسسات التعليمية الأخرى.

وعند تتبع العلاقة بين القائد الأصيل والمعلمين في المدرسة، نجد احترام المعلمين لذلك النمط من القيادة، والثقة فيه، وازدياد دافعيتهم لأداء يتجاوز توقعاتهم (Meskelis and Whittington,2020)، بسبب أن القيادة الأصيلة هي العملية التي يرتقي فيها قادة المدرسة والمعلمين ببعضهم البعض إلى أعلى مستوى من الدافعية والتصرفات الأخلاقية في المؤسسة، وأداء ممارسات من شأنها رفع قيمة المدرسة وإذكاء قدراتها التنافسية، والبقاء في حالة نشطة في تقديم خدمات تعليمية جيدة، تحقق ما يبتغيه المستفيدين والمجتمع، وإحداث تغيير كبير في اتجاهات المعلمين، وتشكيل ولائهم التنظيمي، وانتماءهم للمدرسة (Wang،2011) (حسن وأحمد، 2011؛ Giallonardo, Iwasiw and Wong, 2010). وأضاف Canavesi و (2021) Minelli أن على القادة التأكيد على بناء علاقات جيدة مع الآخرين، قائمة على الشفافية والصدق، والثقة المتبادلة لرفع مستوى الالتزام والولاء لديهم.

تتمثل القيادة الأصيلة في الممارسات التي يقوم بها القائد الأصيل المنطلقة من وعيه بذاته وبالآخرين، حيث يعمل وفقاً لقيمه، وقناعاته، ومصداقيته، ونزاهته. ومن جهة أخرى يدعم وجهات النظر المختلفة، ويعزز التفاعل وتبادل المعلومات بشفافية، ومعالجتها المتوازنة، بمنظور أخلاقي. وفي ضوء هذه الممارسات التي تسهم في تطوير الآخرين، وإيجاد المناخ الإيجابي الذي ينمي حس الإنتماء والولاء التنظيمي لديهم اتجاه مؤسساتهم التعليمية وقياداتهم الأصيلة.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية إلى استقطاب العنصر البشري المؤهل والمدرّب بهدف مواكبة التطورات المستجدة في قطاعاتها، الذي من المفترض أن يتحقق بوجود قيادة واعية، متزنة، تسير وفق قيم وقناعات ثابتة، متمثلة بمنظور أخلاقي. الأمر الذي

يعمل على إيجاد البيئة المناسبة للمعلمين بحيث تحفزهم نحو العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، وتزيد من انتمائهم للمؤسسة وللقيادة القائمين عليها .

وإشارة إلى توصية جرادات (2022) التي أكدت على تعميم مفهوم نمط القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس والمؤسسات التعليمية، وبيان دورها في الحفاظ على المناخ التنظيمي الجيد في المدرسة، وتوصية Miller (2022) قادة المدارس بالاستمرار في تحسين ممارساتهم القيادية الإيجابية، التي تساهم في إيجاد بيئة تعليمية داعمة لكل من المعلمين والطلاب، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يعزز الدافعية لديهم نحو العمل، وتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والوصول بمدارسهم إلى أفضل المستويات.

وتوصل كل من الفرحتي وصموئيل (2020) إلى أهمية إدراك القادة التربويين في المدارس بأن التأثير الإيجابي على المعلمين لا يتم بالأساليب الإيجابية وتنفيذ التعليمات، بل بأساليب قيادة أصيلة تعتمد على التماثل الأخلاقي والوعي بالذات والاتصال والتعاون والإقناع والثقة المتبادلة. وتوصية الجهني(2019) بتصميم البرامج التدريبية، وورش العمل، واللقاءات التربوية الموجهة لقيادة المدارس، من أجل أن يعززوا من ممارساتهم الإيجابية التي تؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وحث قائد المدرسة على الإستماع لوجهات نظر المعلمين المختلفة، واعتبارهم شركاء مهمين يمتلكون المعرفة والخبرة التي قد تفيد قائد المدرسة. وإشارة إلى استشعار الباحثة من خلال عملها في المدارس الخاصة أهمية نمط القيادة الأصيلة المأمول ممارسته من قبل مدير المدرسة، لما له من تأثير حقيقي على نجاح المدرسة وتقدمها وعلاقته بتحقيق الولاء التنظيمي.

في ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي : هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الاصلية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان ؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة التعرف إلى القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان وسيتم تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على الاسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظرهم ؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر

المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان ؟

أهمية الدراسة

تتمحور أهمية الدراسة النظرية والعملية حول ممارسة القيادة الأصلية لدى مديري المدارس

الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة

العاصمة عمان كآلاتي حيث تشكل نتائج وأداة هذه الدراسة وإطارها النظري إضافة وإثراء للمكتبة

العربية والمكتبة الأردنية لموضوع حديث وهي القيادة الأصيلة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، ويؤمل أن تكون توصيات ومقترحات هذه

الدراسة نقطة انطلاق لأبحاث أخرى في بعد القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، هذا بالإضافة إلى أن نتائج هذا البحث تعتبر مرجعاً إرشادياً لتعزيز إدراك القادة في المدارس للممارسات الإيجابية

التي يمكن أن تطبق على أرض الواقع وتساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي، ومن أهمها القيادة الأصيلة التي يمكن يستفيد منها (الباحثون، مديري المدارس والمهتمون)، من خلال الأخذ ببعض الإقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة، وستعتبر مصدراً إرشادياً يمكن الإعتماد عليه لتحسين واقع ضعف الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة، وستشكل إضافة معرفية جديدة للمؤسسات التعليمية والتربوية، علاوة على تزويد أصحاب القرار الإداري والتربوي بنتائج علمية واقعية لتطوير معايير اختيار القادة في المؤسسات التعليمية مما ينعكس عليها وعلى المعلمين إيجابياً.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحد البشري : المعلمين والمعلمات.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي

2023/2022.

الحد المكاني: المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان في المملكة

الأردنية الهاشمية.

الحد الموضوعي: القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها في الولاء التنظيمي.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية على المصطلحات الأساسية لهذه الدراسة والتي تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءياً على النحو الآتي :

القيادة الأصيلة Authentic Leadership

تعرف القيادة الأصيلة بأنها " نمط سلوكي يمارسه القائد لتعزيز أكبر قدر من الوعي والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية من خلال توظيفه للقدرات النفسية الإيجابية للعاملين وتعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي (Avolio, Gardner, Walumbwa, 2008). (92)

وتعرف القيادة الأصيلة إجراءياً بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتبناها قائد المدرسة للتأثير الإيجابي على المعلمين، ويحثهم على أداء أعمالهم بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تعزيز الوعي الذاتي لديهم، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات مع المعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، ورفع مستوى الانفتاح، وتبادل المعلومات والتوازن في معالجتها، حيث يتم ذلك ضمن منظور أخلاقي داخلي، وسيتم قياسها من خلال حساب متوسطات استجابات المعلمين في محور القيادة الأصيلة بأداة الدراسة الذي يشتمل بعد الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي.

الولاء التنظيمي Organizational loyalty

عرف الرواشدة (2007) الولاء التنظيمي بأنه " الإنسجام بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في المؤسسة، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة وتفضيلها عن غيرها" (ص 88).

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: إحساس الفرد بالالتزام بالمدرسة وقيمها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجلها، وبذلك تتعزز الرغبة في البقاء فيها، والإخلاص والوفاء لقيمها وأهدافها، والإتجاه نحو السلوك الإيجابي. وسيقاس الولاء التنظيمي من خلال متوسطات استجابات المعلمين على محور الولاء التنظيمي بأداة الدراسة الذي يشتمل على بعد الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء الاستمراري في المدرسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول الأدب النظري الخاص بمتغيري الدراسة المتمثلين في القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي، كما ويتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري

تم في هذا الجزء عرض أهم عناصر الأدب الخاص بالقيادة الأصيلة والولاء التنظيمي كالاتي:

القيادة الاصيلة Authentic Leadership

تهتم المؤسسات التربوية والتعليمية في هياكلها الإدارية بإختيار الأشخاص ذوي المستوى العالي من المهارات والكفايات، الممتلكين لسمات القادة التي تتجاوز تنفيذ واجبات الإدارة، ويمكن تعلم واكتساب جزء من مهارات القيادة بهدف تطور القادة والعمل نحو تحقيق هدف مشترك مع مجموعة من الأفراد (Ward,2020).

يعود مصطلح الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية القديمة، فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للسمات الشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ضمن منظور أخلاقي، وتعتبر عن اهتمام القادة بالآخرين، وتوافق أقوالهم مع أفعالهم (Arici, 2018; Ribeiro et al., 2018).

وتشتمل القيادة الأصيلة على عدد من المعاني والسلوكيات الإيجابية التي تدعم المؤسسة الأمانة، والصدق، والعدالة، والولاء، وتطبيق القيم، وخلق مناخ عمل إيجابي، وتشجيع العمل الجماعي(المنسي،2019). حيث تطور مفهوم القائد في الفكر الإداري الحديث من شخص منفذ

للتعليمات إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، وخلق بيئة أخلاقية فاعلة تحفز العاملين على العمل وتحقيق الأهداف.

ويؤكد مفهوم القيادة الاصلية على تمكين القادة من خلال تعزيز وعيهم الذاتي بنقاط قوتهم ونقاط الضعف لديهم، وإدراكهم لآراء الآخرين وإشراكهم في عمليات صنع القرار، والإهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم والعمل في سياق أخلاقي وإنساني يتماشى مع الإرتقاء بالمدرسة وتحقيق مخرجات التعليم وتجويدها (الفرحاتي، صموئيل، 2020).

يعتبر نمط القيادة الأصلية من الأنماط القيادية التي تدعم السلوك الإيجابي، وتعزز المناخ الاخلاقي في العمل، مما يسهم في رفع مستوى الوعي الذاتي لأعلى المستويات، وتعزيز المنظور الاخلاقي الداخلي، ودعم عمليات المعالجة المتوازنة، وتطبيق الشفافية في العلاقات وتبادل المعلومات (Alvesson, and Einola,2019;Sidani and Rowe, 2018; Walumbwa, et.al,2008)

وعرف Wong (2010) القيادة الأصلية بأنها نمط القيادة الذي يسهم في تحسين العلاقة بين القادة والمرؤسيين وتقويتها، من خلال تعزيز القيم الإيجابية مثل الصدق، والعدل والشفافية. ويرى Shang (2019) أن القيادة الاصلية عملية معالجة للأفكار، والقيم، والمشاعر والمعتقدات معتمدة على ما يفعله القائد وفقاً لخبراته وتجاربه الشخصية. وعرفها مخامرة (2022) أنها سلوك مدير المدرسة لخلق المناخ الأخلاقي، وتحسين القدرات النفسية الإيجابية للمعلمين لزيادة مستوى الوعي الذاتي، وتبني القيم الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وتجسيد الشفافية في العلاقات مع المعلمين. وعرفت أحمد (2023) القيادة الأصلية بأنها نمط سلوك يتبناه القائد يعتمد على القدرات النفسية الإيجابية لديه، والمناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئة العمل، وبالتالي تعزيز أكبر للوعي الذاتي

لديه، وتبنيه منظور أخلاقي داخلي يتمسك به في تصرفاته وقراراته، ومعالجة متوازنة للبيانات قبل اتخاذه للقرارات، وشفافية العلاقات من جانبه في تعامله مع مرؤوسيه.

أهمية القيادة الأصيلة

تتضح أهمية القيادة الأصيلة على جميع الأصعدة، وفي مختلف المؤسسات ومجالاتها، فقد وجدت طريقها إلى المؤسسات التربوية، حيث أصبح من الضروري على هذه المؤسسات أن تواكب التقدم المستمر، وأن تسرع من استجابتها للتطوير والتغيير في أساليبها الإدارية، وتبني أنماطاً قياديةً تصل بها إلى الجودة التي تنشدها في مخرجاتها التربوية والتعليمية. حيث يرى Daruna & et al. (2022) أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء المعلمين وجودة التعليم في المدرسة. وأشارت دراسة الحجار (2017) إلى أهمية نمط القيادة الأصيلة في اصلاح وتطوير النظام التعليمي. وتتمثل أهميتها أيضاً فيما تحقّقه من نتائج على صعيد الأفراد، حيث تسهم في التأثير على سلوك المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لهم تعزز دافعيتهم نحو العمل وتحسين أدائهم، وتطوير مهاراتهم وتنميتها لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبالتالي اصلاح وتطوير النظام التعليمي المدرسي، ولا شك أن دور المعلم له أهمية في تحسين جودة التعليم والتقدم في مستوى الاداء المدرسي (Ahmad &Turi, 2018; Al-Hussaini et al., 2019;Maheshwari, 2021)، ولإظهار إمكاناتهم وكفاءاتهم العالية، يحتاج المعلمون إلى بيئة عمل مناسبة وملائمة ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Rizwan et al., 2022; Casely-Hayford et al., 2023; Fütterer et al., 2023) وأشارت دراسة الحارثي (2020) إلى أهمية القيادة الأصيلة في تعزيز الثقة والإخلاص وتبني القيم الأخلاقية، والسلوكيات الايجابية التي تؤثر في الثقافة المدرسية لدى المعلمين. وجاء في دراسة Anderson (2018) أن القادة الأصلاء قادرون على مساعدة ودعم العاملين في تحقيق النجاح والبقاء للمؤسسات، وتشجيع العاملين

على الإنجاز والمثابرة وبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يزيد من ارتباطهم بالعمل ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لديهم.

خصائص القيادة الاصلية

تتصف القيادة الأصلية بالعديد من السمات التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى، حيث أشار البردان (2017)، إلى سمات وخصائص القيادة الاصلية، ومنها أن القائد الأصيل يتسم بالتزامه بالقيم والمبادئ في تعامله مع الآخرين، وامتياز قراراته بأنها محكومة بمعايير أخلاقية موجهة لها، ويبني علاقاته على الشفافية المتمثلة بالمشاركة الفعالة للأفكار والمعلومات، وأشار Alshammari & et al., (2020) أن القادة الأصلاء هم ممن يرحبون بالآراء والمبادرات الجديدة التي تدعم تقدم العمل والتفاني من أجله، حيث يظهر القائد الأصيل النزاهة في التعامل وتطابق أقواله مع الأفعال الصادرة منه، واتسامه بالتواضع والوعي الذاتي الذي يقوده إلى التطوير المستمر وتحقيق الأهداف المنشودة، حيث يرى Alshammari, Pasay-an, Gonzales, and Torres (2020) أن القادة قد علّموا أنفسهم بأنفسهم، فالقائد الأصيل يكون شخصاً إيجابياً من خلال تعلمه من التجارب السابقة وتطوير وعيه الذاتي حيث يمكنه ذلك من رفع مستوى فهمه لنفسه وإدراكه لمعتقداته ومعرفة ذاته الداخلية، ويسعى القائد الأصيل إلى بناء الثقة المتبادلة مع العاملين ضمن إطار قيمي وأخلاقي، ويشجعهم على التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم بكل أريحية، وتمكينهم من إظهار شخصياتهم القيادية التي تسهم في قيادة المؤسسة مستقبلاً.

وتأسيساً على ما سبق يمكن التوصل إلى أن قادة المدارس بحاجة إلى نمط قيادي يتسم بالشفافية، والصدق، والنزاهة، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات، وتعزيز الثقة المتبادلة ودعم الآراء والأفكار التي يمكن أن تدعم بقاء واستمرارية المدرسة ووصولها إلى النجاح و التقدم المستدام.

أبعاد القيادة الأصيلة

ذكر Avolio & Gardner (2005) أن أبعاد القيادة الاصلية تمثلت في ستة أبعاد هي: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي، شفافية العلاقات، السلوك الاصيل. بينما اقتصر Slawinski & Mazutis (2007) على أربعة أبعاد هي الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، المعالجة المتوازنة، وشفافية العلاقات. ويعد التصنيف الرباعي الذي وضعه Walumbwa et.al (2008) لأبعاد القيادة الاصلية الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات التربوية وهي:

أولاً : الوعي الذاتي Self-Awareness

إن الوعي الذاتي لدى القائد المدرسي الاصيل هو بمثابة التحليل للواقع، حيث يقف من خلاله القائد على نقاط ضعفه ويعالجها ويعزز نقاط قوته ويعمل على تقويتها، هذا بالإضافة إلى إدراكه لما يواجهه من تحديات وما يتقدم له من فرص، مما يمكنه من مواكبة التغيرات والتكيف مع ما حوله. إذ عرف Avolio & Gardner (2005) الوعي الذاتي بأنه عملية إدراك القائد لقدراته، ووعيه بنقاط القوة ومواطن الضعف لديه والعمل على معالجتها، ووعيه بالقيم الأساسية والمعتقدات.

وأضاف الحجار (2017) بأن الوعي الذاتي لدى القادة هو الذي يدفعهم إلى التحدث عن مشاعرهم، ويجعلهم قادرين على الإعتراض بأخطائهم، ويجعلهم يميلون إلى النقد البناء دون إعتبار ذلك تشكيك في قدراتهم أو مؤشراً لفشلهم. ويرى البردان (2017) بأن الوعي الذاتي عملية مستمرة تمكن القائد من معرفة نقاط قوته واستشعار مواطن الضعف، التي في ضوءها يحدد أهدافه وقيمه ومعتقداته التي سيتم تبنيها في المؤسسة، مما يعزز ثقته بنفسه ويزيد من قدرته على فهم محيطه. وأشار Alshammari et al. (2020) إلى أن الوعي الذاتي يمكن القادة من معرفة ذاتهم، ونقاط قوتهم، وإمكاناتهم، ورفع مستوى فهمهم لأنفسهم، حيث يتحقق ذلك من خلال تفاعلهم مع الآخرين،

وكيف يمكن أن يؤثروا عليهم. وعرفه Asim & et al. (2023) بأنه فهم لشخصية الفرد وذاته، ووعيه وإدراكه لنقاط قوته ونقاط ضعفه، وقدرته على الاعتراف بأخطائه والتعلم منها.

مما سبق يمكن القول بأن الوعي الذاتي يعبر عن قدرة قائد المدرسة على معرفة نقاط القوة والضعف لديه، وإدراك المتغيرات المحيطة به وأثرها على بيئة المدرسة الداخلية والخارجية، وبالتالي يتمكن من تطوير وصقل قدراته ومهاراته وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مع الأخذ بالإعتبار متغيرات البيئة المحيطة.

ثانياً: المعالجة المتوازنة **Balanced Processing**

تتمثل المعالجة المتوازنة بجمع واستخدام المعلومات المتسمة بالموضوعية وموازنتها مع المعتقدات التي يتبناها القائد. وتشير المعالجة المتوازنة إلى أنها تحليل موضوعي للبيانات التي تسبق اتخاذ القرار (Avolio et.al,2014). ويرى Walumbwa et.al (2008) بأنها العملية التي يقوم من خلالها القادة بالتحليل الموضوعي للبيانات وتقييمها قبل التوصل إلى قرار.

ويعرف Rezaei and Darvish (2011) المعالجة المتوازنة بأنها العمليات التي تبحث في الإيجابيات والسلبيات لأي موضوع قبل التوصل لإتخاذ القرار. ويؤكد البردان (2017) إضافة إلى أن المعالجة المتوازنة عملية تحليل موضوعي للبيانات، تتضمن الإستماع إلى آراء الآخرين المختلفة دون التحيز لأي طرف دون الآخر، والعمل على تقييمها من أجل التوصل إلى القرار السليم، حيث أشار Alzahrani & et al., (2021) إلى أن القادة الأصلاء لا يتجاهلون أهمية الموضوعية أثناء تحليلهم للبيانات لما لها من أهمية لعملية صنع القرار.

في ضوء ذلك وعلى صعيد البيئة المدرسية، فإن المعالجة الموضوعية والحيادية التي يقوم بها القائد المدرسي، تقوده إلى القرار الصحيح السليم بعد تحليله للمعلومات والمواقف بشكل موضوعي بعيداً عن التحيز والآراء والإنطباعات الشخصية.

ثالثاً: شفافية العلاقات Relational Transparency

تتعرض الشفافية في العلاقات على تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤسين، حيث يتم ذلك من خلال الممارسات التي يقومون بها، والإفصاح القائم على المعلومات الواضحة والصريحة عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للقائد (Kernis,2003)، فالقائد الأصيل من وجهة نظر Kuruoz and Sagnak (2017) يشارك المعرفة، ويعبر عن أفكاره ومشاعره بصدق، ويشجع على الإنفتاح، تحقيقاً لهدف ايجاد بيئة فاعلة وتطويراً لعامل الثقة. حيث يصف Walumbwa et.al (2008) الشفافية في العلاقات بأنها تقديم القائد لنفسه للآخرين، ومستوى الإفصاح المتمثل في الإعتراف بالاطعاء. ويرى أحمد وأمين (2022) أن مفهوم الشفافية يعني إتاحة المعلومات الكاملة التي تتعلق بالعمل دون إخفاء وغموض.

من خلال ما سبق، نستنتج أن شفافية العلاقات تتجلى لدى قائد المدرسة من خلال كشفه عن دوافعه ومشاعره الحقيقية بشكل واضح وصريح، وتكوين علاقات مع المعلمين مبنية على الثقة المتبادلة من خلال الإفصاح عن المعلومات وتبادلها معهم، مما يوسع بعد حريتهم، وتحفز المعلمين لبناء جسور الثقة فيما بينهم.

رابعاً: المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective

يعبر المنظور الأخلاقي الداخلي عن الإتساق بين القيم والإجراءات، والأسس الأخلاقية التي يتمسك فيها القائد في علاقاته وقراراته، حيث أن كل ما يتخذه القائد من قرارات وممارسات تكون

ضمن منظور أخلاقي إيجابي نابع من داخله وليست رد فعل لضغوطات داخلية أو خارجية (الفرحاتي وصموئيل، 2020). ويرى البردان (2017) أن القائد الاصيل تحكمه قيمه ومعتقداته، ومعاييره الأخلاقية الداخلية، التي تظهر من خلال أفعاله وأقواله، وليست كرد فعل على ضغوطات يتعرض لها. ويتمثل المنظور الأخلاقي في التركيز على خلق البيئة التنظيمية الإيجابية، وعلى وعي القائد وتمسكه بالمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات (قشطة، 2019). وأشار Ekstrom و Kunnas (2023) إلى أن القادة الذين يسرون ضمن منظور أخلاقي غالباً ما ينظر إليهم على أنهم أصلاء، لأن أفعالهم تتوافق مع الأخلاق والمعتقدات التي يؤمنون بها. ويؤكد Hinck (2021) أن القادة الأصلاء يسعون إلى خلق بيئة عمل قائمة على الإنصاف والعدالة، التي بدورها تساهم في غرس السلوكيات الإيجابية التي تفيد المؤسسة وتقدمها وتدعم الحفاظ على سمعتها الحسنة.

استناداً على ما سبق، فإن المنظور الأخلاقي لدى قائد المدرسة الأصيل يتجلى في ثباته على قيمه، والمعتقدات التي يتبناها ويؤمن بها، وأن ردود أفعاله تكون نابعة من داخله ضمن معاييره الأخلاقية، بغض النظر عن الضغوطات الخارجية التي يتعرض لها.

الولاء التنظيمي Organizational loyalty

يعتبر الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين، والمهتمين من القادة والإداريين في المؤسسات عامة والمؤسسات التربوية والتعليمية خاصة، إذ يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تعكس كثيراً من سلوكيات واتجاهات العاملين في المؤسسة. وقد عبر رؤوف وكعيد (2020) عن الولاء التنظيمي بأنه درجة تمثيل الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، ومدى اندماجه في بيئة العمل من خلال القيام بدوره الوظيفي والتنظيمي، واستعداده للقيام بأفضل ما عنده لصالح المؤسسة التي يعمل فيها. واعتبر Vuong et al. (2021) على أنه نية

العاملين البقاء في مؤسساتهم، والمشاركة في انجاز أعمالها بحماس، والعمل الجاد لتحقيق أهدافها. ويرى دودو وبوكربوط (2021) أن الولاء التنظيمي عملية مستمرة يعبر الفرد من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة ونجاحها المستمر، عن طريق إيمانه بأهدافها والعمل من أجلها.

حيث أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في الارتباط الفعال بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون فيها. ففعالية المعلم ودوره تتحقق بولائه لمهنته وانتمائه للمؤسسة التعليمية التي يعمل فيها، فنجد الفعالية لا تقتصر على اعداد وتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم العلمية والتقنية، بل تعتمد من جهة أخرى على مدى انسجامهم في المدرسة، وإيمانهم بأهدافها وتبنيها والحفاظ عليها، مما يعزز لديهم الدافعية في تسخير كل إمكانياتهم من أجل رفع مستوى كفاءة المدرسة وتقديمها. وأضاف بوسكار (2019) بأن الولاء استعداد العاملين لبذل طاقاتهم، والوفاء لمؤسستهم، وعدم التخلي عنها أو تركها. وإن أي نجاح للمدرسة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان واقتناع المعلمين بتلك الأهداف (زيغم و فزاني، 2022).

فالولاء التنظيمي يعكس اتجاهات الأفراد نحو مؤسساتهم، وانتمائهم لها، وهو السلوك الذي ينبع من إيمانهم بأهدافها وقيمها، ويحفزهم لبذل جهود إضافية لضمان تحقيق الأهداف التي تعزز قوة المؤسسة واستمراريتها في ظل البيئة التنافسية المحيطة (أبو تايه 2022). ويعرف شاريف ومسعودي (2022) الولاء بأنه عبارة عن احساس وشعور بالمحبة للمؤسسة والانتماء لها، حيث يشعر الفرد بالمسؤولية اتجاهها من جهة وبأنه مرتبط ومتعلق بها من جهة أخرى.

ويمثل الولاء التنظيمي جانباً مهماً في العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات تقديم أي حوافز لدفع العاملين للعمل ورفع مستوى إنجازهم، لذلك يعتبر ولاء الأفراد لمؤسساتهم عنصراً مهماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة. وبالتالي

يلعب دوراً في نجاح العمل والمحافظة عليه، واستمراره والتفاني من أجل تحقيق أفضل أداء للمؤسسة (در، 2022). والولاء ينمي لدى المعلم اتجاه إيجابي نحو المدرسة التي يعمل فيها، وينسجم مع مناخها وثقافتها التنظيمية، ويتبنى أهدافها ويسعى إلى تحقيقها (سكر، 2018). وقد عرفت العبسي (2022) الولاء التنظيمي بأنه رغبة المعلم في البقاء في المدرسة التي يعمل فيها، والانتماء لها، والاعتزاز بأنه عضو فيها.

وقد جاء الإهتمام في تحقيق الولاء التنظيمي في العمل التربوي، من خلال الإهتمام بالمعلم وإشباع حاجاته، حيث أنه أساس العملية التعليمية وسيرها، ذلك لأن الولاء من أهم الأسباب التي تساعد على بذل أقصى جهد، وتحفزه على إطلاق إمكاناته تحقيقاً لغايات وظيفته، بعيداً عن المصالح الذاتية. ويعزز الولاء ثقة المعلمين بالقادة القادرين على التأثير في سلوكياتهم التي تجعلهم أكثر ارتباطاً بتحقيق الأهداف المشتركة والمصلحة العامة (المرزوقي والدباء، 2022)، لهذا يأتي دور التركيز على حاجات المعلم وإشباعها وتوفير البيئة المدرسية المناسبة له، مما يحقق الإلتزام للمدرسة وبالتالي يرفع من مستوى ولاء المعلم لمدرسته والإرتباط بها. ويمثل الولاء التنظيمي في العمل التربوي وسيلة لزيادة ولاء المعلمين والمديري لمهنتهم والتفاني من أجلها، وهذا يعني ضمناً تعزيز مكانة العملية التعليمية وتطويرها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

مراحل تطور الولاء التنظيمي

كانت بدايات تطور الولاء التنظيمي بأن يتقبل الفرد فكرة وجود السلطة التي يمتلكها أفراد آخريين، وتقبل التوجيهات والتعليمات لاستمرار وسير العمل بما يحقق المصالح العامة، مقابل العوائد المادية والمعنوية التي يمكن أن يتلقاها الفرد، مما ينمي لديه الرغبة في التوجه للبقاء وتعزيز انتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وبالتالي ينخرط في العمل والسير نحو تحقيق الأهداف التي يسمو إليها كل من

الفرد والمنظمة، وهذا بدوره يعني زيادة الاخلاص وامتلاك مبررات للدفاع عن المنظمة وقبول قيمها، وبذل المزيد من الجهد من أجلها للحفاظ على تقدمها واستمراريتها، وعليه أشارت البارودي (2015) إلى أن فهم الولاء التنظيمي يتمثل في اتجاهين، الأول الإتجاه التبادلي؛ حيث تنشأ علاقة تبادلية بين الفرد ومنظمتها، مما يؤدي إلى تحقيق التوازن التنظيمي بين متطلبات العمل من تفاني وإخلاص، وبذل أقصى جهد للوصول بها إلى تحقيق أهدافها المرجوة وبين إشباع حاجات الأفراد العاملين، والثاني الإتجاه النفسي؛ حيث يتحقق بنشوء ارتباطاً فعالاً بين الفرد والمنظمة، دون التركيز على العوائد المادية أو المكاسب الإدارية التي يمكن أن يحققها الفرد ببقائه في هذا العمل.

تعتمد العملية التعليمية على الرأسمال البشري في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وتحسين مستوى جودتها، لذلك لا بد من العمل على دعم وتنمية مهارات المعلمين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق الرضا لديهم والوصول بهم إلى إشباع حاجاتهم مما يؤدي إلى رفع مستوى ولائهم التنظيمي للمدرسة التي يعملون فيها.

فالولاء للمدرسة وقيادتها يعمل كموجه ذاتي للمعلمين نحو السعي لتحقيق الأهداف وتبني السلوكيات الإيجابية التي من خلالها تتحقق مصلحة المدرسة العامة، والعمل على تقديم المبادرات المبدعة وكل ما هو جديد، وبالتالي يؤدي إلى الإزدهار والتقدم، وضمان ثقة المستفيدين منها.

أبعاد الولاء التنظيمي

يتحدد الولاء التنظيمي من وجهة نظر Goodarzi (2012) أن الولاء التنظيمي يتحدد في ثلاثة أبعاد هي: التوافق والقناعة بتبني أهداف وقيم المنظمة واعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها، والمسار نحو تحقيق الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، والإتجاه للبقاء والإستمرار في العمل بالمنظمة الذي يقصد به الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي إزاء المنظمة. في حين يرى رضوان

(2016) أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في أربعة أبعاد أساسية هي: الولاء العاطفي والمقصود به مدى إدراك الفرد لأهميته ودرجة استقلاليته، وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى سماح البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات وبالتالي يجعله يفتخر بإنتمائه لمنظّمته وتبني أنشطتها ومشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة، وتعرف العمرابي وقرين (2022) الولاء العاطفي بأنه درجة ارتباط الفرد وتوافقه واندماجه مع المنظمة، وبناءً على ذلك تزيد رغبته في البقاء فيها، ويعزز الشعور الإيجابي لديه والتعاطف اتجاهها. والولاء الإستمراري هي درجة ولاء الأفراد المتصلة بالقيمة الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد إذا استمر في تلك المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر أن يعمل في منظمة أخرى، حيث إن الولاء التنظيمي يقوي رغبة المعلم في الاستمرار في العمل بالمدرسة، وتزداد دافعيته لتحسين ورفع مستوى أدائه، وبالتالي ينعكس ذلك على تقدمه الوظيفي ويكون أسرع في الترقيات والتقدم في المراتب الوظيفية التي يمكن أن يصل إليها باستمراره بالعمل في المدرسة (الرقبيات، 2018). أما الولاء الأخلاقي فهو يعبر عن شعور الفرد بالالتزام نحو العمل في المنظمة، والتزامه الأخلاقي الذي يحتم عليه البقاء فيها مقابل الدعم الجيد الذي توفره المنظمة له، وأضافت منصور (2023) أنه كلما شعر الفرد بالانتماء والولاء التنظيمي كان التزامه الأخلاقي أفضل، وبالتالي يسعى إلى التعامل بشكل إيجابي سواء مع مكان العمل أو مع العاملين أنفسهم، والولاء الإغترابي أو الولاء المقيد حيث يتقيد الفرد بمبادئ المنظمة ويرتبط مع عمله دون إرادة أو رغبة منه.

ويعتبر الولاء التنظيمي في العمل التربوي من المسائل المهمة في المؤسسة التربوية، فإن تدعيم ولاء التربويين لمدارسهم تعتمد بشكل كبير على القيادات التي تضع الرؤية المشتركة واستراتيجيات العمل الواضحة، ويتبنون الأنماط القيادية التي تدعم وترسخ ولاء المعلمين (الدعجاني، الشمري،

المهاوش، 2020). مع أهمية أن يكون القائد التربوي نفسه قدوةً في الولاء والعمل والمواظبة على الإنجاز، إذ لا معنى من مطالبة المعلمين بالولاء بينما الإداري نفسه لا يؤمن به ولا يطبقه فعلياً (بطاح، 2006).

مما سبق يمكن القول أن أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية تكمن بإعتباره وسيلة تساهم في تطوير المهارات والكفايات المهنية لدى المعلمين، وفي جعلهم يتبنون قيمها وأهدافها والتمسك بها، مما له الأثر في الإرتقاء بها نحو الأفضل.

ثانياً: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالإطلاع على عدد من الدراسات السابقة وعرضها كالآتي:

الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأصيلة

هدفت دراسة Asim & et al. (2023) التعرف على تأثير القيادة الأصيلة على أداء المعلمين في المدارس الثانوية في لاهور/ الباكستان، استخدم المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، حيث طبقت على عينة بلغت (333) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير متوسط إيجابي للقيادة الأصيلة على أداء المعلمين.

وهدف دراسة Miller (2022) إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأصيلة وارتباطها برضا المعلم الوظيفي في مدرسة افتراضية (عبر الانترنت) في الولايات المتحدة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، من خلال اختبارات احصائية طبقت على عينة بلغت (140) من المعلمين، وأظهرت النتائج وجود علاقة تنبؤية قوية بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت دراسة Jung (2022) التعرف إلى تأثير القيادة الأصيلة لدى العمداء في الجامعات الكورية، على الإلتزام التنظيمي لأساتذة الجامعات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة التي وزعت على عينة بلغت (387) من أساتذة الجامعات، العامة والخاصة في كوريا، وأظهرت النتائج وجود تأثير ايجابي قوي للقيادة الأصيلة لدى عمداء الجامعات على الإلتزام التنظيمي للأساتذة فيها.

وهدف دراسة جرادات (2022) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وكانت الاستبانة الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (177) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة التابعة لمديريات محافظة الخليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة ورأس المال النفسي لدى المعلمين والمعلمات، وأن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لأبعاد القيادة الأصيلة جاءت مرتفعة.

هدفت دراسة Roncesvalles و Gaerlan (2021) إلى تقييم تأثير القيادة الأصيلة والإلتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد كانت الإستبانة الأداة المستخدمة، وقد طبقت الدراسة على (150) كلية، حيث كشفت الدراسة أن القيادة الأصيلة والإلتزام التنظيمي للمعلمين يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن القيادة الأصيلة تؤثر على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بشكل كبير، وقدمت الدراسة للقيادة التربويين والباحثين والممارسين نتائج حول أهمية القيادة الأصيلة في الإلتزام التنظيمي

للمعلمين وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وأهمية العلاقات بين القائد والمعلم في المؤسسة.

وهدفت دراسة أحمد (2021) إلى تعرف دور القيادة الأصيلة في بناء رأس المال النفسي لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الأنبار، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة من (82) فرداً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الأصيلة بأبعادها ورأس المال النفسي.

وهدفت دراسة المحميد (2021) التعرف إلى واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الاصلية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة بلغت (197) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الاكاديمية للقيادة الاصلية جاءت مرتفعة في جميع أبعادها الأربعة.

وأجرى الزهرة (2020) دراسة للتعرف إلى مدى تأثير القيادة الأصيلة في تحقيق الإنسجام في مكان العمل، ومعرفة نوع العلاقات التي تربط أبعاد القيادة الأصيلة مع بعضها البعض، باستخدام المنهج الوصفي، وقد كانت الإستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات، حيث طبقت على عينة شملت (47) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الأصيلة والإنسجام في مكان العمل لموظفي معهد الإدارة الرصافة.

وهدفت دراسة الجهني (2019) التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة ينبع للقيادة الأصيلة وعلاقتها بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي من خلال الاستبانة كاداة للدراسة، حيث طبقت على عينة بلغت (603) معلماً

ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق قادة مدارس التعليم العام لسلوك القيادة الأصيلة جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة الحربي (2020) إلى تحديد درجة تطبيق القيادات بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها، وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من المديرات والمساعديات الإداريات والمعلمات في المدرسة بلغت (375)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة الأصيلة والتجديد المدرسي بمجالاته.

أجرت قشطة (2019) دراسة هدفت إلى توضيح درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في غزة، استخدم المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على عينة تكونت من (176) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة جاءت مرتفعة، وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الأصيلة، ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية.

وهدفت دراسة Aria, Behifar, Jafari (2019) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية بقاء المعلمين في المدرسة، ودرجة تأثير المتغيرات الوسيطة وهي الدعم التنظيمي ورأس المال النفسي على تلك العلاقة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال الإستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة تكونت من (470) معلماً في المدارس الثانوية في طهران، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع للقيادة الأصيلة على نية بقاء المعلمين في المدرسة، وتبين وجود دور

للقيادة في تعزيز نية المعلمين في البقاء من خلال ممارسات القيادة الأصيلة وتأثيرها على رأس المال النفسي للمعلمين، ودورها في ايجاد بيئة مدرسية داعمة.

وقام الحجار (2017) بدراسة هدفت التعرف إلى مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الاصيلية وعلاقتها ببعض المتغيرات، باستخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية تكونت من (90) مديراً ومديرة، و(474) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة كانت متوسطة.

الدراسات ذات الصلة بالولاء التنظيمي

هدفت دراسة AF'IDAH (2022) إلى دراسة وصف ولاء المعلمين في رياض الأطفال في سورابايا/ أندونيسيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال المقابلات المنظمة مع المعلمين، تكونت العينة التي تمت مقابلتهم من (7) معلمات، وتوصلت النتائج إلى أن ولاء المعلمات مرتفع في رياض الأطفال، وأن هناك جانبان يؤثران على الولاء الأول: بيئة العمل، والثاني: الجانب الشخصي حيث توافق العمل مع شغفهم، ومع خلفيتهم التعليمية، ومع التعويض المادي.

هدفت دراسة المرزوقي والدباء (2022) إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي في سلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة بلغت (360) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في التعليم الاساسي مرتفعاً في جميع جوانبه المتمثلة بالإنتماء، والمشاركة في العمل، والإلتزام التنظيمي، والثقة في الإدارة.

وهدفت دراسة Al Sadoon (2022) إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي في كلية الكنوز الجامعية بالعراق، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية من (119) من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للتمكين على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

هدفت دراسة Nas و Kiliçli (2022) إلى التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة والولاء التنظيمي، ودور الرضا الوظيفي في هذه العلاقة في مؤسسات التعليم العالي التركية، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي من خلال الاستبانة، حيث طبقت على عينة من (281) من أعضاء هيئة التدريس، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ضعيفة بين جودة الخدمة والولاء، وأن العلاقة قوية بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الرضا والولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة أبو تايه (2022) إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الأردنية من وجهة نظرهم، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة تكونت من (305) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعاً لدى معلمي مدارس البادية في جميع أبعاده، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي.

هدفت دراسة الشرقاوي والسماحي ونورالدين (2021) إلى التعرف على علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال، واستخدم المنهج النوعي من خلال استبانة طبقت على عينة تكونت من (24) معلمة رياض أطفال، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي ونمط القيادة المتبع، الأمر

الذي يضمن مؤسسات بلا مشكلات وصراعات، تسودها أخلاقيات التعاون والعمل الجماعي، والولاء للمؤسسة وللقيادة والعمل بما يضمن جودة الاداء وجودة المخرج التعليمي، وتحقيق أهداف مؤسسات رياض الاطفال.

قام دودو وأبو القاسم (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الجلفة في الجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (88) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة على العاملين في الجامعة.

هدفت دراسة العنزي (2021) إلى تعرف القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية تكونت من (380) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة بالقدوة لدى مديري المدارس جاءت مرتفعة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام جاءت مرتفعة، وتبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي للمعلمين.

قام حمزة (2020) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان، حيث استخدمت المنهج المسحي الإرتباطي من خلال استبانة طبقت على (345) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم الدعم المعنوي وتبني أساليب التعزيز الإيجابي يساهم في تلبية حاجات الكادر التعليمي، وأن حرص القادة على تهيئة المناخ المناسب يرفع الروح المعنوية والشعور بالثقة والتمسك بقيم وأهداف المؤسسة، وبالتالي يرفع من مستوى الولاء التنظيمي.

وهدفت دراسة الأحمد والكردى (2020) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى عمادات كليات جامعة الزيتونة الاردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبانة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة تكونت من (109) عضو هيئة تدريس في كليات الجامعة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية التشاركية الديمقراطية والاستشارية الديمقراطية جاءت مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة، وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية بين الرضا والولاء التنظيمي ونمط القيادة.

جاءت دراسة الجرايدة والناعبي (2019) بهدف التعرف على درجة الولاء التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري التعليم الأساسي في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (369) مدير ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال استبانة للولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لمديري المدارس جاءت مرتفعة، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق هذه الدراسة من حيث المنهج المستخدم، واستخدام الإستبانة كأداة، والعينات المأخوذة من الميدان التعليمي مع دراسة Jung (2022) للتعرف على درجة تأثير القيادة الأصيلة لدى العمداء في الجامعات الكورية، على الإلتزام التنظيمي لأساتذة الجامعات، ودراسة جرادات (2022) التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم، ودراسة Gaerlan , Roncesvalle

(2021) لتقييم تأثير القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في الفلبين، ودراسة أحمد (2021) إلى تعرف دور القيادة الأصيلة في بناء رأس المال النفسي لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الأنبار، ودراسة المحميد (2021) في التعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الاصيلية بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودراسة الزهرة (2020) للتعرف على مدى تأثير أبعاد القيادة الأصيلة في تحقيق الإنسجام في مكان العمل، ومعرفة نوع العلاقات التي تربط أبعاد القيادة الأصيلة مع بعضها البعض، ودراسة الحربي (2020) لدرجة تطبيق القيادات بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة للقيادة الأصيلة بأبعادها، وعلاقتها بالتجديد المدرسي في ضوء رؤية (2030)، ودراسة قشطة (2019) هدفت إلى توضيح درجة ممارسة المشرفين التربويين للقيادة الاصيلية ومستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في غزة، ودراسة Aria, Behifar, Jafari (2019) هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأصيلة ونية بقاء المعلمين في المدرسة، ودرجة تأثير المتغيرات الوسيطة الدعم التنظيمي ورأس المال النفسي على تلك العلاقة، ودراسة الحجار (2017) التي هدفت إلى التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الأصيلة، والكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الاصيلية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

وانتقلت الدراسة الحالية في المنهج مع ما جاءت به الدراسات السابقة الخاصة في الولاء التنظيمي كدراسة AF'IDAH (2022) إلى دراسة وصف لولاء المعلمين في رياض الأطفال في سورابايا / أندونيسيا، ودراسة المرزوقي والدباء (2022) هدفت إلى التعرف على واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي لمعلمي التعليم الأساسي في سلطنة عمان، ودراسة Al Sadoon (2022) إلى تعرف العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي في كلية الكنوز الجامعية بالعراق، ودراسة Nas, KiLiÇLi (2022) في التعرف على العلاقة بين جودة الخدمة والولاء التنظيمي، ودور

الرضا الوظيفي في هذه العلاقة في مؤسسات التعليم العالي التركية، ودراسة أبو تايه (2022) عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية من وجهة نظرهم، ودراسة السماحي والشرقاوي ونور الدين (2021) إلى التعرف على علاقة القيادة الخادمة بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال في محافظة دمياط من وجهة نظر معلمات رياض الاطفال، ودراسة دودو وأبو القاسم (2021) هدفت التعرف إلى الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الجلفة في الجزائر، ودراسة العنزي (2021) لدرجة ممارسة القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في الكويت، ودراسة حمزة (2020) هدفت إلى التعرف على انعكاسات جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي للعاملين، ودراسة الأحمد والكردي (2020) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى عمادات كليات جامعة الزيتونة الاردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم، ودراسة الجرايدة والناعبي(2019) للتعرف على درجة الولاء التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي لدى مديري التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

ما يميز هذه الدراسة أنها تناولت متغير القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة ومتغير الولاء التنظيمي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان، وهي من الدراسات المحدودة التي بحثت هذان المتغيران مع بعضهما على حد علم الباحثة، كما تتميز الدراسة بأنها ستطبق في المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان. وعليه تميزت بحدودها الموضوعية وحدها المكاني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (2368) معلماً ومعلمة، وفقاً للتقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020-2021.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (334) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بهامش خطأ (5%) ونسبة ثقة (95%) حسب جدول كيرجي ومورجان (1970) من مجتمع الدراسة، وشكلوا ما نسبته (14%) من مجتمع الدراسة وهم الذين استجابوا على الاستبانة التي قامت الباحثة بتوزيعها ضمن مجتمع الدراسة، بهامش خطأ (5%) ونسبة ثقة (95%) حسب جدول كيرجي ومورجان (1970) من مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	11.1%
	أنثى	297	88.9%
	المجموع	334	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	291	87.1%
	دراسات عليا	43	12.9%
	المجموع	334	100%
الخبرة	سنوات 5 أقل من	97	29%
	5سنوات إلى أقل من 10 سنوات	89	26.6%
	10 سنوات فأكثر	148	44.4%
	المجموع	334	100%

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات (استبانة) اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، فضلاً عن آراء بعض التربويين المتخصصين حيث تم تقسيم الأداة إلى ثلاثة أجزاء : الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، والثاني يتعلق بالقيادة الأصلية حيث تم تطويرها بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: الزهرة (2020) ، والحجار (2017) ، وتم توزيع هذا الجزء على أربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي، أما الجزء الثالث المتعلق بالولاء التنظيمي فقد تم تطويره بالاستعانة ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: الشرقاوي والسماحي ونور الدين (2021)، دودو وأبو القاسم (2021)، حمزة(2020) وتم توزيع هذا الجزء على ثلاثة أبعاد هي: الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء الاستمراري.

صدق المحتوى لأداة الدراسة بجزئها

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية من(80) فقرة، حيث تكون الجزء المتعلق بالقيادة الأصيلة من (44) فقرة، فيما تكون الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي من (36) فقرة كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجالات: الإدارة التربوية ومناهج وأساليب تدريس في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (8) محكمين موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية ومدى ملاءمة الفقرات للأبعاد التي اندرجت تحتها بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء المتعلق بالقيادة الأصيلة إلى (30) فقرة بعد حذف (14) فقرة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (23) فقرة بعد حذف (13) فقرة من فقرات الأداة بصورتها الأولية، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (53) فقرة، والملحق (3) يبين الأداة في صورتها النهائية، والجدول (2) يبين الأداة بمتغيريها وأبعاد كل جزء، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول رقم (2) أبعاد الاستبانة بمتغيريها: القيادة الأصيلة والولاء التنظيمي وعدد فقراتها وأرقامها

المتغير	رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة الأصيلة	1	الوعي الذاتي	8	1-8
	2	المعالجة المتوازنة	6	9-14
	3	شفافية العلاقات	9	15-23
	4	المنظور الأخلاقي	7	24-30
		مجموع الفقرات	30	1-30

المتغير	رقم البعد	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الولاء التنظيمي	1	الولاء العاطفي	8	1-8
	2	الولاء الأخلاقي	6	9-14
	3	الولاء الاستمراري	9	15-23
		مجموع الفقرات	23	1-30
		المجموع الكلي للفقرات	53	

تصحيح أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من متغيري الدراسة: القيادة الأصلية، الولاء التنظيمي حيث حددت خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، وموافق ويعطى الوزن (4)، وموافق إلى حد ما ويعطى الوزن (3)، وغير موافق ويعطى الوزن (2)، وغير موافق بشدة ويعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) - الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3) ويبين الجدول (3) هذه المعايير.

الجدول رقم (3) معايير الدرجات على الفقرة الواحدة من الاستبانة

القيمة	1- 2.33	2.34 - 2.67	3.68-5
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والاستبانة ككل لكل جزء، ويبين الجدولان (4) و(5) قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع البعد ومع الاستبانة ككل.

الجدول رقم (4) قيم معاملات ارتباط فقرات القيادة الأصيلة مع البعد ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
**0.77	**0.83	16	**0.60	**0.82	1
**0.86	**0.87	17	**0.79	**0.87	2
**0.79	**0.83	18	**0.75	**0.89	3
**0.93	**0.94	19	**0.62	**0.76	4
**0.83	**0.88	20	**0.53	**0.68	5
**0.81	**0.85	21	**0.58	**0.68	6
**0.76	**0.83	22	**0.80	**0.82	7
**0.80	**0.82	23	**0.67	**0.69	8
**0.91	**0.93	24	**0.74	**0.81	9
**0.86	**0.92	25	**0.80	**0.85	10
**0.88	**0.92	26	**0.79	**0.76	11
**0.73	**0.82	27	**0.79	**0.87	12
**0.81	**0.82	28	**0.89	**0.90	13
**0.89	**0.90	29	**0.73	**0.73	14
**0.77	**0.79	30	**0.72	**0.74	15

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة

الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع البعد بين (0.68-0.94) وتراوحت معاملات الارتباط مع

الدرجة الكلية بين (0.53-0.93) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة عودة

(2014).

الجدول رقم (5) قيم معاملات ارتباط فقرات الولاء التنظيمي مع البعد ومع الاستبانة ككل

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
**0.71	**0.84	13	**0.70	**0.83	1
**0.74	**0.77	14	**0.56	**0.82	2
**0.82	**0.83	15	**0.72	**0.78	3
**0.82	**0.85	16	**0.42	**0.65	4
**0.73	**0.84	17	**0.75	**0.89	5
**0.49	**0.64	18	**0.63	**0.83	6
**0.74	**0.84	19	**0.75	**0.89	7
**0.53	**0.65	20	**0.77	**0.81	8
**0.75	**0.89	21	**0.68	**0.91	9
**0.79	**0.86	22	**0.74	**0.92	10
**0.75	**0.85	23	**0.66	**0.92	11
			**0.62	**0.82	12

(0.01)**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

يبين الجدول (5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع البعد بين (0.64-0.92) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.42-0.82) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة. عودة (2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة ويبين الجدول (6) قيم معاملات الثبات للأبعاد بطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول رقم (6) قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الجزء	أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الأصيلة	الوعي الذاتي	8	0.90
	المعالجة المتوازنة	6	0.90
	شفافية العلاقات	9	0.95
	المنظور الأخلاقي	7	0.95
	القيادة الأصيلة ككل	30	0.98
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	8	0.92
	الولاء الأخلاقي	6	0.93
	الولاء الاستمراري	9	0.93
	الولاء التنظيمي ككل	23	0.95

يبين الجدول (6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد أداة الدراسة ولأداة ككل، حيث تراوحت معاملات الثبات بين الأبعاد (0.90-0.95) لمحور القيادة الأصيلة وبلغ معامل الثبات الكلي (0.98)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.92-0.93) لأبعاد الولاء التنظيمي وبلغ معامل الثبات الكلي (0.95).

إجراءات الدراسة:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المنشورة ذات الصلة بالموضوع.
2. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم
3. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة وادي السير بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة حيث قامت الوزارة بدورها بمخاطبة مديرية لواء وادي السير والتي بدورها خاطبت المدارس الخاصة التابعة لها والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.

4. إجراء عملية الثبات فيما بعد بطريقة كرونباخ ألفا.

5. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة

6. تفرغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).

7. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم

الإجتماعية (SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق البناء للأداة.
- استخراج معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتضمن الفصل الرابع عرضاً لنتائج الدراسة التي تهدف إلى معرفة درجة تطبيق القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على فقرات محور القيادة الأصيلة ويوضح الجدول (7) هذه النتائج.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً

الرتبة	أبعاد القيادة الأصيلة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة	التسلسل في الأداة
1	الوعي الذاتي	4.00	0.84	مرتفعة	1
2	المنظور الأخلاقي	3.94	0.90	مرتفعة	4
3	شفافية العلاقات	3.93	0.85	مرتفعة	3
4	المعالجة المتوازنة	3.91	0.89	مرتفعة	2
	القيادة الأصيلة ككل	3.95	0.79	مرتفعة	

يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي

السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (مرتفعة) بمتوسط حسابي (3.95)

وانحراف معياري (0.79)، وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس

الخاصة في لواء وادي السير للأبعاد الفرعية على النحو التالي: جاء بعد (الوعي الذاتي) بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء بالمرتبة الثانية بعد (المنظور الأخلاقي) بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة بعد (شفافية العلاقات) بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد (المعالجة المتوازنة) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة .

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على كل فقرة من فقرات محور القيادة الأصيلة وعلى كل بعد من الأبعاد وتبين الجداول (8,9,10,11) هذه النتائج.

أولاً: بعد الوعي الذاتي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً كالآتي:

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد الوعي الذاتي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	يتصف مدير المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	معرفة مواطن القوة لديه.	4.13	0.92	مرتفعة
5	2	التكيف مع التغييرات التربوية بشكل فعال.	4.09	0.96	مرتفعة
2	3	تعزيز مواطن قوته.	4.07	0.98	مرتفعة
8	4	تشجيع الموظفين على تعزيز نقاط قوتهم.	4.02	1.13	مرتفعة
7	5	الحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة من تفاعله أثناء مع الآخرين.	3.98	1.10	مرتفعة

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	يتصف مدير المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	6	استشعار التحديات المعاصرة التي تواجهه.	3.97	1.05	مرتفعة
3	7	الوعي بمواطن الضعف لديه.	3.91	1.13	مرتفعة
4	8	القدرة على الاعتراف بأخطائه.	3.80	1.28	مرتفعة
		بعد الوعي الذاتي (الكلي)	4.00	0.84	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (الوعي الذاتي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.84) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.80-4.13)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "معرفة مواطن القوة لديه" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (5) والتي تنص على "التكيف مع التغييرات التربوية بشكل فعال" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.96)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "الوعي بمواطن الضعف لديه" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "القدرة على الاعتراف بأخطائه" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.28) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثانياً: بعد المعالجة المتوازنة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد المعالجة المتوازنة

مرتبة تنازلياً كآلاتي:

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد المعالجة المتوازنة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	يتصف مدير المدرسة بالآتي:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	1	تشجيع التعاون بين الموظفين	4.01	1.08	مرتفعة
9	2	الاستماع بعناية إلى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرار	4.00	1.10	مرتفعة
11	3	جمع البيانات من كل المصادر المتاحة قبل اتخاذ القرار.	3.99	1.05	مرتفعة
12	4	يحلل البيانات المتوفرة بكل موضوعية.	3.88	1.04	مرتفعة
10	5	إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم بحرية.	3.81	1.15	مرتفعة
14	6	الحرص على إثارة روح المنافسة بين الموظفين.	3.75	1.15	مرتفعة
		بعد المعالجة المتوازنة (الكلي)	3.91	0.89	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (المعالجة المتوازنة) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.75-4.01)، وجاءت الفقرة رقم (13) التي تنص على "تشجيع التعاون بين الموظفين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (9) والتي تنص على "الاستماع بعناية إلى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرار" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.10)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم بحرية" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.15)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "الحرص على إثارة روح المنافسة

بين الموظفين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثالثاً: بعد شفافية العلاقات : تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة

لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد شفافية العلاقات

مرتبة تنازلياً كآلاتي:

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة

لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد شفافية العلاقات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	يظهر من سلوك المدير أنه:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
15	1	يتحدث بوضوح ودقة مع الموظفين	4.12	0.92	مرتفعة
21	2	يثني على أداء الموظفين الجيد.	4.02	1.04	مرتفعة
23	3	يرفع من معنويات الموظفين	4.00	1.12	مرتفعة
18	4	يطرح الأفكار الجديدة أثناء مناقشاته مع الموظفين.	3.98	0.98	مرتفعة
22	5	يطلع الموظفين باستمرار بكل ما يستجد في المدرسة	3.95	1.03	مرتفعة
20	6	يقدم التغذية الراجعة حول أداء الموظفين بانتظام.	3.90	1.06	مرتفعة
17	8	يبدي رأيه دون تحيز لمواقف شخصية	3.88	1.14	مرتفعة
16	8	يعبر عن مشاعره بصدق اتجاه الموظفين.	3.81	1.08	مرتفعة
19	9	يتعامل بشفافية مع كافة الموظفين في المدرسة	3.78	1.15	مرتفعة
		بعد شفافية العلاقات (الكلي)	3.93	0.85	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (شفافية العلاقات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.85) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.78-4.12)، وجاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على "يتحدث بوضوح ودقة مع الموظفين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (21) والتي تنص على "يثني على أداء الموظفين الجيد" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.04)، في حين جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يعبر عن مشاعره بصدق اتجاه الموظفين" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.08)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يتعامل بشفافية مع كافة الموظفين في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

رابعاً: بعد المنظور الأخلاقي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد المنظور الأخلاقي مرتبة تنازلياً كآلاتي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد المنظور الأخلاقي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	يظهر من سلوك مدير المدرسة أنه:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
30	1	يحافظ على سمعة المدرسة الإيجابية.	4.15	1.05	مرتفعة
24	2	تتطابق أفعاله مع أقواله	4.02	1.03	مرتفعة
29	3	يحرص على توفر بيئة عمل آمنة ومنظمة	4.00	1.06	مرتفعة

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	يظهر من سلوك مدير المدرسة أنه:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
27	4	يتبنى الأفكار التي تحقق مصلحة المدرسة العامة.	3.96	1.00	مرتفعة
26	5	يتعامل بنزاهة في جميع المواقف العملية في المدرسة	3.90	1.17	مرتفعة
25	6	يشكل نموذجاً يحتذى به في السلوك الصحيح	3.84	1.13	مرتفعة
28	7	يكافئ الموظفين على السلوكيات الإيجابية	3.73	1.17	مرتفعة
بعد المنظور الأخلاقي (الكلي)					
			3.94	0.90	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة لفقرات بعد (المنظور الأخلاقي) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.90)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.73-4.15)، وجاءت الفقرة رقم (30) التي تنص على "يحافظ على سمعة المدرسة الإيجابية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تليها مباشرة فقرة رقم (24) والتي تنص على "تتطابق أفعاله مع أقواله" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.03)، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يشكل نموذجاً يحتذى به في السلوك الصحيح" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على "يكافئ الموظفين على السلوكيات الإيجابية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟
 للإجابة عن السؤال الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على فقرات محور مستوى الولاء التنظيمي ويوضح الجدول (12) هذه النتائج.

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	أبعاد الولاء التنظيمي	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفع	0.69	4.27	الولاء الأخلاقي	1	2
مرتفع	0.78	4.03	الولاء العاطفي	2	1
مرتفع	0.81	3.99	الولاء الاستمراري	3	3
مرتفع	0.69	4.08	الولاء التنظيمي ككل		

يبين الجدول (12) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى (مرتفع) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.69)، وبشكل تفصيلي كان مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير للأبعاد الفرعية على النحو التالي: جاء بعد (الولاء الأخلاقي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى مرتفع، في حين جاء بالمرتبة الثانية بعد (الولاء العاطفي) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، وتلاه في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد (الولاء الاستمراري) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.81)، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين في لواء وادي السير على كل فقرة من فقرات محور الولاء التنظيمي وعلى كل بعد من الأبعاد وتبين الجداول (13,14,15) هذه النتائج.

أولاً: بعد الولاء العاطفي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى

الولاء التنظيمي في الدارس الخاصة لفقرات بعد الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً كالآتي:

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أحرص على نجاح مدرستي.	4.27	0.88	مرتفع
7	2	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي.	4.16	0.91	مرتفع
2	3	أشعر بالإنتماء لمدرستي.	4.15	1.06	مرتفع
8	4	أشعر بالفخر لإنتمائي لمدرستي.	4.10	0.91	مرتفع
6	5	أنتبى أنشطة المدرسة التي أعمل فيها.	4.03	0.97	مرتفع
5	6	اعتبر المدرسة بيتي الثاني.	3.96	1.02	مرتفع
3	7	تتمني الإدارة المدرسية لدي الرغبة بالعبء المستمر.	3.89	1.16	مرتفع
4	8	أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.	3.66	1.22	متوسط
		بعد الولاء العاطفي (الكلي)	4.03	0.78	مرتفع

يلاحظ من الجدول (13) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء

العاطفي) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.78)، وتراوح

المتوسطات الحسابية للفقرات (3.66-4.27)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "أحرص على

نجاح مدرستي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى

مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (7) والتي تنص على "أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي"

حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت

الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تتمني الإدارة المدرسية لدي الرغبة بالعبء المستمر" بالمرتبة ما قبل

الأخيرة بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.16)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص

على "أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (1.22) وبمستوى متوسط.

ثانياً: بعد الولاء الأخلاقي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في الدارس الخاصة لفقرات بعد الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً كآآتي:

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الشخصية.	4.40	0.86	مرتفع
11	2	أتعامل بأسلوب حسن مع أولياء الأمور.	4.30	0.92	مرتفع
14	3	أستثمر وقت العمل بفاعلية.	4.28	0.87	مرتفع
10	4	أشعر بالسعادة عند تقديم المساعدة للآخرين في مدرستي.	4.25	0.82	مرتفع
13	5	علاقتي مع زملائي مبنية على الاحترام المتبادل.	4.21	1.01	مرتفع
12	6	أشعر بأن لي تأثير إيجابي على المجتمع.	4.19	0.92	مرتفع
		بعد الولاء الأخلاقي (الكلي)	4.27	0.69	مرتفع

يلاحظ من الجدول (14) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء الأخلاقي) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.69) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (4.19-4.40)، وجاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على "أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الشخصية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.86) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (11) والتي تنص على "أتعامل بأسلوب حسن مع أولياء الأمور" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.92)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "علاقتي مع زملائي مبنية على الاحترام

المتبادل" بالمرتبة ما قبل الأخيرة وبمتوسط حسابي (4.21) وإنحراف معياري (1.01)، بينما جاءت الفقرة رقم(12) والتي تنص على "أشعر بأن لي تأثير إيجابي على المجتمع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(4.19) وبانحراف معياري(0.92) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: بعد الولاء الاستمراري: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى

الولاء التنظيمي في الدارس الخاصة ل فقرات بعد الولاء الاستمراري مرتبة تنازلياً كالاتي:

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء الاستمراري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في البعد	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	1	أسعى إلى التحسين المستمر لمستوى أدائي الحالي.	4.25	1.02	مرتفع
20	2	أنجز عملي في المدرسة بكامل إرادتي.	4.19	1.00	مرتفع
16	3	أشعر بالرضا عما أحققه في مدرستي.	4.10	1.00	مرتفع
15	4	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في مدرستي.	4.05	1.04	مرتفع
22	5	أؤدي العمل المطلوب مني بحماس ودافعية.	4.01	1.03	مرتفع
21	6	أشعر بالسعادة عند توجهي إلى المدرسة التي أعمل فيها.	3.90	1.09	مرتفع
19	7	أتبنى قيم مدرستي بكل دافعية.	3.87	1.07	مرتفع
18	8	طبيعة العمل الذي أقوم به تتوافق مع طموحاتي.	3.84	1.15	مرتفع
17	9	أحصل على الدعم الذي يدفعني لبذل أقصى جهد في مدرستي.	3.75	1.19	مرتفع
		بعد الولاء الاستمراري (الكلي)	3.99	0.81	مرتفع

يلاحظ من الجدول (15) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة لفقرات بعد (الولاء

الاستمراري) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي(3.99) وانحراف معياري(0.81) وتراوحت

المتوسطات الحسابية للفقرات (3.75-4.25)، وجاءت الفقرة رقم(23) التي تنص على "أسعى إلى

التحسين المستمر لمستوى أدائي الحالي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.25) وبانحراف معياري (1.02) وبمستوى مرتفع، تليها مباشرة فقرة رقم (20) والتي تنص على "أنجز عملي في المدرسة بكامل إرادتي" حيث حصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (1.00)، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "طبيعة العمل الذي أقوم به تتوافق مع طموحاتي" بالمرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.15) في حين جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "أحصل على الدعم الذي يدفعني لبذل أقصى جهد في مدرستي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان والجدول (16) يبين هذه النتائج.

الجدول رقم (16) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير

الدرجة الكلية	المنظور الأخلاقي	شفافية العلاقات	المعالجة المتوازنة	الوعي الذاتي	القيادة الأصيلة الولاء التنظيمي
**0.601	**0.609	**0.573	**0.470	**0.530	الولاء العاطفي
**0.431	**0.478	**0.363	**0.305	**0.420	الولاء الأخلاقي
**0.591	**0.601	**0.553	**0.471	**0.521	الولاء الاستمراري
**0.623	**0.643	**0.576	**0.483	**0.560	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأصلية ومستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.305- 0.643).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري

المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد. وقد تعزى النتيجة إلى الإهتمام المتزايد بالتعليم ومخرجاته، الذي نمت لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين الوعي بأهمية تبني سلوكيات وممارسات حديثة، تسهم في رفع مستوى المخرجات التعليمية وتحسينها، لأنها مسؤولة لا تقوم فقط على المعلمين وحدهم، بل تتعدى ذلك إلى مديري المدارس فقد تغير مفهوم القائد في الفكر الإداري الحديث من شخص منفذ للتعليمات إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير، ويظهر ذلك من خلال ممارساتهم وتصرفاتهم والقرارات التي يتخذونها بما فيه مصلحة المدرسة، وتحقيق الأهداف المرجو الوصول إليها. ويرجع ذلك إلى وعي المديرين بأهمية القيادة الأصيلة، وأنها تسهم في جسر العلاقة بينهم وبين المعلمين، وأن هذه العلاقة إن بنيت على النزاهة والعدالة والشفافية فإنها تحقق الأهداف وتسهم في خلق بيئة عمل أخلاقية فاعلة تحفز المعلمين نحو العمل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Miller (2022) ودراسة جرادات (2022) ودراسة

الحربي (2020) ودراسة الجهني (2019) ودراسة Jafari و Behifar و Aria (2019) التي

أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نتيجة

هذا السؤال مع نتائج دراسة Asim (2023) ودراسة الحجار (2017) التي أظهرت أن درجة ممارسة

القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة. قد يعزى هذا الاختلاف لإختلاف الحد البشري والحد المكاني.

أما بالنسبة للأبعاد فقد تم مناقشها كما يلي:

البعد الأول: الوعي الذاتي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد الوعي الذاتي جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة، وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ"معرفة مواطن القوة لديه" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) وإنحراف معياري (0.92)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي القادة من وجهة نظر المعلمين بقوة تأثير مواقفهم والممارسات الإيجابية التي يتبنونها على من يعملون معهم، وأصبح لديهم الإدراك بأن المكانة الشرعية التي هم فيها تمنحهم قوة لإحداث التغيير، كونهم القوة المحركة للعملية التعليمية بجميع جوانبها.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ"القدرة على الاعتراف بأخطائه" حصلت على المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع، وقد تعود هذه النتيجة إلى وعي القادة من وجهة نظر المعلمين بأخطائهم وأن لديهم فرصة للتعلّم منها، والعمل على معالجتها بشكل أفضل، لإدراكهم بأن التعلّم مستمر وله دور في تحسين وتطوير جودة العملية التعليمية.

البعد الثاني: : المعالجة المتوازنة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد المعالجة المتوازنة جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (13) التي تنص على إتصاف مدير المدرسة بـ "تشجيع التعاون بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى إلمام قادة المدارس وإدراكهم لأهمية التعاون بين المعلمين، ومساهمته في خلق بيئة عمل أكثر تفهماً،

وبالتالي بناء أساس قوي للعمل من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية بين المعلمين، وتحفيزهم لتبادل الخبرات والأفكار فيما بينهم، ويمكن أن يعود ذلك إلى وعي القادة بأن التعاون والاستماع لآراء المعلمين والأخذ بها، يرفع مستوى تقدير المعلم لنفسه، وبالتالي يحفزه على تنمية المهارات التعليمية لديه ويعطيه الدافع للعطاء بشكل أفضل.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (14) التي تنص على "الحرص على إثارة روح المنافسة بين الموظفين" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الأسلوب التنافسي الإيجابي القائم على العدل والنزاهة وإتاحة الفرص للجميع، وعدم التقليل من شأن الآخر، يسهم في شحذ الهمم وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر، فهو يدفع المعلمين إلى العمل والإنجاز وإثراء المجتمع المدرسي الذي ينتمون إليه.

البعد الثالث: شفافية العلاقات

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد شفافية العلاقات جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (15) التي تنص على أن المدير "يتحدث بوضوح ودقة مع الموظفين" حصلت على المرتبة الأولى وقد يعزى ذلك إلى أن التواصل الفعال يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية أداء قادة المدارس من خلال تعزيز العلاقات وشفافيتها مع من يعملون معهم، والإسهام في تنسيق المهام التعليمية بين المعلمين، والقدرة على شرح التعليمات والأهداف بوضوح وإيجاز، فالتواصل الفعال أداة حيوية تحفز على إيجاد بيئة عمل مناسبة، تتيح حرية التعبير عن الأفكار وتوليدها، والمشاركة في عملية صنع القرارات لتحقيق الأهداف التعليمية التي تسعى إليها المدرسة.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (19) التي تنص على أن المدير "يتعامل بشفافية مع كافة الموظفين في المدرسة" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الشفافية في المدارس والوضوح التام في السياسات التي تتبعها المدرسة، وتعريف المعلمين بما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، وتمكينهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بكل سهولة ويسر، وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل معهم، والبعد عن التحيز في تقييم أدائهم.

البعد الرابع: المنظور الأخلاقي

أظهرت نتائج الجدول (7) أن بعد المنظور الأخلاقي جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة ممارسة مرتفعة وأظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (30) التي تنص على أن المدير "يحافظ على سمعة المدرسة الإيجابية" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى إدراك القيادات المدرسية أهمية تطبيق القيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسة مهامها، وأداء مسؤولياتها نحو المدرسة، لما في ذلك من تعزيز وحفاظ على سمعتها الحسنة، وأنهم يشكلون إنموذجاً وقوة حسنة للمعلمين في تبني السلوكيات الإيجابية التي تدعم الوصول بالمدرسة إلى مكانة مرموقة في المجتمع المحيط بها.

كما أظهرت نتائج الجدول (11) أن الفقرة رقم (28) التي تنص على أن المدير "يكافئ الموظفين على السلوكيات الإيجابية" حصلت على المرتبة الأخيرة، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إلمام القادة بكيفية أن يكونوا داعمين للمعلمين، ومقدرين للإنجازات التي يقومون بها كلها وعدم التقليل من شأنهم، والأخذ في عين الاعتبار احتياجاتهم بكل جوانبها والتركيز على الجانب المعنوي خاصة من خلال تقديرهم ومكافئتهم على السلوكيات الإيجابية التي يظهرونها؛ لتحفيزهم على الاستمرار في تبنيها.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى الولاء التنظيمي في المدارس

الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (12) أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع على الدرجة الكلية وعلى جميع الأبعاد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة العلاقة الإيجابية بين المعلمين وإداراتهم في تلك المدارس، مما يدل على توافر بيئة عمل ملائمة، قائمة على التواصل الفعال، وبناء نظام تعليمي أفضل يحسن من جودة مخرجاته، وتمكن مديري المدارس من التعرف على احتياجات المعلمين، والعمل على إشباعها مما يرفع من مستوى رضاهم، وبالتالي يعزز لديهم الشعور بالولاء لقياداتهم، ويزيد من انتمائهم لمدرستهم والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع دراسة AF'IDAH (2022)، ودراسة المرزوقي والدبابة (2022)، ودراسة أبو تايه (2022)، ودراسة العنزي (2021)، ودراسة حمزة (2020)، ودراسة الأحمد والكردي (2020)، ودراسة الجرايدة والناعبي (2019)، التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة جاء بمستوى مرتفع.

أما بالنسبة للأبعاد فقد تم مناقشتها كما يأتي :

البعد الأول: الولاء العاطفي

أظهرت نتائج الجدول (12) أن بعد الولاء العاطفي جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع باستثناء الفقرة رقم (4) والتي جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "أحرص على نجاح مدرستي" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعود هذه النتيجة إلى السلوك العاطفي الذي تبني عليه العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس، الذي

يعكس البيئة الإيجابية التي تحفزهم على اظهار السلوكيات المرغوب فيها، وتشبع حاجاتهم وتحقق أهدافهم الحياتية، من استقرار في بعد العمل، وبذلك تقليل لمعدلات دورانهم في العمل، ورفع مستوى ولائهم نحو المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، مما يشجعهم على تقديم أفضل أداء لديهم، لتحقيق أهدافها كأنها أهدافهم الشخصية، وبالتالي المساهمة في إنجاح المنظومة التعليمية التي تتبناها المدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (13) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على "أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك إلى أهمية اشباع حاجات المعلمين، وتقديم الدعم المستمر لهم لتعزيز شعورهم بالإنتماء مما يحفزهم للحرص على مصالح المدرسة، وتبني رؤيتها.

البعد الثاني: الولاء الأخلاقي

أظهرت نتائج الجدول (12) أن بعد الولاء الأخلاقي جاء بالمرتبة الأولى، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع وقد أظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (9) التي نصت على "أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الشخصية" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزى النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى مستوى الوعي والإدراك لدى المعلمين بأنهم قدوة حسنة وإنموذجاً يحتذى به، مما يجعلهم يظهرون السلوكيات الإيجابية حيث إنه ما زال ينظر لدور المعلم بالصورة التقليدية الإيجابية للأخلاق.

وأظهرت نتائج الجدول (14) أن الفقرة رقم (12) التي نصت على " أشعر بأن لي تأثير إيجابي على المجتمع" حصلت على المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور المعلم وأنه اللبنة

الأساسية في العملية التعليمية، فدور المعلم لا يقتصر فقط على التعليم بل يتعدى ذلك إلى أدوار تربوية اجتماعية تساهم في تطور ورفعة المجتمع بشكل فعال وإيجابي.

البعد الثالث: الولاء الاستمراري

أظهرت نتائج الجدول (13) أن بعد الولاء الاستمراري جاء بالمرتبة الثالثة، وجاءت جميع فقراته بمستوى مرتفع، وقد أظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (23) التي نصت على "أسعى إلى التحسين المستمر لمستوى أدائي الحالي" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزو الباحثة ذلك إلى التطور الحالي الذي شمل بعد التعليم ككل، والعملية التعليمية خاصة التي أصبحت تعتمد على التكنولوجيا التي ساهمت في التنوع في أساليب وطرق التدريس التي تتطلب من المعلمين تنمية مهاراتهم والعمل على تطويرها، ولا يكون ذلك إلا بالدعم الذي تقدمه المؤسسة التعليمية لهم، من صقل واستثمار لطاقتهم والعمل على تدريبهم ورفع مستوى إمكاناتهم، والوصول بهم لإشباع حاجاتهم إلى التحسين المستمر والتنمية المستدامة لمهاراتهم وخبراتهم التعليمية، مما ينمي لديهم الشعور بالاستقرار والتقدير وبالتالي استمرارية ولائهم للمدرسة.

وأظهرت نتائج الجدول (15) أن الفقرة رقم (17) التي نصت على "أحصل على الدعم الذي يدفعني لبذل أقصى جهد في مدرستي" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وإنحراف معياري (1.19). وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الدعم المعنوي في تحفيز المعلمين على بذل أقصى جهودهم لإنجاز العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة، فالمؤسسة التعليمية لها دور في الوصول بالمعلم إلى حالة من الاستقرار النفسي الذي يعزز لديه الدافعية لتطوير مهاراته ورفع مستوى أدائه نحو الأفضل، وبذلك تنمي لديهم الولاء المستمر للمدرسة التي يعملون فيها.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصيلة ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عمان؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي في جميع الأبعاد وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي في المدارس الخاصة إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك قيادة أصيلة ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، وقد تعزو الباحثة من وجهة نظرها هذه النتيجة إلى أن القيادة الأصيلة من الأنماط القيادية المعاصرة، التي تسهم في ارتقاء العملية التربوية التعليمية، وإلى البيئة التي أوجدها تبني سلوكيات القيادة الأصيلة القائمة على التواصل والتفاعل الإيجابي، وتحقيق مبدأ الشفافية في العلاقات بين القادة والمعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، قد رفعت من مستوى وعي الإدارات المدرسية بأهمية تبني سلوكيات إيجابية حديثة للحفاظ على مواكبة مستجدات العصر ومسايرة التطور الحالي خاصة في العملية التعليمية، وتعاضم دور التعليم في المجتمع، وكيف أن الحفاظ على سير المنظومة التعليمية نحو أهدافها يتطلب من القادة العمل على تطوير أنفسهم، وتنمية مهاراتهم الإدارية والقيادية نحو الأفضل، لما فيه تحقيقاً لمصلحة المؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، وإدراكهم بأنهم القوة المؤثرة إيجابياً على المعلمين لتحفيزهم للإنجاز، وبذل أقصى جهد لديهم، وإتباع القيم والمبادئ التي تتبناها المدرسة التي يعملون فيها، مما ينمي لديهم الشعور بالإنتماء الذي يظهر من خلال سلوكياتهم أثناء تفاعلهم مع الآخرين، ووعي القادة على الاستفادة من التغذية الراجعة وتقبل الرأي الآخر والنقد البناء، وأهمية إشراك المعلم في عملية صنع القرارات باعتباره مكون أساسي في تحسين وتطوير المنظومة التعليمية، مما يعزز تقدير المعلم لذاته ويسير به لحالة من الاستقرار النفسي التي ترفع من مستوى ولائه للمدرسة، وبذلك تزيد لديه الرغبة في البقاء فيها، والعمل على تحقيق أهدافها، وتجويد مخرجاتها والتوجه بها نحو الأفضل.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة المتعلقة بالدراسة وتفسيراتها، اعتماداً على ما توفر من بيانات خلال دراستها، فإنها توصي بالآتي:

- 1- تعزيز نمط القيادة الأصيلة وتبني سلوكياتها لدى مديري المدارس الخاصة؛ لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة التعليمية والمجتمع ككل، من خلال العمل على إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المدير، للتوعية بنمط القيادة الأصيلة وأهميتها.
- 2- العمل على ترسيخ مبدأ النقد البناء وتقبل الرأي الآخر، الذي يساعد على معالجة مواطن الضعف لدى قادة المدارس.
- 3- تعزيز وعي المدير بأهمية الدعم المادي والمعنوي للمعلم، الذي يساعده على الوصول إلى حالة من الاستقرار النفسي، وبالتالي رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
- 4- توعية القادة بأهمية تقديم الدعم للمعلمين الذي يدفعهم لبذل أقصى جهد من أجل نجاح مدرستهم وتحقيق أهدافها.
- 5- تعزيز التشارك المدرسي مع المجتمع المحلي المحيط بها من خلال الأنشطة والخدمة المجتمعية، مما يعزز شعور المعلمين بأن لهم تأثير إيجابي على مجتمعاتهم وأن لهم دور فعال فيها.
- 6- إيجاد بيئة عمل إيجابية تحفز شعور المعلمين للاهتمام بمصلحة المدرسة العامة وتقديمها، وبأنها مرتبطة بتحقيق مصالحهم الشخصية.

- 7- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية في المدارس تقوم على تشجيع التعاون فيما بينهم وتبادل الخبرات، وتعزيز مبدأ الشفافية في العلاقات بهدف الوصول إلى المؤسسة التعليمية التي يريدون الإستمرار في العمل فيها.
- 8- أدرج أبعاد القيادة الأصيلة ضمن معايير تقييم أداء المديرين.
- 9- تشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم بحرية وإشراكهم في عملية صنع القرارات، من خلال توفير القيادات المؤثرة في إقناع الآخرين.

قائمة المراجع و المصادر

المراجع العربية

أبو تايه، فتحة بركات سالم(2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي البادية من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

أحمد، رزكار حمه رشيد ، و أمين، يوسف عبيد حمه.(2022). القيادة الأصيلة ودورها في تعزيز مخرجات العمل الموقفية. مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 8، العدد3. -26
36.

أحمد، هدى محمد ابراهيم(2021). دور القيادة الأصيلة في بناء رأس المال النفسي: بحث ميداني لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الأنبار [رسالة ماجستير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق.

أحمد، نجلاء حسن جمعة (2023). القيادة الأصيلة المدركة وأثرها على السلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية بالتطبيق على البنك الأهلي المصري في القاهرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 1-61.

DOI: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

الجهني، أحمد بن منصور(2019) سلوك القيادة الأصيلة لدى مديري التعليم العام في محافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.[رسالة ماجستير منشورة]. المملكة العربية السعودية.

الأحمد، سليمان ذياب، و الكردي، عصمت درويش(2020). الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم. المجلة التربوية لكلية التربية، مجلد73 (73)، 761-788.

DOI: [10.21608/EDUSOHAG.2020.85741](https://doi.org/10.21608/EDUSOHAG.2020.85741)

البارودي، منال (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط 1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البردان، محمد فوزي (2017). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والإرتباط بالعمل، دراسة ميدانية. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة مدينة السادات: مصر.

بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.

بوسكار، فريد (2019). جودة حياة العمل و انعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة محمد خيضر / الجزائر.

الجرادة، محمد والناعبي، ناصر (2019). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، 2 (20)، 6-84.

جرادات، نسرين معارك أمين. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الأصلية في محافظة الخليل وعلاقتها برأس المال النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة الخليل.

الحارثي، عبدالله بن سعد عواض. (2020). القيادة الأصلية لدى قادة المدارس الاهلية في جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد 112، العدد 2، 716-743. DOI: [10.21608/MAED.2020.196488](https://doi.org/10.21608/MAED.2020.196488).

الحجار، رائد حسين. (2017). درجة ممارسة القيادة الاصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة جامعة الاقصى. مجلد 21 (2). 207-234.

الحصنة، علي بن سعيد علي. (2019). العدالة التنظيمية لدي قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية في أسيوط، مجلد 35، العدد 2، 510-539.

الحوشان، بركة (2015). أهمية المدرسة في تعزيز الأمن الفكري. [ورقة بحثية]، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حمزة، هناء أحمد مصطفى.(2020). قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال الخاصة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في محافظة العاصمة عمان. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

در، محمد.(2022). " الولاء التنظيمي "، مجلة العلوم الاجتماعية المجلد 16(2)، -354. 363

دودو، نوري وأبو القاسم، سعد الله. (2021). الولاء التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وابحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1)، 612 - 635.

دودو، نوري و بوكربوط، عز الدين. (2021). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13 (4)، 291 - 302.

رضوان، أحمد جمال غزالي.(2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، [رسالة ماجستير منشورة]، كلية التجارة ، تخصص إدارة الاعمال، مصر.

رؤوف، سامي عبدالفتاح رؤوف، و كعيد، عباس ناهي. (2020). الولاء التنظيمي وفق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية في محافظة واسط، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مجلد 17 (66)، 409-426، <https://search.emarefa.net/detail/BIM-970011>.

زيغم، خديجة، و فزاني، سهيلة.(2022). الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمدينة ورقلة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مباح، ورقلة.

سكر، ناجي رجب.(2018). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، مجلد 26 (7)، 523-546.

شاريف، ادريس، و مسعودي، طارق.(2022). الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي.

الرقاد، سناء. (2020). القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، الأردن.

الرقبيات، رائد محمد مفضي. (2018). مستوى رضا معلمي المدارس الحكومية عن المناخ التنظيمي في محافظة المفرق بالأردن وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد(2)، العدد(25)، 145-165.

الرواشدة، خلف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. الأردن، عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزهرة، علي حسين عبد. (2020). تأثير القيادة الأصيلة في تحقيق الإنسجام في مكان العمل. الجامعة التقنية الوسطى. دراسة استطلاعية في معهد الإدارة الرصافة. بغداد.

العبيسي، آية نياب خالد. (2022). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في لواء القويسمة، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس. مجلة العلوم التربوية، 49 (3)، 95-110.

<https://doi.org/10.35516/edu.v49i3.1960>

العمراوي، علي، و قرين، بشرى. (2022). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي بالبويرة. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة البويرة / الجزائر.

العمور، منى. (2022). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية أسيوط، المجلد 38، العدد 9، 280-296.

العنزي، أحمد سلامة. (2021). القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت. مجلة كلية التربية في جامعة الإسكندرية، مجلد 31 (4)، 117-137. DOI: 10.21608/JEALEX.2021.203675

الشرقاوي، سعدية يوسف، و السماحي، زينب موسى، و نور الدين، رشا جمال. (2021). القيادة الخادمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمؤسسات رياض الأطفال ، دراسة حالة على محافظة دمياط.

الشمري، فوزية بنت صالح ؛ المهاوش، نوف بنت عبدالله؛الدعجاني، ريما بنت فهد. (2020). الولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس بجامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وفقاً لنموذج اترزيوني Etzioni. المجلة التربوية، العدد التاسع والسبعون. Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

صبح، نوال محمود النادي. (2016). "توسيط العدالة في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإستغراق الوظيفي : دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة"، مجلة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الاسلامي، 20(58)، جامعة الأزهر، 201-71.

الفرحاتي ،السيد محمود؛ صموئيل، أماني زكريا.(2020). علاقة ممارسات القيادة الأصلية برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية (1)، المجلة المصرية للدراسات النفسية العدد 108- المجلد الثلاثون.

قشطة، تغريد جلال.(2019). أثر القيادة الأصلية لدى المشرفين التربويين في تحسين مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في غزة. [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية. جامعة الأقصى.

مخامرة، كمال.(2022). القيادة الأصلية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة حورة في النقب. مجلة SCIENTIFIC CREATION PIONEERS. المجلد5، العدد18، 59-28.

منصور، منار منصور أحمد.(2023). مدخل التماثل التنظيمي ودوره في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بمحافظة الدقهلية في مصر. مجلة كلية التربية /جامعة دمياط، مجلد38 (1)، 64-2. DOI: [10.21608/JSDU.2023.277759](https://doi.org/10.21608/JSDU.2023.277759)

المحيميد، باسم بن ابراهيم(2021). واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الأصيلة بكلية التربية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، مجلد29، 141 - 210

المرزوقي، أحمد سعيد عبدالله و الدباء، عبدالمجيد محمد عبدالوهاب.(2022). واقع العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين في التعليم الأساسي في سلطنة عمان. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(6)، العدد(28)، 18-2. DOI: [10.21608/JASEP.2022.247366](https://doi.org/10.21608/JASEP.2022.247366)

المنسي، محمود،(2019) القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، مجلة البحوث التجارية، المجلد، العدد 1 ، 160-219.

وزارة التربية والتعليم الأردنية (2021). التقرير الإحصائي لوزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2020-2021، قسم الإحصاء التربوي.

عودة ، احمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. اربد : دار الأمل للنشر والتوزيع

المراجع الأجنبية

- Al-Hussaini, S. H., Turi, J. A., Altamimi, A. N., Khan, M. A., & Ahmad, M. (2019). Impact Of Talent Management Strategies On Employee Performance Behaviour With The Mediating Role Of Talent Management Outputs. *Archives of Business Research – Vol.7, No.3*, 116-124.
- AlSadoon, A., (2022). A study of the relationship between empowerment functional and organizational loyalty: A field study at Al- Kunooze University College, Iraq. *International Journal of Advanced Academic Studies*, 4(1), 280-286.
- Alshammari, F., Pasay-an, E., Gonzales, F., & Torres, S. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Professional Nursing Volume 36*, Issue 6, 503-509
- AF'IDAH, T., (2022). DESCRIPTIVE STUDY OF TEACHERS' LOYALTY IN YAA BUNAYYA 1 KINDERGARTEN, SURABAYA. *Airlangga Development Journal*, No. 4(6), 17-135.
- Ahmad, M., & Turi, J. A. (2018). Study of air temprature propagation of parked cars. *International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 9*, Issue 3, 1503-1514.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30 (4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.04.001>
- Alzahrani, B., Bahaitham, H., Andejany, M., & Elshennawy, A. (2021). How Ready Is Higher Education for Quality 4.0 Transformation according to the LNS Research Framework? *Sustainability*, 13(9), 5169; <https://doi.org/10.3390/su13095169>, 1-17.
- Aria, A., Behifar, M., Jafari, P., (2019). Authentic Leadership and Teachers' Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *World Journal of Education*, Vol. 9, No. 3. 67-81. Doi:10.5430/wje. v9n3p67. URL: <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>

- Arici, H. (2018). "Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (7):899-913.
- Asim, T., Turi, J., Shahab, H., & Rubab, A., (2023). IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON TEACHERS' PERFORMANCE. *MALAYSIAN ONLINE JOURNAL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT (MOJEM)*, VOLUME 11, ISSUE 1, 36 -54E-ISSN NO: 2289 -4489
- Anderson, L., (2018). The Influence of Authentic Leadership on Fourth-Year Nursing Students' Experience of Workplace Bullying and Withdrawal Intentions, Doctoral Dissertation, The School of Graduate and Postdoctoral Studies, Western University, Canada.
- Avolio B.J, .(2014). Authentic leadership theory, research, and practice: Steps taken and steps that remain. In: Day D (ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press, pp. 331–356.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. .(2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 15, 801 –823.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34, 413-435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1-10.
- Casely-Hayford. J., Johansson. S., Dutt. G. K., Kwak. L., Toroova, A. (2023). The role of job demands and resources for teacher job satisfaction: insights from five European countries. *International Encyclopedia of Education (Fourth Edition)*, 213-231.

- Daruna, M. R., Adresib, A. A., Turi, J. A., & Maarof, M. G. (2022). Integrating Blockchain Technology for Air Purifier Production System at FIM Learning Factory. *International Journal of Control and Automation Vol. 13*, No.2, 1112 -1117.
- Darvish, H.; Rezaei, F. (2011). THE IMPACT OF AUTHENTIC LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND TEAM COMMITMENT, *Journal of EBSCO, Vol. 6 Issue 3*, p421- 436. 16p.
- Ekstrom, K., & Kunnas, J., (2023). *Authentic leadership in a Swedish context Knowing, showing, and remaining true to one's real self*. [Published Master Thesis]. University of Gavle. Sweden.
- Fateh, A., Mustamil, N. & Shahzad, F. (2021). Role of authentic leadership and personal mastery in predicting employee creative behavior: a self- determination perspective. *Front. Bus. Res. China* 15, 3.
- Fütterer, T., van Waveren, L., Hübner, N., Fischer, C., & Sälzer, C. (2023). I can't get no (job) satisfaction? Differences in teachers' job satisfaction from a career pathways perspective. *Teaching and Teacher Education, 121*, 103942.
- Gardner, W.L., Gullifor, D.P., Karam, E.P. Tribble, L.L. and Li, M. (2017), "Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 35)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, p.103-153. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035004>
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. and Iwasiw, C.L. (2010) "Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction", *Journal of Nursing Management, Vol. 18 No. 8*, pp. 993-1003, Doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01126. x.
- Goodarzi A., Organizational loyalty management of the state approach of human resources, *journal of basic and applied scientific research vol.2, no.9, 2012*.
- Hassan, A. and Ahmed, F. (2011), "Authentic leadership, trust and work engagement", *International Journal of Human and Social Sciences, Vol. 6 No. 3*, pp. 164-170.

- Hinck, J. (2021). Mapping Leadership Theories to Leader Development Course Content: A First Step in Measuring Curriculum Design. *International Leadership Journal*, Vol. 13 Issue 3, 152-187.
- Jung, J.-Y. The Effect of Authentic Leadership of Deans and Directors on Sustainable Organizational Commitment at Universities: Mediated by Organizational Culture and Trust. *Sustainability Journal* 2022, 14, 11051. <https://doi.org/10.3390/su141711051>. <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14 (1), 1-26.
- Kilici, Y., Nas, Z., (2022). THE EFFECT OF SERVICE QUALITY THROUGH SATISFACTION ON LOYALTY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Sarhad Journal of Management Sciences (SJMS)*, Vol. 8, Issue 1, 51-72.
- Kim, Y-Doo., Lee, H-Woo. (2019). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, Vol.23, Issue 5, 964-977. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.008>
- Maheshwari, G. (2022). Influence of teacher-perceived transformational and transactional school leadership on teachers' job satisfaction and performance: a case of Vietnam. *Leadership and Policy in Schools*, 21(4), 876-890.
- Meskelis, S. and Whittington, J.L. (2020) "Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 10, pp. 1457-1473, Doi: 10.1108/JBIM-11-2019-0477.
- Miller, A., (2022). *A Quantitative, Correlational Study of Authentic Leadership Behaviors and Teacher Job Satisfaction in a Virtual K-12 School*. [Published PhD Thesis]. Grand Canyon University, Arizona.
- Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018). "Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment", *Social Responsibility Journal*, 14 (1), 213-225.

- Rizwan, M., Taniguchi, K., & Hiraoka, R. (2022). Access Challenges to Education in Pakistan.
- Roncesvalles & Gaerlan. (2021). The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education. University of Santo Tomas, Manila, Philippines. *International Journal of Educational Leadership and Management Vol 9 No. 2 July 2021 pp. 92-121.*
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Shang, Y., Chong, M. P., Xu, J., & Zhu, X.,. (2019). Authentic leadership, and creativity in China: The role of students' regulatory-focused behaviors and supervisors' power sources, *Thinking Skills, and Creativity*, 34, 100592.
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., Giao, H., (2021). Determinates factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters journal*, 11, 203-212.
- Walumbwa F. O., Avolio B. J., Gardner W. L., Wernsing T. S., and S. J. Peterson ,2008, Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management* 34: 89.
- Wang, H, K (2011). " University Staff Performance Evaluation systems, Organizational Learning, and Organizational Identification in Taiwan". *Social Behavior and Personality*, Vol.39,1, pp.43- 54.
- Ward, S. (2020). What is leadership? Available on website <https://www.thebalancesmb.com> .
- Wong, C., Spence Laschinger, H., & Cummings, G., (2010) Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality, *Journal of Nursing Management*, 18(8), 2010, 889-900.

الملحقات

الملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الدكتور / الدكتورة.....المحترم/ المحترمة.

الموضوع: تحكيم استبانة دراسة.

أطيب التحيات،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وقد تم تطوير مقياسيين لهذه الغاية، الأول: خاص في القيادة الأصيلة، والثاني: خاص في الولاء التنظيمي، أرجو التكرم بقراءة فقرات المقياسيين وابداء رأيكم العلمي بكل موضوعية بما يتعلق بالمحاور والفقرات من خلال الحذف أو التعديل أو الإضافة، مع العلم بأن الاستجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفق تدرج ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

بيان جاسرالخطيب

المشرف

الدكتور كاظم عادل الغول

ملاحظة: جميع البيانات الواردة بهذا الاستبان لأغراض البحث العلمي فقط لا غير، وستعامل بسرية تامة.

الجزء الأول: البيانات الأولية

الجنس: ذكر () أنثى ().

المؤهل العلمي: بكالوريوس ()، دراسات عليا ().

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ()، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()، 10 سنوات وأكثر ().

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص العلمي	الكلية	الجامعة

الجزء الثاني: مقياس القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس الخاصة بمديرية التربية والتعليم في لواء

وادي السير في محافظة العاصمة عمان.

ويقصد بالقيادة الاصيلية بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتبناها قائد المدرسة للتأثير الإيجابي على المعلمين، وحثهم على أداء أعمالهم بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تعزيز الوعي الذاتي لديهم، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات مع المعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، ورفع مستوى الإنفتاح وتبادل المعلومات والتوازن في معالجتها، حيث يتم ذلك ضمن منظور أخلاقي داخلي.

التعديل المقترح	الصياغة اللغوية			وضوح الفقرة	انتماء الفقرة		الفقرة	رقم
	مناسبة	مناسبة	مناسبة		منتمية	منتمية		
				واضحة			بُعد الوعي الذاتي: يعرف الوعي الذاتي بأنه: عملية إدراك القائد لقدراته، ووعيه بنقاط القوة ومواطن الضعف لديه والعمل على معالجتها، ووعيه بالقيم الأساسية والمعتقدات. يتصف مدير المدرسة بالآتي:	
							يعرف مواطن القوة لديه.	1
							يعزز مواطن قوته.	2
							يعي مواطن الضعف لديه.	3
							يعالج مواطن ضعفه.	4
							يتقبل النقد البناء دون اعتباره تشكيكاً في قدراته.	5
							لديه القدرة على الاعتراف بأخطائه.	6
							يتكيف مع التغييرات التربوية بشكل فعال.	7

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		متنمية	متنمية غير	واضحة	مضحة غير	مناسبة	مناسبة غير	
8	يدرك التحديات المعاصرة التي تواجهه .							
9	يحرص على استثمار الفرص التربوية المتاحة.							
10	يدرك كيف ينظر الآخريين إلى قدراته وامكاناته.							
11	يحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة من تفاعله مع الموظفين.							
12	يشجع الموظفين على تعزيز نقاط قوتهم.							
<p>بُعد المعالجة المتوازنة:</p> <p>تعرف المعالجة المتوازنة بأنها: عملية تحليل موضوعي للبيانات، ولآراء الآخريين المختلفة دون التحيز لأي طرف دون الآخر، والعمل على تقييمها من أجل التوصل إلى القرار السليم.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>								
1	يستمع بعناية إلى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرارات.							
2	يتيح الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم بحرية.							
3	يجمع البيانات من كل المصادر المتاحة.							
4	يحلل البيانات المتوفرة بكل موضوعية.							
5	يشجع التعاون بين الموظفين.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		متنمية	متنمية غير	واضحة	مضحة غير	مناسبة	مناسبة غير	
6	يبحث في الإيجابيات والسلبيات لكل موضوع قبل التوصل لاتخاذ القرار.							
7	يحرص على إثارة روح المنافسة بين الموظفين.							
8	يجمع البيانات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.							
<p>بُعد شفافية العلاقات:</p> <p>تعرف شفافية العلاقات بأنها: تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤسين، حيث يتم ذلك من خلال الممارسات التي يقومون بها، والإفصاح عن المعلومات بكل وضوح والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للقائد.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>								
1	يشجع جميع الموظفين على التعبير عن أفكارهم بكل حرية.							
2	يتحدث بوضوح ودقة مع الموظفين.							
3	يعبر عن مشاعره بصدق.							
4	يشجع على تبادل المعلومات بين الموظفين.							
5	يحرص على تعزيز الثقة المتبادلة بين الموظفين.							
6	يبيد رأيه دون تحيز وأهواء شخصية.							

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة		وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		متنمية	متنمية غير	واضحة	واضحة غير	مناسبة	مناسبة غير	
7	يعقد الاجتماعات الدورية لمشاركة الانجازات والتحديات.							
8	طرح الأفكار الجديدة .							
9	يتعامل بشفافية مع كافة الموظفين في المدرسة.							
10	يقدم ملاحظاته حول أداء الموظفين بانتظام.							
11	يثني على أداء الموظفين الجيد.							
12	يرفع من معنويات الموظفين.							
13	يبقي الموظفين على اطلاع دائم بكل ما يستجد في المدرسة.							
14	يشجع النقاش الجماعي.							
<p>بُعد المنظور الأخلاقي:</p> <p>يعرف على أنه: الإتساق بين القيم والإجراءات، والأسس الأخلاقية التي يتمسك فيها القائد في علاقاته وقراراته، وأن ردود أفعاله تكون نابعة من داخله ضمن معايير الأخلاقية.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>								
1	تتطابق أفعال القائد مع أقواله.							
2	يشكل نموذجاً يحتذى به في السلوك الصحيح.							
3	يتعامل بنزاهة في جميع المواقف العملية في المدرسة.							
4	لديه منظومة أخلاقية لا يحيد عنها.							
5	لا يتأثر بالضغوطات الخارجية المحيطة به.							
6	لا يتأثر بالضغوطات الداخلية.							
7	يتبنى الأفكار التي تحقق مصلحة المدرسة العامة.							

الجزء الثالث: مقياس الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة بمديرية التربية والتعليم في

لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان.

ويقصد الولاء التنظيمي بأنه: احساس الفرد بالالتزام بالمدرسة وقيمها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجل تقدمها، وبذلك تتعزز الرغبة في البقاء فيها، والإخلاص والوفاء لقيمها وأهدافها، والإتجاه نحو السلوك الإيجابي.

الرقم	الفقرة		نتماء الفقرة			وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
	منتمية	منتمية	منتمية	واضحة	بئر	مناسبة	مناسبة	بئر		
<p>بعد الولاء العاطفي:</p> <p>ويعرف الولاء العاطفي بأنه: مدى إدراك الفرد لأهميته ودرجة استقلاليته، وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى سماح البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات وبالتالي يجعله يفخر بإنتمائه لمنظّمته وتبني أنشطتها ومشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة.</p>										
1										أحرص على نجاح مدرستي.
2										أشعر بالإنتماء لمدرستي.
3										تنمي الإدارة المدرسية لدي الرغبة بالعطاء المستمر.
4										أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.
5										اعتبر المدرسة بيتي الثاني.
6										أتبنى الإدارة المدرسية تطوير أفكار التربوية.
7										أتبنى أنشطة المدرسة التي أعمل فيها.

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة			وضوح الفقرة		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		متنمية	متنمية	غير متنمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
8	ابدل قصارى جهدي لإنجاح عمل مدرستي.								
9	أشعر بالفخر لإنتمائي لمدرستي.								
<p>بعد الولاء الأخلاقي:</p> <p>يعرف الولاء الأخلاقي بأنه: يعبر عن شعور الفرد بالالتزام نحو العمل في المنظمة، والتزامه الاخلاقي الذي يحتم عليه البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي توفره المنظمة له.</p>									
1	أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الشخصية.								
2	أشعر بالسعادة عند تقديم المساعدة في مدرستي.								
3	أتعامل بأسلوب حسن مع أولياء الامور.								
4	أشعر بأن لي تأثير إيجابي على المجتمع.								
5	أتبنى السلوكيات الإيجابية التي تجلب السمعة الحسنة للمدرسة.								
6	علاقتي بزملائي مبنية على الاحترام المتبادل.								
7	أستثمر وقت العمل بفاعلية.								
8									
9									
10									
<p>بعد الولاء الاستمراري:</p> <p>يعرف الولاء الإستمراري بأنه: هي درجة ولاء الأفراد المتصلة بالقيمة الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد إذا استمر في تلك المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر أن يعمل في منظمة اخرى.</p>									

الرقم	الفقرة	انتفاء الفقرة	وضوح الفقرة			الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
			منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	
1	لدي الرغبة في الاستمرار في العمل في مدرستي.							
2	بيئة العمل المدرسية يشجع على البقاء فيها.							
3	أشعر بالرضا عما أحققه في مدرستي.							
4	أحصل على الدعم الذي يدفعني للبقاء في مدرستي.							
5	أحصل على الدعم الذي يدفعني لبذل أقصى جهد في مدرستي.							
5	أفضل البقاء في المدرسة حتى لو توفرت امتيازات أفضل في مكان آخر.							
6	أحرص على تحقيق أهداف مدرستي كأنها أهدافي.							
7	طبيعة العمل الذي أقوم به تتوافق مع طموحاتي.							
8	أتبنى قيم مدرستي بكل دافعية.							
9	أؤدي عملي بكامل إرادتي.							
10	أسير نحو تحقيق أهداف مدرستي بكل رغبة وامتنان.							
11	أندمج مع زملائي في المدرسة.							
12	أشارك في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.							
13	يتم تقييم أدائي بطريقة عادلة.							
14	أشعر بالسعادة عند توجيهي إلى المدرسة التي أعمل فيها.							
15	أتكيف مع ظروف العمل الحالية.							

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	الكلية	الجامعة
1	أ.د. أحمد بدح	الأستاذ الدكتور	ادارة تربوية	العلوم التربوية	البلقاء التطبيقية
2	أ.د. بشير عربيات	الأستاذ الدكتور	التخطيط التربوي	العلوم التربوية	البلقاء التطبيقية
3	أ.د. علي حورية	الأستاذ الدكتور	ادارة وتخطيط تربوي	الآداب والعلوم التربوية	الشرق الأوسط
4	أ.د. يسرى العلي	الأستاذ الدكتور	ادارة تربوية	العلوم التربوية	البلقاء التطبيقية
5	د. عثمان منصور	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	الآداب والعلوم التربوية	الشرق الأوسط
6	د. عمر الرفايعه	أستاذ مشارك	ادارة مدرسية	الآداب والعلوم التربوية	الشرق الأوسط
7	د. خولة عليوة	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	الآداب والعلوم التربوية	الشرق الأوسط
8	د. علي الطراونة	أستاذ مساعد	ادارة تربوية	الآداب والعلوم التربوية	الشرق الأوسط

الملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: استبانة دراسة.

أطيب التحيات،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الشرق الأوسط، وقد تم تطوير مقياسين لهذه الغاية، الأول: خاص في القيادة الأصيلة، والثاني: خاص في الولاء التنظيمي، أرجو التكرم بقراءة فقرات المقياسين وابداء رأيكم العلمي بكل موضوعية بما يتعلق بالمحاور والفقرات، مع العلم بأن الاستجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفق تدرج ليكرت الخماسي: (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.)

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

بيان جاسر الخطيب

ملاحظة: جميع البيانات الواردة بهذا الاستبان لأغراض البحث العلمي فقط لا غير، وستعامل بسرية تامة.

الجزء الأول: البيانات الأولية

الجنس: ذكر () أنثى ().

المؤهل العلمي: بكالوريوس ()، دراسات عليا ().

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ()، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()، 10 سنوات وأكثر ().

الجزء الثاني: مقياس القيادة الأصيلة لدى مديري مدارس الخاصة بمديرية التربية والتعليم في لواء

وادي السير في محافظة العاصمة عمان.

ويقصد بالقيادة الاصيلية بأنها: مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتبناها قائد المدرسة للتأثير الإيجابي على المعلمين، وحثهم على أداء أعمالهم بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال تعزيز الوعي الذاتي لديهم، وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات مع المعلمين، وبين المعلمين أنفسهم، ورفع مستوى الإنفتاح وتبادل المعلومات والتوازن في معالجتها، حيث يتم ذلك ضمن منظور أخلاقي داخلي.

الدرجة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حد ما	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
		1	2	3	4	5	
<p>بعد الوعي الذاتي:</p> <p>يعرف الوعي الذاتي بأنه: عملية إدراك القائد لقدراته، ووعيه بنقاط القوة ومواطن الضعف لديه والعمل على معالجتها، ووعيه بالقيم الأساسية والمعتقدات.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>							
1	معرفة مواطن القوة لديه.						
2	تعزيز مواطن قوته.						
3	الوعي مواطن الضعف لديه.						
4	القدرة على الاعتراف بأخطائه.						
5	التكيف مع التغييرات التربوية بشكل فعال.						
6	استشعار التحديات المعاصرة التي تواجهه .						
7	الحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة من تفاعله أثناء مع الآخرين.						
8	تشجيع الموظفين على تعزيز نقاط قوتهم.						

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	حدها	موافق الى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<p>بعد المعالجة المتوازنة:</p> <p>تعرف المعالجة المتوازنة بأنها: عملية تحليل موضوعي للبيانات، ولآراء الآخرين المختلفة دون التحيز لأي طرف دون الآخر، والعمل على تقييمها من أجل التوصل إلى القرار السليم.</p> <p>يتصف مدير المدرسة بالآتي:</p>							
1	الاستماع بعناية إلى وجهات نظر الموظفين قبل اتخاذ القرار.						
2	اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم بحرية.						
3	جمع البيانات من كل المصادر المتاحة قبل اتخاذ القرار.						
4	يحلل البيانات المتوفرة بكل موضوعية.						
5	تشجيع التعاون بين الموظفين.						
6	الحرص على إثارة روح المنافسة بين الموظفين.						
7	جمع البيانات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.						
<p>بعد شفافية العلاقات:</p> <p>تعرف شفافية العلاقات بأنها: تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤسين، حيث يتم ذلك من خلال الممارسات التي يقومون بها، والإفصاح عن المعلومات بكل وضوح والتعبير عن الأفكار والمشاعر الحقيقية للقائد.</p> <p>يظهر من سلوك المدير أنه:</p>							
1	يتحدث بوضوح ودقة مع الموظفين.						
2	يعبر عن مشاعره بصدق اتجاه الموظفين						
3	يبدي رأيه دون تحيز لمواقف شخصية.						

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الترتيب
					يطرح الأفكار الجديدة أثناء مناقشاته مع الموظفين .	4
					يتعامل بشفافية مع كافة الموظفين في المدرسة.	5
					يقدم التغذية الراجعة حول أداء الموظفين بانتظام.	6
					يثني على أداء الموظفين الجيد.	7
					يرفع من معنويات الموظفين.	8
					يطلع الموظفين باستمرار بكل ما يستجد في المدرسة.	9
<p>بعد المنظور الأخلاقي:</p> <p>يعرف على أنه: الإتساق بين القيم والإجراءات، والأسس الأخلاقية التي يتمسك فيها القائد في علاقاته وقراراته، وأن ردود أفعاله تكون نابعة من داخله ضمن معايير الأخلاقية.</p> <p>يظهر من سلوك المدير أنه:</p>						
					تتطابق أفعاله مع أقواله.	1
					يشكل نموذجاً يحتذى به في السلوك الصحيح.	2
					يتعامل بنزاهة في جميع المواقف العملية في المدرسة.	3
					يتبنى الأفكار التي تحقق مصلحة المدرسة العامة.	4
					يكافئ الموظفين على السلوكيات الإيجابية.	5
					يحرص على توفر بيئة عمل آمنة ومنظمة.	6
					يحافظ على سمعة المدرسة الإيجابية.	7

الجزء الثالث: مقياس الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الخاصة بمديرية التربية والتعليم في

لواء وادي السير في محافظة العاصمة عمان.

ويقصد الولاء التنظيمي بأنه: احساس الفرد بالالتزام بالمدرسة وقيمها وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجل تقدمها، وبذلك تتعزز الرغبة في البقاء فيها، والإخلاص والوفاء لقيمها وأهدافها، والإلتجاه نحو السلوك الإيجابي.

الدرجة	الفقرة	موافقة، بشدة	موافق	موافق الى	موافق	غير موافق بشدة
		1	2	3	4	5
<p>بعد الولاء العاطفي:</p> <p>ويعرف الولاء العاطفي بأنه: مدى إدراك الفرد لأهميته ودرجة استقلاليته، وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى سماح البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات وبالتالي يجعله يفخر بإنتمائه لمنظّمته وتبني أنشطتها ومشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة.</p>						
1	أحرص على نجاح مدرستي.					
2	أشعر بالإنتماء لمدرستي.					
3	تتمي الإدارة المدرسية لدي الرغبة بالعطاء المستمر.					
4	أفضل مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.					
5	اعتبر المدرسة بيتي الثاني.					
6	أنتبى أنشطة المدرسة التي أعمل فيها.					
7	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف مدرستي.					

الرقم	الفقرة	موافقة، بشدة	موافق	موافق الي	موافق	غير موافق بشدة
8	أشعر بالفخر لإنتمائي لمدرستي.					
<p>بعد الولاء الأخلاقي: يعرف الولاء الأخلاقي بأنه: يعبر عن شعور الفرد بالالتزام نحو العمل في المنظمة، والتزامه الاخلاقي الذي يحتم عليه البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي توفره المنظمة له.</p>						
1	أحافظ على ممتلكات المدرسة كأنها ممتلكاتي الشخصية.					
2	أشعر بالسعادة عند تقديم المساعدة للآخرين في مدرستي.					
3	أتعامل بأسلوب حسن مع أولياء الامور.					
4	أشعر بأن لي تأثير إيجابي على المجتمع.					
5	علاقتي مع زملائي مبنية على الاحترام المتبادل.					
6	أستثمر وقت العمل بفاعلية.					
<p>بعد الولاء الاستمراري: يعرف الولاء الاستمراري بأنه: هي درجة ولاء الأفراد المتصلة بالقيمة الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد إذا استمر في تلك المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر أن يعمل في منظمة اخرى.</p>						
1	لدي الرغبة في الاستمرار بالعمل في مدرستي.					
2	أشعر بالرضا عما أحققه في مدرستي.					
3	أحصل على الدعم الذي يدفعني لبذل أقصى جهد في مدرستي.					
4	طبيعة العمل الذي أقوم به تتوافق مع طموحاتي.					

غير موافق بشدة	موافق	موافق الى	موافق	موافقة , بشدة	الفقرة	الرقم
					أُتبنى قيم مدرستي بكل دافعية.	5
					أُنجز عملي في المدرسة بكامل إرادتي.	6
					أشعر بالسعادة عند توجيهي إلى المدرسة التي أعمل فيها.	7
					أؤدي العمل المطلوب مني بحماس ودافعية.	8
					أسعى إلى التحسين المستمر لمستوى أدائي الحالي.	9

الملحق رقم (4) نموذج تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/خ/1683
التاريخ: 2023/04/26

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظت الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

فتهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة بيان جاسر الخطيب ورقمها الجامعي (402120066) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس الخاصة/ لواء وادي السير لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الأصلية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



رئاسة جامعة الزيتونة



وزارة التربية والتعليم العالي

لرقم: ٢٤٥٤٨٠٩١٠/٣

التاريخ: ٨ ذو القعدة ١٤٤٤

الموافق: ٢٠٢٣/٥/٢٨

السيدة مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:

(البحث التربوي)


السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة بيان جاسر الخطيب تقوم بإجراء دراسة عنونها " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم


الدكتور ياسر الحمري
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف 10/3

المرفقات: (7) صفحات



وزارة التربية والتعليم

الرقم:

التاريخ: ٣٥١٩١١/١١

٨ ذو القعدة ١٤٤٤

الموافق: ٢٠٢٣/٠٥/٣٨

الساده مديري المدارس الخاصة ومديراتها / لواء وادي السير

الموضوع/ تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

فأرجو اعلامكم بأن الطالبة (بيان جاسر الخطيب) تقوم باجراء دراسة بعنوان " القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ".

وستقوم بتطبيق أداة الدراسة على عينة من المعلمين في مدارسكم.

راجياً تسهيل مهمتها ومطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية وألا تستخدم البيانات والمعلومات إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

مدير مديرية التأسيس والترخيص
عبد الحكيم أحمد الشوابكة