

عنوان البحث

مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا

أميرة عبدالله ذياب الوهادنة¹

¹ وزارة التربية والتعليم - الأردن - الزرقاء

تاريخ القبول: 2021/06/15م

تاريخ النشر: 2021/07/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (2090) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة تم اشتقاقها بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغير الجنس بما يتناسب مع حجم المجتمع. والتي تكونت من (400) معلم ومعلمة، وقامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة لتحقيق اهداف الدراسة. كما تم التحقق من صدق وثبات الأداة بالطرق المناسبة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين جاءت بمستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل. كما وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم جاءت بمستوى متوسط، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وفي ضوء النتائج إقتрحت الباحثة جملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على طرح وتدريب الكوادر التعليمية على مستوى إدارة والمعلمين على موضوع القيادة الابتكارية، والعمل على تشجيع المديرين على الاهتمام بالقيادة الابتكارية وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين، والعمل على تقليل ضغوط العمل على المعلمين وتخفيف اعبائهم عن طريق ابتكار مديري المدارس طرق تعليمية تساعد المعلمين وتعزز مهاراتهم التعليمية.

الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، القيادة الابتكارية، الولاء التنظيمي، المعلمين، محافظة الزرقاء، جائحة كورونا، الأردن.

RESEARCH ARTICLE

THE LEVEL OF THE PRACTICE OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS IN ZARQA GOVERNORATE FOR INNOVATIVE LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO THE ORGANIZATIONAL LOYALTY OF TEACHERS DURING THE SPREAD OF THE CORONA PANDEMIC**Amira Abdullah Diab Al-Wahadna¹**¹ Ministry of Education - Jordan - Zarqa**Published at 01/07/2021****Accepted at 15/06/2021****Abstract**

The study aimed to know the level of practice of innovative leadership by secondary school principals in Zarqa Governorate and its relationship to organizational loyalty among teachers in light of the spread of the Corona pandemic, and the descriptive correlative approach was used to achieve the study objectives. The study population consisted of public school teachers in Zarqa Governorate, who numbered (2090) male and female teachers. The study sample was derived by stratified random method according to the gender variable in proportion to the size of the community. Which consisted of (400) male and female teachers, and the researcher developed a study tool to achieve the objectives of the study. The validity and reliability of the tool were also verified by appropriate methods. The results of the study concluded that the level of practice of innovative leadership by school principals in Zarqa Governorate and its relationship to organizational loyalty among teachers came at an average level, and there were no statistically significant differences due to the effect of years of experience, academic qualification and gender in all fields and in the tool. As a whole. Also, the level of organizational loyalty of Zarqa school teachers from their point of view came at an average level, and it was found that there is a positive correlation between the level of practice of innovative leadership by school principals in Zarqa Governorate and organizational loyalty from the teachers' point of view. In light of the results, the researcher suggested a number of recommendations, the most important of which was the necessity of Working on introducing and training educational cadres at the management level and teachers on the issue of innovative leadership, and working to encourage managers to pay attention to innovative leadership in order to enhance the organizational loyalty of teachers, and work to reduce work pressures on teachers and reduce their burdens by creating educational methods that help teachers and enhance their educational skills.

Key Words: school principals, innovative leadership, organizational loyalty, teachers, Zarqa Governorate, Corona pandemic, Jordan.

المقدمة:

يواجه التعليم في القرن الواحد والعشرين العديد من التحديات التي تتسم بالتطور والتجديد المتسارع، الذي يؤثر بدوره في هيكلية المنظومة التعليمية التي أصبحت أكثر حداثةً وتقدماً مما كانت عليه سابقاً، وقد طال هذا التقدم جميع مناحي الحياة الاجتماعية والتعليمية والاقتصادية التي أثرت بدورها في العملية التعليمية، مما جعل الإدارة التربوية تتوجه نحو تغيير أنماطها الإدارية لتواكب هذا التطور والتغيير.

تعد الأدوار الإدارية الحديثة من أهم مسؤوليات العمل المدرسي للمدير، والتي تقوم على الاهتمام بالنواحي الإدارية، بل ويتعدى هذا الدور نحو تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية للمدرسة، وذلك من خلال تبني أنماط مختلفة من القيادة التربوية، سعياً نحو توفير بيئة تعليمية مناسبة تُمكن المعلمين من تحقيق النمو المتكامل للطلبة عقلياً وروحياً وبدنياً واجتماعياً لإعداد جيل واعٍ قادرٍ على مواكبة تطورات المجتمع الذي يعيش به، كما وأن هذا التحول جاء نتيجة تغير النظرة التقليدية نحو العملية التعليمية والتربوية (خلف الله، 2018).

والقيادة الابتكارية تعتبر أحد أهم الأساليب القيادية التي تتميز بقدرتها على زيادة القدرة التنافسية والأدائية للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال ما تقدمه من أفكار ومقترحات جديدة وابتكارية تمنح المؤسسة التعليمية القوة التي تكفل لها البقاء، والتطور، والنمو، والتكيف مع جميع التطورات، كما وأن لها الدور الأكبر في ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة، والابتكار، والإبداع كوسيلة فاعلة في تدعيم فعالية أدائها الإداري، ومن خلال قدرة الإدارة الابتكارية على تقديم الحلول الجديدة لمشكلات الأعمال المرتبطة ببيئة التغيير والتي نشأت بتطور المؤسسات التعليمية والتربوية (الزعنون ومزهر، 2019).

كما ويمثل الولاء التنظيمي قوة الترابط والعلاقة التي بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، حيث يتبع الفرد السياسات والأنظمة التي تم العمل فيها وإتباعها وتنفيذها بشتى الطرق لتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفاعلية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن الولاء التنظيمي ينبع من الشعور بالإخلاص للمنظمة، ويعكس الولاء التنظيمي لدى الأفراد من خلال مجموعة من الإجراءات والظواهر التي يمر الفرد عليها تجاه المواقف والأحداث التي يمر بها داخل المنظمة التعليمية التي يعمل بها وخارجها خاصة في ظل إنتشار جائحة كورونا (الغنام، 2020).

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً، فإن الدراسة الحالية تأتي لتعطي تصوراً كاملاً عن موضوع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ومن خلال تأمل الباحثة في الواقع التربوي الذي تعيشه مدارس محافظة الزرقاء، كون الباحثة تعمل معلمة في وزارة التربية والتعليم في مدارس الزرقاء، وذلك من خلال قياس مستوى القيادة الابتكارية التي تعتبرها الباحثة حسب دراسته لم تصل إلى المستوى المطلوب من التطبيق في هذه المدارس، خاصة أن هذه المحافظة تعاني مشاكل اجتماعية وجغرافية صعبة وتردي الوضع الاقتصادي للكثير من الأسر مما ينعكس على الأوضاع المعيشية للمعلم والمواطن والطالب، كما وأنه لا توجد دراسات سابقة تناولت موضوع القيادة الابتكارية ومتغير الولاء التنظيمي في هذه المحافظة فلذلك يجب الاهتمام وشذذ الهمم والطاقات عبر الابتكار في مؤسسات

التعليمية والتربوية والعمل على تحقيق الولاء التنظيمي لدى المعلمين، كم وأن هناك بعض الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير مثل هذه الدراسة وفي وضع بعض التوصيات والنتائج التي يمكن من خلالها الحديث عن مشكلة هذه الدراسة والعمل على مواجهتها وحلها، كدراسة أبو صالح (2019) التي أكدت على ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بالقيادة الابتكارية والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها لذلك ترى الباحثة بأن التصدي لهذه المشكلة من خلال البحث والكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا، خاصة أن هذه الدراسة ستبحث العلاقة بين موضوعي ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية ومدى اكتساب المعلمين للولاء التنظيمي، ومن هذا المنطلق جاءت العديد من الدراسات السابقة التي بحثت في ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية، ولكن لم تقم أية دراسة بالربط بين الموضوعين من خلال البحث في ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين.

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً فقد جاءت أسئلة هذه الدراسة لتعطي إجابة تساعد الباحثين لمواجهة مثل هذه لمشكلات، وهي كما يلي:

1. ما مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية يمكن أن تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين)؟
 3. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم في ظل إنتشار جائحة كورونا؟
 4. هل توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا؟
- أهمية الدراسة:

ستكون هذه الدراسة ذات أهمية لعدة جهات:

1. كونها من الدراسات الحديثة -حسب علم الباحثة- التي تتحدث عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا.
2. أنها تناولت موضوعاً في غاية الأهمية، وهو مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، وإعطاء مقترحات ترتبط بنتائج الدراسة وقد تؤدي إلى تطوير هذا المجال في تلك المدارس.
3. يمكن أن تسهم هذه الدراسة بإثارة اهتمام الباحثين بموضوع القيادة الابتكارية، وعلاقتها بمتغيرات أخرى في مجال التربية والتعليم.

4. يمكن أن توفر هذه الدراسة معرفة إثرائية جديدة تساعد الباحثين في إجراء بحوث مستقبلية جديدة في ضوء ما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. الكشف عن مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا.
2. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة زرقاء للقيادة الابتكارية يمكن أن تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين).
3. بيان مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم.
4. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة الابتكارية (اصطلاحاً): "هي مجموعة من الممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب ذات فاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات والشركات الأكثر خدمة للمجتمع" (الجرادات، 2012: 12).

ويعرف إجرائياً: هي مجموعة من المهارات التي يقوم بها مديرو المدارس في محافظة الزرقاء من أجل تحقيق الأهداف التي يوفرها مدير المدرسة للمعلمين، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عبر مقياس القيادة الابتكارية المستخدم لغايات هذه الدراسة.

الولاء التنظيمي (اصطلاحاً): "هو ذلك الشعور القوي للأفراد والانتماء تجاه عملهم، ووضع قيمة جوهرية للعمل مع وجود ارتياح ورضا وهو مفتاح قرار الموظف بالبقاء أو المغادرة" (أبا حسين والسبيعي، 2020: 308)

ويعرف إجرائياً: هو مدى انتماء معلمي مدارس محافظة الزرقاء للمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال ما تقوم بتوفيره القيادة الابتكارية من بيئة تعليمية تساعد معلمي المدارس على زيادة ولأئهم الوظيفي للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة عبر مقياس الولاء التنظيمي المستخدم لغايات هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: إقتصرت الدراسة على موضوع "مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا".

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء/المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في العام الدراسي 2021.

محددات الدراسة:

تحددت نتائج الدراسة من خلال صدق أداة الدراسة، ودرجة الثبات المطلوب فيهما، واقتصرت تعميم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة. كما تحددت النتائج في ضوء صدق المستجيبين، وموضوعيتهم عند الإجابة على أداة الدراسة، وسلامة المنهجية، والتحليل الإحصائي للبيانات.

الأدب النظري للدراسة:

القيادة الابتكارية:

ووجود القيادة في الحياة الاجتماعية يعد من أهم أساسيات الحياة التي يعتمد عليها الفرد في تنظيم حياته، والسير بها إلى بر الأمان، وتعد القيادة التربوية ذات أهمية كبيرة في تطوير ونجاح العملية التربوية والإبداعية داخل المؤسسة التعليمية، مما يجعل العاملين فيها قادرين على إكتساب الرضا الوظيفي والرؤية المستقبلية التي تمنحهم رغبة دائمة ومستمرة بوجوب العمل والتطوير داخل المؤسسة التعليمية.

مفهوم القيادة الابتكارية:

تناول الكثير من العاملين في موضوع القيادة التربوية والباحثين مدى تأثير القيادة الابتكارية في إنجاح المؤسسة التعليمية وتطويرها، ومن خلال ذلك قام الباحثون بوضع عدد من التعريفات المتعلقة بمفهوم القيادة الابتكارية، وهي كما يلي:

عرف جبريني (2016) القيادة الابتكارية بأنها "النمط القيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والآخرين، والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، والميل إلى الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والقيام بمخالفة النمط التقليدي في العمل والتفكير" (ص: 13).

وعرفها الندوي (2015) بأنها "مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف الشركات، والمؤسسات والدوائر الحكومية الأكثر خدمة للمجتمع" (ص: 16).

وعرفها البنا (2020) بأنها "هي فلسفة وتقنية تجمع بين أساليب القيادة المختلفة للتأثير على الموظفين وذلك لإنتاج المنتجات والخدمات والأفكار الإبداعية، والقيام بنشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة، وذلك من أجل تشجيع العملية الإبداعية وتطوير المؤسسة وتحفيز الموظفين على الإبداع والقيام بطرح أفكار ابتكارية" (ص: 17).

ومن خلال ما سبق فقد رأت الباحثة بأن الإدارة تختلف عن القيادة، فالمدير غير القائد، حيث أن القائد له رؤية طويلة الأمد، ويعمل على إبتكارها لتغيير مؤسسته، بخلاف المدير الذي يمتلك رؤية قصيرة الأمد والتي يقلد بها الآخرون، ولذلك تعد القيادة الابتكارية ممارسة عملية للأفكار الجديدة بطريقة مرنة وفعالة، وذلك من أجل زيادة فاعلية أدوار وأساليب العمل التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة، من خلال الإعتماد على مهارات وإبداعات القادة التربوية.

وأشار مقابلة (2019)، إلى خصائص القيادة الابتكارية، ولخصها فيما يلي:

1. القيادة الابتكارية هي نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدراتهم، والتي يقوم على توجيهها نحو الجوانب الابتكارية والإبداعية.

2. القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات وتؤثر بدورها على عملية تحديد آرائهم وأهدافهم التربوية.

3. القيادة الابتكارية تعد من أهم الأهداف الحيوية الواجب على القائد أن يحفز الأفراد والعاملين داخل المؤسسة التعليمية لتحقيقها.

ويقوم القادة على تنويع أساليب مواجهة المشكلات وحلها، ومن أهم أساليبهم الابتكارية وهي العمل على تعزيز الأفراد وتشجيعهم على طرح الآراء والأفكار حتى وإن كانت غير مألوفة، كما ويقوم على دعم التفكير الديمقراطي في العمل، وينمي لدى الفريق المشاركة واحترام الأفكار، ويقوم على مراعات الفروق الفردية في المؤسسات التعليمية والتربوية (حرز الله، 2015).

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً فقد لاحظت الباحثة بأن للقيادة الابتكارية خصائصها التي مكنت العاملين في المؤسسات التعليمية على زيادة نشاطاتهم ومهارات العملية، كما وتأثر بدورها على آراء وأهداف العاملين في المؤسسة التعليمية، ويمكن الدور الأكبر في زيادة ولاء وإهتمام العاملين وحبهم للمؤسسة التي يعملون بها، وينتمون إليها.

كما وأن للقيادة الابتكارية أدوارها القيادية، التي مكنت المعلمين على زيادة قدراتهم التنافسية وممارسة الابتكار ومساعدتهم على تطوير مستويات الأداء لديهم، كما وأن القيادة الابتكارية تقوم على تحفيز الأهداف والمهام والمهارات والقدرات التي يجب على المعلمين التحلي بها أثناء أدائهم لعمليتي التعلم والتعليم (Hussain & Khan & Ismail, 2020).

ويرى غنيم (2018) بأن القيادة الابتكارية تتميز بعدد من الصفات، وهي كما يلي:

1. تتميز القيادة الابتكارية بالإنفتاحية على المجتمع وذلك من خلال الإستماع إلى جميع آراء العاملين داخل المؤسسة التربوية وخارجها.

2. تتميز القيادة الابتكارية بأنها ذات كفاءة علمية في التعامل مع مشكلات المجتمع.

3. تقوم القيادة الابتكارية على الإيمان بمواهب الآخرين وتنميتها.

وبناءً على ما تقدم، فإن تحقيق القيادة الابتكارية يقع بشكل أكبر على القادة الأكاديميين، وعليه فإن القائد يجب أن يتسم بالمتابعة، ويهتم بأساليب التفكير الجديدة، والتي تعمل على توظيف المؤسسات التعليمية بصورة إبداعية، وحتى يتسنى له رفع الكفاءات الإنتاجية للعاملين معه من إداريين ومعلمين، ويقوم القائد على تعزيز الأفكار وحل المشكلات، والعمل على إدارة الأزمات حتى يتمكن من مواكبة عملية التطور وتقدم مسيرتها (الحجاج، 2019).

ويذكر أبو صالح (2019) بأن للقائد التربوي عدد من السمات المعينة التي يجب عليه أن يمارسها،

وهي كما يلي:

1. المرونة في التعامل مع المواقف التي يتعرض لها القائد التربوي.

2. إعادة التنظيم في الأفكار وتركيبها بسهولة تبعاً لخطط التنمية التي تتبعها القائد التربوي.
3. الشعور بالمشكلة بجميع أبعادها وذلك من خلال الإحساس بها قبل حدوثها بناءً على المواقف التي تواجهه في المؤسسة التي يعمل بها.
4. القدرة على تحليل المواقف بشكل متأنى دون التسرع في وضع القرارات.
5. التقييم والتي من خلال يكون القائد التربوي قادراً على الاختيار الأمثل للأفكار التي يقوم بوضعها في المؤسسة التربوية.

ويلاحظ خلال ما تم عرضه سابقاً بأن العملية الابتكارية تعدّ من أهم السمات الشخصية التي يجب على القائد التربوي أن يتحلى بها، والتي بدورها تساعد على خلق الأفكار الجديدة التي تساعد القادة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة التي يتعرضون لها، كما وأن تنمية القدرات الابتكارية للقادة تتم من خلال العمل على تنشيط مستويات الأفكار والخيال التي تسمح بإنطلاق الأفكار الجديدة لديهم.

والقائد الذي يتحلى بصفات الابتكارية، لا يقف عند حد معين، وعليه أن يواجه المخاطر والصعاب التي تنشأ لديه مجموعة من الخبرات والمهارات الابتكارية والعلمية الحديثة، التي تساعده على التنبؤ بحدوث الأزمات قبل وقوعها، وذلك من أجل مواجهتها بأسرع صورة ممكنة (Ariyani & Suyatno, 2021).

الولاء التنظيمي:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من أقدم موضوعات العلوم الإنسانية، كما وحظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين في تخصص علم الاجتماع، إلا أنه لم يلقى الاهتمام الكافي في المجال الإداري إلا في ستينيات القرن العشرين، وذلك بعد أن ظهرت المدرسة السلوكية في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، والتي قامت على أهمية العلاقة الإنسانية المتبادلة في التعاملات الإدارية المختلفة (الزبون، 2020).

وقد أشار بورتر (porter) إلى مفهوم الولاء التنظيمي في الإدارة وذلك من خلال إعتبار أعماله من أهم الأعمال التي تناولت الولاء التنظيمي بمفهومه الإداري، وهو كما يلي: "هو قوة ارتباط الفرد مع منظمته التي يعمل بها" ومن أهم الصفات التي لها تأثير على الولاء التنظيمي هي الإعتقاد القوي بأهمية قبول أهداف المنظمة، وذلك من خلال الإستعداد لبذل الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وشعور العاملين بالرغبة القوية من أجل الإستمرار بالعمل والعطاء المستمر للمنظمة التي ينتمون لها (شحادة، 2020).

مفهوم الولاء التنظيمي:

أشار عدد من الباحثين والمختصين في تخصص الإدارة التربوية إلى مفهوم الولاء التنظيمي، وقد اختلف الباحثون في تعريف هذا الموضوع، وهو كما يلي:

وعرفه البارودي (2016) بأنه "الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والتي تتجلى برغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتتبنى قيمها، ويبذل جهد كبير من أجل تحقيق أهدافها" (ص: 77).

كما عرفه القحطاني (2015) بأنه "ارتباط الفرد بالإدارة بصورة غير رسمية ولا تخضع للقوانين واللوائح المتعارف عليها بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء التنظيمي أن يتفانى في سبيل المصالح العامة ونبذ الفردية أو المصالح الشخصية، مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع أهداف المنظمة التعليمية التي يعمل بها" (ص: 67).

وترى الباحثة أن التعريفات السابقة تدور حول إعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته، ومدى انتماءه وإخلاصه في عمله.

ويشير داود (2015) إلى أن الولاء التنظيمي لدى العاملين يتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تميز هذا المفهوم عن غيره من المفاهيم الإدارية والتربوية، وهو ما يلي:

- يشير الولاء التنظيمي إلى رغبة الفرد بالتفاعل مع المؤسسة التي يعمل بها.
 - يعد الولاء التنظيمي حالة وجدانية غير ملموسة، يتم التعبير عنها من خلال السلوكيات التي تظهر على الفرد.
 - يعتبر الولاء التنظيمي على أقصى ما يبذله الفرد من جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
 - يستغرق الولاء التنظيمي وقتاً أطول من أجل تحقيق القناعة لدى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها.
- ويتحلّى المعلم الذي لديه ولاء تنظيمي بعدة سمات ومن أهمها ما يلي: شعوره بالإقتناع الكامل بجميع أهداف المدرسة والعمل على تحقيقها، العمل على تطوير المنظومة التدريسية والراقي بها، وذلك من خلال وضع أفكار إبداعية تعزز فهم الطلبة للمادة التعليمية أثناء شرحها، وإمتناع المعلمين عن التغيب أثناء الدوام المدرسي، والعمل على زيادة الميول والرغبات في الاستقرار الوظيفي، والإستمرار في العمل بالمؤسسة التربوية والتعليمية التي ينتمي لها المعلمون (yousef, 2020).

وللولاء التنظيمي أهميته التي تساعد المنظمة على تطوير العاملين وزيادة الإلتزام لهذه المنظمة، كما أشارت إليها الخباز (2016)، وهي كما يلي

- يساعد الولاء التنظيمي على الربط بين الفرد والمنظمة، وذلك من أجل تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز المهني.
- يمكن الولاء التنظيمي العاملين من التنبؤ بفاعلية المؤسسة التي يعملون بها.
- يعد الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للمنظمة من أجل بقاء العاملين ودوام إستمراريتهم في المؤسسة التي يعملون بها.
- يساعد الولاء التنظيمي في زيادة مؤشرات الصحة للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك من أجل البقاء والإستمرارية للعاملين في هذه المؤسسة.

وأشار الغرابي (2019) في دراسته إلى مخاطر تدني مستويات الولاء التنظيمي للمعلمين في المؤسسة، إلى التأثير السلبي على فاعلية المدرسة، ويجعل المعلمين أقل نجاحاً في أدائهم الوظيفي، مما يؤدي بهم إلى ترك الوظيفة، كما ويؤثر على إنحراف العاملين عن أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

ويعمل الولاء التنظيمي على زيادة ربط المعلم بالقيادة التربويين وبالطلبة والمؤسسة نفسها من خلال مساعدته على تحقيق الأهداف التربوية، كما يعمل الولاء التنظيمي على تسهيل عملية الإنتاج لدى المعلمين وتحقق الميزة التنافسية للمدرسة بشكل أكثر دقة وشمولية (Arqawi & Abu-Naser & Shobaki, 2018).

وللولاء التنظيمي عدة عوامل تؤثر عليه إيجاباً وتعمل على رفع مستوياته لدى المعلمين، والتي أشارت إليها لطفي (2018)، وهي كما يلي:

- إشباع حاجات العاملين في المنظمة.

- وضوح الأهداف التربوية للمؤسسة.

- زيادة وتحسين المكانة الاجتماعية للعاملين.

- العمل على تطوير الأنماط القيادية للمديرين داخل المدرسة.

- مشاركة المعلمين والتعاون معهم داخل المدرسة.

- العمل على تطوير نظام الحوافز.

- زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين.

- العمل على بناء الثقة التنظيمية للمعلمين داخل المدرسة.

ويضيف رسمي (2018)، عوامل أخرى للولاء التنظيمي تتمثل في: معتقدات المعلمين ومدى قبولهم للعمل داخل المدرسة، أهداف وقيم المدرسة، إستعداد العاملين من أجل بذل الجهود داخل المدرسة، رغبة المعلمين للبقاء في المدرسة التي يعملون بها.

وترى الباحثة من خلال ما تم عرضه سابقاً بأن عملية الولاء التنظيمي هي نتاج مخرجات ما يقدمه القادة التربويين للمعلمين في المدرسة من مميزات ومهارات إبداعية وإبتكارية تساعدهم على الإلتئام والولاء للمؤسسة التي يعملون بها، وذلك من أجل زيادة خبراتهم ومهاراتهم التربوية والتعليمية.

العلاقة بين القيادة الإبتكارية والولاء التنظيمي:

تعد القيادة الإبتكارية من أكثر الموضوعات التي تساعد المعلمين على زيادة ولائهم وإنتمائهم للمدرسة التي يعملون بها، وذلك يعود إلى مقدرة مديري المدارس والمؤسسات على تعزيز رغبات المعلمين وتوفير لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم المهنية التي تساعدهم على بناء وتعزيز ولائهم للمدرسة التي ينتمون لها.

كما وأن القيادة الإبتكارية والإبداعية لها دورها الواضح حسبما أشارت إليه هذه الدراسة في زيادة مستويات الولاء التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التعليمية، ويعد القائد المبدع هو أساس هذا الإرتباط بين المدرسة والمعلمين، وتأتي هذه الأهمية من خلال إستخدام القادة لقدراتهم الإبداعية والإبتكارية في ترسيخ قيم المحبة والإنتئام، وتوفير بيئة تعليمية تساعد على تنمية إحتياجات المعلمين والطلبة في المؤسسة التعليمية، كما وأن للقادة الإبتكارين القدرة على مواجهة الأزمات التي يتعرضون لها مع العاملين، وذلك من خلال توفير سبل المودة والإنتئام والرغبة في العمل دون التفكير بتغيير وترك المدرسة التي ينتمون لها.

الدراسات السابقة:

قامت لباحثة في هذا الجزء بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد قام بتصنيفها الى دراسات عربية واجنبية وتم استعراضها من الأقدم للأحدث على النحو التالي:

وأشارت دراسة منصور (2019) إلى معرفة درجة ممارسة قائد المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (487) معلماً ومعلمة في محافظة القطيف بالسعودية، تم إعداد إستبانة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أن مستوى الولاء التنظيمي لدى

المعلمين كان بدرجة كبيرة أيضاً، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية.

وهدفنا دراسة أبا حسين والسبيعي (2020) إلى معرفة درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (304) عضو هيئة تدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، تم إعداد إستبانة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للقيادة الموزعة جاءت بدرجة عالية، وجاءت درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية جداً، وتوجد علاقة ارتباطية موجبه ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الموزعة ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

وأجرى سمسوب وفراكرو (Somsueb & Phrakru, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة مؤشرات القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية، وعلاقتها بتطوير واختبار نموذج العلاقة التنظيمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة في المدارس الخاصة في تايلاند، تم إعداد أداة إستبانة من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن البيانات المتعلقة بالقيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة إلى مرتفعة بناءً على مستوى العلاقة مع نموذج العلاقة التنظيمية للعاملين في المؤسسات التعليمية، وهذا بدوره أشار إلى أن هناك فوق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة لدى مديري المدارس ولصالح الإناث ولسنوات الخبرة لصالح من 10 سنوات فأكثر.

هدفت دراسة الدوسري (Aldosari, 2020) إلى التعرف على أثر الأسلوب الحالي المتبع في اختيار القيادة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وعلاقتها ببعض المتغيرات المرتبطة بالأسلوب المتبع ومنها: (الرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، والولاء والانتماء للمؤسسة)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (300) عضو من أعضاء هيئة التدريس، تم إعداد إستبانة مكونة من (32) فقرة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين الطريقة المستخدمة ومتغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي، ودافع الإنتاجية، والولاء والانتماء المؤسسي) التي كان بمستوى متوسط، باستثناء دافع الإنتاجية الذي كان بمستوى عالٍ لأساتذة الجامعات، على الرغم من أن هذه المتغيرات أقل من المتوقع.

ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والإطار النظري، في بناء منهجية الدراسة وأدواتها.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في موضوع مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا، كما ان الدراسة الحالية ستجرى في محافظة الزرقاء كأحد المناطق التي تحتاج إلى عناية بشكل اكبر من قبل الباحثين

لقلة الأبحاث التي أجريت في هذا المجتمع وفي هذا الموضوع على وجه التحديد.

وتختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في العينة التي اختارتها الباحثة والمتعلقة بمعلمي المدارس الحكومية، حيث لم تتطرق الدراسات السابقة إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا، كما تختلف هذه الدراسة بظروف إجرائها المكانية والزمانية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي 2021/2020م.

منهجية الدراسة:

إستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كونه المنهج الأكثر ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم استخدام الأستبانة لجمع بيانات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعددهم (2090) معلماً ومعلمة، موزعين على (87) مدرسة (26) مدرسة للذكور، (61) مدرسة للإناث. علماً أن هذه البيانات تم الحصول عليها من قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغير الجنس، بحيث تم إختيار (44) مدرسة بنسبة مئوية تقارب 50% من عدد المدارس الكلي، ثم تم إدخال كافة المعلمين بالمدارس المختلفة في العينة، وتم توزيع (420) استبانته على العينة المختارة، تم تقسيمهم إلى (160) معلم، و(260) معلمة، وبنسبة تقارب (15% - 20%) من حجم هذه المجتمع الكلي، وتم توزيع إستبانة الدراسة عليهم لجمع البيانات، وتم إسترداد (400) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استرداد (95.2%)، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة النهائي وفقاً لمتغيرات الدراسة

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الوسيطة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	150	37.5%
	انثى	250	62.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	98	24.5%
	5-10 سنوات	170	42.5%
	أكثر من 10 سنوات	132	33.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	250	62.5%
	دراسات عليا	150	37.5%
المجموع		400	100%

أداة الدراسة:

- تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم إعدادها بالاستعانة بالأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. كدراسة عياد (2019) ودراسة المحارمة (2018). وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء إضافة إلى المعلومات التوضيحية في بداية الأداة وهي على النحو التالي:
- الجزء الأول منها يتعلق بالبيانات المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة، والتي تم تحديدها بثلاثة متغيرات وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.
 - الجزء الثاني: عبارة عن مقياس لقياس مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية، ويتشكل المقياس من ثلاثة مجالات هي: مجال تعامل الإدارة مع المعلمين والذي يشمل (8) فقرات، ومجال السلوك الابتكاري لدى مديري المدرسة الذي يتألف من (11) فقره، ومجال بيئة العمل والذي يشمل (9) فقرات.
 - الجزء الثالث: عبارة عن مقياس لقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم والذي تكون من (21) فقره.

وتم الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي لوصف درجة البدائل المستخدمة في أداة الدراسة كما يلي: (1) ويمثل الدرجة المتدنية جدا، و(2) ويمثل الدرجة المتدنية، و(3) ويمثل الدرجة المتوسطة، و(4) ويمثل الدرجة العالية، و(5) ويمثل الدرجة العالية جدا.

صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الأداة باستخدام:

- صدق البناء: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة ورصد استجاباتهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة، ومن ثم تم الكشف عن مدى ارتباط كل فقرة بمجالها والدرجة الكلية، ومدى ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، لقياس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى أداة الدراسة للوصول إليه، والجدول رقم 2 يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين الفقرات ومجالاتها والدرجة الكلية لمقياس القيادة الابتكارية

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.794**	.823**	21	.488**	.514**	11	.947**	.912**	1
.950**	.960**	22	.979**	.958**	12	.949**	.962**	2

.960**	.962**	23	.983**	.967**	13	.846**	.881**	3
.916**	.939**	24	.793**	.797**	14	.940**	.944**	4
.948**	.952**	25	.842**	.858**	15	.655**	.699**	5
.931**	.952**	26	.983**	.967**	16	.658**	.705**	6
.830**	.811**	27	.644**	.663**	17	.871**	.880**	7
.923**	.925**	28	.527**	.613**	18	.671**	.688**	8
			.981**	.959**	19	.556**	.594**	9
			.887**	.910**	20	.714**	.750**	10

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

تشير معاملات الارتباط في الجدول إلى أن جميع فقرات المقياس تتمتع بصدق عالي مما يعني صلاحية المقياس وقدرته على تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين الفقرات ومجالاتها والدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للأداة
29	.970**	41	.648**
30	.476**	42	.888**
31	.972**	43	.660**
32	.922**	44	.922**
33	.966**	45	.697**
34	.948**	46	.970**
35	.423*	47	.927**
36	.970**	48	.942**
37	.924**	49	.780**
38	.904**		
39	.846**		
40	.829**		

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)

تراوحت قيم ارتباط بيرسون لفقرات المقياس الثاني مع الدرجة الكلية للمقياس الثاني الولاء التنظيمي (0.970-0.780) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني تمتع فقرات هذا المقياس

بمستوى صدق عالي مما يعني صلاحية هذا المقياس وملائمته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام نوعين من اختبارات الثبات وهما:

- 1- طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest) وذلك عن طريق اختيار عينة من معلماً ومعلمة المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان، إذ تراوحت معاملات الثبات لمجالات الجزء الثاني (0.975-0.992)، وبلغ معامل ثبات جزء الثاني ككل (0.992)، ومعامل الثبات الجزء الثالث (0.988)، مما يدل على تمتع جزء الثاني والجزء الثالث من أداة الدراسة بمعامل ثبات عالٍ.
- 2- طريقة الاتساق الداخلي معامل ثبات كرونباخ الفا والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (4)

معاملات اختبارات الثبات لأداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل اختبار ثبات الاختبار وإعادة الاختبار	معامل كرونباخ الفا
تعامل الإدارة مع المعلمين	8	.989**	0.967
السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	11	.992**	0.968
بيئة العمل	9	.975**	0.986
الجزء الثاني ككل (القيادة الابتكارية)	28	.992**	0.991
الجزء الثالث (الولاء التنظيمي)	21	.988**	0.987

يتبين من الجدول أعلاه بأن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لمجالات الجزء الثاني تراوحت بين (0.967-0.986) وبلغت قيمة معامل كرونباخ الفا الجزء الثاني ككل (0.991)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ الفا للجزء الثالث ككل (0.987) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، لذلك يمكن اعتماد صدق وثبات الاستبانة ومدى قدرتها وصلاحيتها للتطبيق.

متغيرات الدراسة:

- أولاً: المتغير المستقل: مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية.
- ثانياً: المتغير التابع: مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا.
- ثالثاً: المتغيرات الوسيطة وهي:

- الجنس: وله مستويان " ذكر، أنثى".
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات، " أقل من 5 سنوات، 5 _ 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات".
- المؤهل العلمي: وله فئتان " بكالوريوس فأقل، دراسات عليا".

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: "ما مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين في ظل انتشار جائحة كورونا؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتحديد مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية من وجهة نظر المعلمين، بشكل عام ولكل مجال من مجالات الجزء الثاني، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الجزء الثاني (القيادة الابتكارية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
3	بيئة العمل	3.47	0.64	1	متوسط
1	تعامل الإدارة مع المعلمين	3.03	0.87	2	متوسط
2	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	2.98	0.84	3	متوسط
	الأداة ككل (للقيادة الابتكارية)	3.15	0.64	ككل	متوسط

يبين جدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.98-3.47)، حيث جاء بعد بيئة العمل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.47) بالانحراف المعياري (0.64) بمستوى "متوسط"، بينما جاء بعد السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.98) بالانحراف المعياري (0.84) بمستوى "متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.15) بالانحراف المعياري (0.64) بمستوى "متوسط".

ويتبين من جدول (5) أن ما مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية ككل ولجميع المجالات جاءت بمستوى متوسط.

تحليل نتائج السؤال الثاني ومناقشتها "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين والتي تعزى لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لمعلمي المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين حسب الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لمعلمي المدارس.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين حسب الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي لمعلمي المدارس.

الولاء التنظيمي	الأداة ككل	بيئة العمل	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	تعامل الإدارة مع المعلمين			
3.05	3.14	3.50	2.96	2.99	س	ذكر	
0.586	0.607	0.596	0.811	0.832	ع		
3.06	3.16	3.45	2.99	3.06	س	انثى	
0.636	0.658	0.671	0.859	0.899	ع		
3.12	3.20	3.52	3.05	3.07	س	اقل من 5 سنوات	
0.637	0.615	0.653	0.840	0.758	ع		
3.00	3.14	3.51	2.95	2.99	س	5 - 10 سنوات	
0.643	0.663	0.632	0.865	0.908	ع		
3.08	3.13	3.38	2.97	3.06	س	أكثر من 10 سنوات	
0.562	0.626	0.648	0.810	0.913	ع		
3.04	3.13	3.48	2.92	3.02	س	بكالوريوس	
0.622	0.636	0.647	0.857	0.878	ع		
3.08	3.19	3.44	3.08	3.05	س	دراسات عليا	
0.610	0.644	0.640	0.804	0.870	ع		

س=المتوسط الحسابي، ع = الانحراف المعياري

يبين جدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين حسب الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات كما يبينه الجدول (7).

الجدول (7)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين

مصدر التباين	أبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	بيئة العمل	0.165	1	0.165	0.215	0.643
	تعامل الإدارة مع المعلمين	0.001	1	0.001	0.001	0.976
	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	0.050	1	0.050	0.122	0.727
	(للقيادة الابتكارية)	0.003	1	0.003	0.007	0.933
	(مقياس الولاء التنظيمي)	8.179	1	8.179	0.000	0.988
المؤهل العلمي	بيئة العمل	0.017	2	0.009	0.011	0.989
	تعامل الإدارة مع المعلمين	0.428	2	0.214	0.306	0.736
	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	2.260	2	1.130	2.733	0.066
	(للقيادة الابتكارية)	0.577	2	0.289	0.710	0.492
	(مقياس الولاء التنظيمي)	0.221	2	0.111	0.293	0.746
سنوات الخبرة	بيئة العمل	0.162	1	0.162	0.211	0.646
	تعامل الإدارة مع المعلمين	1.759	1	1.759	2.515	0.114
	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	0.448	1	0.448	1.083	0.299
	(للقيادة الابتكارية)	0.177	1	0.177	0.436	0.510
	(الولاء التنظيمي)	0.030	1	0.030	0.078	0.780
الخطأ	بيئة العمل	297.644	388	0.767		
	تعامل الإدارة مع المعلمين	271.418	388	0.700		
	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	160.399	388	0.413		
	(للقيادة الابتكارية)	157.737	388	0.407		
	(الولاء التنظيمي)	146.537	388	0.378		
الكل	بيئة العمل	3980.281	400			
	تعامل الإدارة مع المعلمين	3834.926	400			
	السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	4977.111	400			
	(للقيادة الابتكارية)	4136.255	400			
	(الولاء التنظيمي)	3887.900	400			

يتبين من جدول (7) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

تحليل نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
35	ابدل أقصى جهد ممكن لتحقيق المدرسة أهدافها.	4.12	1.044	1	مرتفع
48	أشعر بالسعادة لأنني اعمل في هذه المدرسة.	3.29	1.437	2	متوسط
42	أحب المدرسة كما أحب بيتي.	3.26	1.290	3	متوسط
34	أحب التحدث في العلن عن المشاريع الناجحة التي تنفذها المدرسة.	3.23	1.145	4	متوسط
38	أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية لمدرستي.	3.23	1.282	4	متوسط
40	انظر إلى مشكلات المدرسة على أنها مشكلاتي الشخصية.	3.15	1.331	5	متوسط
32	افخر بان أكون احد المعلمين في هذه المدرسة.	3.14	1.303	6	متوسط
33	أرى أن انجازات المدرسة مدعاة فخر للمعلمين هذه المدرسة.	3.13	1.324	7	متوسط
49	أرغب في الاستمرار في العمل في هذه المدرسة.	3.11	1.266	8	متوسط
43	أرى أن مدرستي أفضل مدرسة بين المدارس.	3.03	1.381	9	متوسط
36	ألتزم بمواعيد الدوام في المدرسة.	3.00	1.428	10	متوسط
39	أرى أن قيمي وقيم المدرسة متماثلة إلى حد كبير.	2.97	1.359	11	متوسط
44	أقدر العاملين في المدرسة جميعاً.	2.96	1.310	12	متوسط
45	أفتخر بالعلاقات الإنسانية الاجتماعية السائدة بالمدرسة.	2.96	1.366	13	متوسط
41	مستعد للبقاء في المدرسة بعد انتهاء العمل الرسمي.	2.89	1.321	14	متوسط
29	اهتم بشكل جاد لتحقيق مستقبل أفضل للمدرسة.	2.85	1.259	15	متوسط
46	أثق بان هذه المدرسة أكثر أماناً وظيفياً من المدارس الأخرى.	2.85	1.346	15	متوسط
31	أؤمن بقوة بضرورة تحقيق أهداف المدرسة.	2.84	1.281	16	متوسط
47	أؤمن بان قراري بالعمل في هذه المدرسة كان قراراً صحيحاً.	2.76	1.458	17	متوسط
30	اشعر بالضيق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية	2.76	1.277	17	متوسط
37	أحرص على أن تتفق قراراتي مع رسالة المدرسة.	2.66	1.378	18	متوسط
	الولاء التنظيمي	3.06	0.62		متوسط

يبين جدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.66-4.12) حيث جاءت الفقرة رقم

(35) والتي تنص على " ابدل أقصى جهد ممكن لتحقيق المدرسة أهدافها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (4.12) وبانحراف المعياري (1.044) بمستوى "مرتفع" ، حيث جاءت الفقرة رقم (48) والتي تنص على "

أشعر بالسعادة لأنني اعمل في هذه المدرسة." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وبانحراف

المعياري (1.437) بمستوى "متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على " اشعر بالضييق عندما ينتقد الآخرون المدرسة بطريقة غير موضوعية." في المرتبة ما قبل الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وبالانحراف المعياري (1.277) بمستوى "متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على " أحرص على أن تتفق قراراتي مع رسالة المدرسة." في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وبالانحراف المعياري (1.378) بمستوى "متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال بيئة العمل ككل (3.06) وبالانحراف المعياري (0.62) بمستوى "متوسط".

تحليل نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: "هل توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية والولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ظل إنتشار جائحة كورونا؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين.

جدول (9)

معاملات ارتباط بيرسون لمستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين

الابعاد	القيادة الابتكارية	
بيئة العمل	معامل الارتباط ر	.892**
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	400
تعامل الإدارة مع المعلمين	معامل الارتباط ر	.910**
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	400
السلوك الابتكاري لدى مدير المدرسة	معامل الارتباط ر	.542**
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	400
الجزء الثالث (الولاء التنظيمي)	معامل الارتباط ر	.880**
	الدلالة الإحصائية	0.000
	العدد	400

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من جدول (9) ان معاملات الارتباط تتراوح بين (0.542- 0.912) كما يتبين وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) مما يعني ان هناك ارتباط ايجابي بين مستوى ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء للقيادة الابتكارية وبين الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

التوصيات:

1. ضرورة العمل على طرح وتدريب الكوادر التعليمية على مستوى الإدارة والمعلمين على موضوع القيادة الابتكارية.
2. العمل على تشجيع المديرين على الاهتمام بالقيادة الابتكارية وذلك من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمين.
3. العمل على تقليل ضغوط العمل على المعلمين وتخفيف أعبائهم وذلك عن طريق ابتكار مديري المدارس لطرق تعليمية تساعد المعلمين وتعزز مهاراتهم التعليمية.
4. العمل على توفير متطلبات البيئة التعليمية الامنة التي تساعد المعلمين على زيادة ولائهم التنظيمي للمدرسة التي يعملون بها.

المصادر والمراجع:

- المصادر العربية:

- أبا حسين، شذى والسبيعي، عبيد. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل لأبعاد القيادة الموزعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 2(21)، 307-313.
- أبو صالح، ايناس. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- البارودي، منال. (2016). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء المرؤوسين*، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- البناء، دعاء. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- جبريني، سماح. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القائد التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الجرادات، مرام. (2012). *القيادة الابتكارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الحجاج، حرب. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في تربية لواء الجامعة من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*. 27(2)، 216-239.
- حرز الله، ماجدة. (2015). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة مقاومة المعلمين للتغيير من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الخباز، منى. (2016). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. *مجلة البحث العلمي في التربية*. 17(4): 335-382.
- داود، عبد العزيز. (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية*، 39(1): 197-274.
- رسمي، محمد. (2018). أثر الولاء التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية. *مجلة المعرفة التربوية*، 6(11): 204-222.
- الزعنون، محمد ومزهر، رمزي. (2019). ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 4(12): 80-96.
- شحادة، يوسف. (2020). الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 15(1): 37-48.
- عياد، ميسم. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمتعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الغرابي، هادي. (2019). مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(29)، 39-71.
- الغنام، حامد. (2020). دور الرقابة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت في العراق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- غنيم، هناء. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- لطفي، هناء. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم. *مجلة كلية التربية*، 29(116)، 45-90.
- المحارمة، أميرة. (2018). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- مقابلة، وفاء. (2019). درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالإبداع في الأداء لدى مديرات المدارس الثانوية في محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- منصور، علي. (2019). درجة ممارسة قائد المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(1)، 379-436.

النداوي، عبد العزيز. (2015). أثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الاستثمار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع التأمينات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

- المصادر الأجنبية:

- Aldosari, Sh. (2020). The Methods of Selecting Academic Leaders (Faculty Members) at New Saudi Universities and Its Relationship to Some Variables. **International Journal of Higher Education**, 9(11), 69-38 .
- Ariyani, D; Zuhaery, S. (2021). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment, **European Journal of Educational Research**, 10(1), 63-64.
- Arqawi, S; Abu-Naser, S; Shobaki, M. (2018). **Interactive justice as an approach to enhance organizational loyalty among faculty staff at Palestine Technical University-(Kadoorei)**, Unpublished MA Thesis, University of Palestine, Palestine.
- Somsueb, A; Phrakru, S. (2019). Indicators of Innovative Leadership for Secondary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model, **International Education Studies**, 12(2): 11-18.
- Yousef, F. (2020). The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia, **International Journal of Higher Education**, 9(2), 16-24.