

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة محمد خيضر بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: 07/PG/D/soc/15

عنوان الأطروحة :

## القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين

(دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

حميدي سامية

إعداد الطالب :

بن معتوق حمزة

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
سعاد بن ققة	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيساً
سامية حميدي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفاً ومقرراً
بويكر عصمان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	مناقشاً
سميرة لغويل	أستاذ	جامعة باتنة	مناقشاً
حورية علي الشريف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	مناقشاً
زينب دهيمي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة ورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020 - 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة محمد خيضر بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل: 07/PG/D/soc/15

عنوان الأطروحة :

## القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين

(دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

حميدي سامية

إعداد الطالب :

بن معتوق حمزة

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
سعاد بن ققة	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيساً
سامية حميدي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفاً ومقرراً
بويكر عصمان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بسكرة	مناقشاً
سميرة لغويل	أستاذ	جامعة باتنة	مناقشاً
حورية علي الشريف	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	مناقشاً
زينب دهيمي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة ورقلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020 - 2021

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا  
تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

( سورة النمل الآية ، 19 )

# إهداء

إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء أبي وأمي  
أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية، وإلى وإخوتي  
وجميع أهلي وأحبي .

وإلى كل الطلبة والباحثين الذين كان حلمهم الوصول لمرحلة

الدكتوراه

أهدي لكم جميعاً هذا العمل .

عمزة بن معنوق



# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، والذي وفقنا وأنعم علينا بفضله وأمدنا بالقوة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة : حميدي سامية ، والتي رافقتني طيلة مشواري الدراسي بجامعة بسكرة ، من خلال إشرافها علي في رسالة الماجستير وأطروحة الدكتوراه ، ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها العلمية والعملية .

والشكر موصول أيضاً إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا وقدموا لنا يد العون سواء في جامعة بسكرة أو جامعة المسيلة .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في الشق الميداني للدراسة ، أصدقاء كانوا أو معلمين أو مدراء .

وشكر خاص إلى جميع موظفي المركز الثقافي الإسلامي فرع المسيلة ، على تقاسمهم معي لصعوبات وتحديات الدراسة والعمل .

الطالب الباحث : حمزة بن معنوق

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء شكر وتقدير فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال مقدمة .....
أ - ب - ج - د	.....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
07	1 - إشكالية الدراسة .....
11	2 - فرضيات الدراسة .....
13	3 - أسباب اختيار موضوع الدراسة .....
14	4 - أهمية الدراسة .....
14	5 - أهداف الدراسة .....
15	6 - المفاهيم الأساسية للدراسة .....
27	7 - المدخل النظري للدراسة .....
32	8 - الدراسات السابقة لموضوع الدراسة .....
<b>الفصل الثاني : القيادة الإدارية، أنماطها ونظرياتها</b>	
59	تمهيد .....
60	1 - أهمية القيادة الإدارية .....
61	2 - عناصر القيادة الإدارية .....
63	3 - مصادر قوة القيادة الإدارية .....
67	4 - مكونات السلوك القيادي .....
69	5 - العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة .....

71	6 - أنماط القيادة الإدارية .....
73	7 - وظائف القيادة الإدارية .....
79	8 - أنواع القيادة الإدارية.....
82	9 - النظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة .....
105	10- طرق اختيار القادة الإداريين .....
106	11- التدريب على القيادة الإدارية.....
109	12- مظاهر القصور القيادي .....
112	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث : الإدارة المدرسية، أهميتها واتجاهاتها

114	تمهيد .....
115	1 - نشأة الإدارة المدرسية وتطورها .....
116	2 - أهمية الإدارة المدرسية .....
118	3 - العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية .....
122	4 - خصائص الإدارة المدرسية .....
124	5 - أهداف الإدارة المدرسية .....
126	6 - وظائف الإدارة المدرسية .....
128	7 - أساليب الإدارة المدرسية .....
133	8 - الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية .....
140	9 - مقومات الإدارة المدرسية .....
141	10- الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية .....
144	11- الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية.....
147	12- المهام والصفات والمهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية.....
154	13- مظاهر سوء الإدارة المدرسية .....
155	14- تقويم الإدارة المدرسية .....
158	..... خلاصة الفصل

## الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي، خصائصه وأبعاده

160	تمهيد .....
161	1 - التطور التاريخي لنشأة مفهوم الالتزام التنظيمي .....
163	2 - أنواع الالتزام التنظيمي.....
166	3 - أهمية الالتزام التنظيمي .....
168	4 - المداخل والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي .....
177	5 - العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي .....
186	6 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي .....
188	7 - خصائص الالتزام التنظيمي .....
190	8 - وجهات الالتزام التنظيمي .....
194	9 - صور ومظاهر الالتزام التنظيمي .....
195	10- أبعاد الالتزام التنظيمي .....
198	11- عوامل تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي .....
200	12- نتائج الالتزام التنظيمي .....
203	13- طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائده .....
208	خلاصة الفصل .....

## الجانب الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

211	1 -الدراسة الاستطلاعية .....
212	2 - مجالات الدراسة .....
216	3 -عينة الدراسة وخصائصها .....
223	4 - المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة .....
231	5 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة .....
	6 - اختبار توزيع بيانات العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة
245	في الدراسة .....

## الفصل السادس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

251	تمهيد .....
251	1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول .....
251	1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول....
257	1-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول.....
261	2 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني .....
261	1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني....
268	2-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني .....
275	3 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث .....
275	1-3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث....
287	2-3- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث .....
296	4 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع .....
296	1-4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع....
315	2-4- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع.....
323	5 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس.....
323	1-5- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس...
324	2-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.....
326	6 - النتائج العامة للدراسة .....
328	7 - توصيات واقتراحات الدراسة .....
330	خلاصة الفصل .....
331	خاتمة .....
333	قائمة المراجع .....
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
32	الدراسات السابقة التي استخدمها الباحث في دراسته .....	01
67	مصادر القوة والتأثير للقيادة .....	02
89	الملامح الرئيسية لكل من بعدي القيادة .....	03
104	الاتجاهات الحديثة في القيادة حسب (المفهوم والنوع والشكل) .....	04
194	التصور النظري لـ(ماير وآلن) لوجهات وأنواع الالتزام التنظيمي .....	05
203	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .....	06
212	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية للدراسة .....	07
213	الخريطة التربوية للمدارس الابتدائية لمدينة المسيلة لسنة 2017/2018..	08
215	المجتمع الأصلي للمعلمين بمدينة المسيلة لسنة 2017/2018 .....	09
216	توزيع استمارات الاستبيان .....	10
217	توزيع الاستمارات على المدارس الابتدائية عينة الدراسة .....	11
218	التكرارات والنسبة المئوية لعينة الدراسة .....	12
218	توزيع أفراد العينة حسب الجنس .....	13
219	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .....	14
221	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .....	15
222	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية .....	16
229	تقسيم محاور الاستبيان .....	17
229	توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي .....	18
230	توزيع مستويات الموافقة وما يقابلها من فئات .....	19
232	مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور .....	20
232	مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للمحور .....	21
233	الدرجة الكلية للمحور .....	233

	مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الفوضوي مع	22
234	الدرجة الكلية للمحور .....	
235	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان القيادة وأبعاده الفرعية	23
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع الدرجة	24
235	الدرجة الكلية للمحور .....	
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع الدرجة	25
236	الدرجة الكلية للمحور .....	
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع الدرجة	26
237	الدرجة الكلية للمحور .....	
237	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان الالتزام وأبعاده الفرعية ....	27
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية	28
238	مع الدرجة الكلية للمحور .....	
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية	29
239	مع الدرجة الكلية للمحور .....	
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بخصائص	30
240	الوظيفة مع الدرجة الكلية للمحور .....	
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بخصائص الفرد	31
240	مع الدرجة الكلية للمحور .....	
	مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بالهيكل	32
241	التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور .....	
	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان العوامل المؤثرة في	33
242	مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية .....	
243	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة .....	34
243	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي .....	35
	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام	36
244	التنظيمي .....	
245	شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة .....	37

251	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي..	38
253	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي	39
254	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي.....	40
255	اختبار فريدمان لترتيب أنماط القيادة .....	41
256	اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب أنماط القيادة.....	42
262	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام العاطفي .....	43
263	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام المستمر .....	44
264	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام المعياري .....	45
266	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي .....	46
267	اختبار فريدمان لترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي .....	47
268	اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب محاور الالتزام التنظيمي .....	48
268	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي .....	49
275	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي .....	50
277	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي .....	51
278	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي .....	52
280	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي .....	53
281	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي .....	54
283	اختبار فريدمان لترتيب العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للمعلمين...	55
284	اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب محاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .....	56
286	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي .....	



	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام العاطفي لدى	57
296	المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس) .....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المستمر لدى	58
297	المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس) .....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المعياري لدى	59
299	المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي	60
300	(الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين تبعاً لمتغير (الجنس).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام العاطفي لدى	61
302	المعلمين تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المستمر لدى	62
303	المعلمين تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المعياري لدى	63
305	المعلمين تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية) .....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد	64
306	والدرجة الكلية) لدى المعلمين تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام العاطفي لدى	65
308	المعلمين تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المستمر لدى	66
310	المعلمين تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المعياري لدى	67
311	المعلمين تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).....	
	اختبار كا <sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي(الأبعاد	68
313	والدرجة الكلية) لدى المعلمين تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).....	
323	مصنوفة قيم معاملات الارتباط بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.....	69

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
31	عناصر النظام المفتوح في تفسير القيادة المدرسية .....	01
63	العناصر المؤثرة في عملية القيادة .....	02
72	أنماط القيادة والعلاقة بين القادة والمرؤوسين .....	03
74	خطوات عملية التخطيط ومكوناتها .....	04
88	نموذج جامعة ميتشغان .....	05
91	أبعاد القيادة لنموذج الشبكة الإدارية .....	06
92	عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد .....	07
95	مخطط دورة حياة القيادة لهيرسي و بلانشارد .....	08
98	نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل .....	09
124	خصائص الإدارة المدرسية .....	10
136	مراحل إدارة الأزمة حسب (بيرسون ومتروف) .....	11
166	نموذج التزام الفرد داخل المنظمة وفقا لأبعاده الثلاثة .....	12
170	مداخل الالتزام التنظيمي .....	13
171	مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند "Steers" .....	14
185	يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي .....	15
187	مراحل الالتزام التنظيمي التي أشار إليها (Buchanan) .....	16
219	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.....	17
220	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.....	18
222	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	19
223	دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الرتبة المهنية.....	20
246	مدرج تكراري يوضح التوزيع غير طبيعي لمتغير النمط القيادي.....	21
246	مدرج تكراري يوضح التوزيع غير طبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي.....	22
	مدرج تكراري يوضح التوزيع غير طبيعي لمتغير العوامل المؤثرة في	23
246	مستويات الالتزام التنظيمي .....	

301	مدرج تكراري يوضح مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين تبعاً لمتغير الجنس .....	24
307	مدرج تكراري يوضح مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة المهنية.....	25
314	مدرج تكراري يوضح مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين تبعاً لمتغير الخبرة .....	26

## مقدمة:

تعتبر المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية وتنشئة الفرد، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته، الجسمية، العقلية، والنفسية، والروحية، والاجتماعية، إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقاً لقدراته واستعداداته، وميوله واتجاهاته، وباعتبار أن المدرسة أهم وسيط تربوي يقع على كاهله تربية وتعليم وتنشئة أفراد المجتمع، من خلال ما تقدمه من برامج تربوية ومناهج تعليمية، وإعداد وبناء شخصية الفرد، كونها تحمل رسالة سامية، في إعداد الأجيال التي تصنع الحضارة وتدرک دورها في المجتمع، ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية على أكمل وجه، فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية فاعلة تساعد على أداء تلك المهام بدرجة عالية من الفاعلية .

وإن المدرسة في العصر الحديث تتطلب من المدير والمشرف عليها، جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات خلاقة ومبدعة، من خلال تخطيطه للأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للمتابعة والتنفيذ، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة، واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وتفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة كي يشاركوه في المسؤولية، والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها، لكي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف .

وإذا عرفنا أهمية القيادة في كافة المؤسسات عموماً، فإن الأهمية تزيد في المؤسسات التربوية وفي المدرسة بالذات باعتبار القيادة المدرسية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره، ليوكب تطورات المجتمع وحاجاته، ونظراً لما يضطلع به مدير المدرسة من أدوار ومهام إدارية تربوية متعددة، فهو بحاجة إلى سمات قيادية ومهارات إدارية وصفات متميزة، تمكنه من التأثير إيجاباً على العاملين معه، ويتلمس احتياجاتهم ويطور ولائهم وحبهم للعمل التربوي.

أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، فيعد من الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال الوظيفي في السنوات الأخيرة، وقد أخذت دراسة هذا الموضوع أبعاداً كثيرة ومتنوعة، فقد تعددت الدراسات وتعددت معها الطرق لقياس الالتزام التنظيمي، إلى دراسة النتائج السلوكية للأشكال المختلفة للالتزام التنظيمي.

ويعد الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في ضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها المدرسة، ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، فيقوم المرؤوسون حسب وظائفهم بأدوار معينة، حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المدرسة، ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة المدرسية، من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد مدرسته.

وتتبع أهمية الالتزام في تأثيره على المعلم وعلى المدرسة، وقد أشارت دراسات عربية وغربية عديدة، إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر على المعلم وعلى المنظومة المدرسية، وقدرتها على إنجاز أهدافها، ويتجلى تأثير الالتزام على المعلم من ناحيتين، من ناحية تأثير الالتزام التنظيمي على المعلم خارج نطاق العمل، ومن ناحية تأثيره على مساره المهني، ويتحدد نجاح المعلم في عمله على تهيئة العوامل ذات العلاقة بالالتزام بمدرسته، ومنها إشعاره بأهمية عمله، وإعطائه الاستقلالية في أداء وظيفته، ووضوح مهامه ودعمه المعنوي، ومنحه راتباً مجزياً وتقدير العمل الذي يقوم به .

كما أن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط المعلم بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه، ويبيد رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل، أو التأخر والغياب، أو ترك العمل، أو الشعور بالإحباط، فيتحقق الالتزام التنظيمي تحقق الإدارة المدرسية أهدافها بكفاءة وفعالية.

والالتزام التنظيمي لا يأتي من فراغ بل يدخل في بنائه وترسيخه لدى المعلمين عدة عوامل، والتي من بينها عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة، وعوامل متعلقة بالهيكل

التنظيمي، وكذلك عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية، وعوامل متعلقة بالبيئة الداخلية، دون أن ننسى العوامل المتعلقة بخصائص الفرد.

وتعتبر مرحلة التعليم الابتدائي مرحلة مهمة وحساسة في النظام التربوي الجزائري، سواء تعلق الأمر بالتلاميذ أو المعلمين أو بالإدارة المدرسية، حيث يكون عدد التلاميذ كبير عكس المراحل التعليمية الأخرى، وعليه فإن أهمية الإدارة المدرسية في هذه المرحلة تكون مهمة للغاية، وهذا ما دفع الباحث لدراسة موضوع القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية.

حيث يتمحور اهتمام هذه الدراسة حول القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، و من أجل الكشف عن هذا الأثر قمنا بتطبيق هذه الدراسة على بعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، ولكي تحقق هذه الدراسة أهدافها تم تقسيمها إلى جانبين، جانب نظري وجانب ميداني، موزعة على ستة فصول وهي كالتالي:

وتضمن الجانب النظري أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة وفيه: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، بالإضافة إلى فرضيات الدراسة وأهميتها وأهدافها، ومفاهيم الدراسة والمدخل النظري، والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فعالجنا فيه موضوع القيادة الإدارية: أهمية القيادة الإدارية وعناصرها، مصادر قوة القيادة الإدارية ومكونات السلوك القيادي، وكذلك أنماط القيادة الإدارية ووظائفها وأنواعها، والنظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، والتدريب على القيادة، وفي الأخير مظاهر القصور القيادي

وتناول الفصل الثالث متغير الإدارة المدرسية، حيث نجد فيه العناصر التالية: نشأة الإدارة المدرسية وتطورها، أهمية الإدارة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى خصائص وأهداف ووظائف وأساليب الإدارة المدرسية، ومقوماتها، والصعوبات والمعوقات التي تواجهها، ومظاهر سوء الإدارة المدرسية وتقييمها.

أما الفصل الرابع فعالج متغير الالتزام التنظيمي من حيث: التطور التاريخي لنشأة الالتزام التنظيمي، أنواع وأهمية الالتزام التنظيمي، المداخل والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي، والعوامل المؤثرة فيه ومراحل تطوره، بالإضافة على خصائص ووجهات الالتزام التنظيمي، وأبعاده ونتائجه وطرق قياسه .

وتضمن الجانب الميداني فصلين، الفصل الخامس والمتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ويتمحور حول: الدراسة الاستطلاعية، ومجالات الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، والمنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أما الفصل السادس والذي يتضمن عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج تناولنا فيه العناصر التالية: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة، النتائج العامة للدراسة والتوصيات والاقتراحات.

الجانب

النظري



## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - أهداف الدراسة
- 6 - المفاهيم الأساسية للدراسة
- 7 - المدخل النظري للدراسة
- 8 - الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

## 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية عموماً والقيادة المدرسية على وجه الخصوص، من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، وبالذات في المجال التربوي، وذلك لما لها من أهمية وأثر كبير على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وقيامها بأداء رسالتها على أكمل وجه.

من هذا المنطلق وجب أن يكون للقيادة المدرسية أهدافها وتوجهاتها الخاصة بها والواضحة والمميزة أيضاً، ويفترض في كل عنصر إداري فاعل ابتداء من مدير الإدارة التعليمية إلى المنظومة التربوية، أن يعرف الهدف المراد والكبير من العمل الذي يقوم به، ويستنتج التربويون من ذلك، أن القيادة المدرسية هي مجموعة الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية، التي توضح الأهداف وتضع الخطط والبرامج وتنظم الهياكل التنظيمية، وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم. (1)

ومن خلال هذه الرؤية فقد تغيرت أهداف القيادة المدرسية لاتساع مجالها في الوقت الحاضر، ولعظم أهميتها نتيجة لتطور الدور الذي باتت تضطلع به، إذ لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة بطريقة آلية رتيبة، بل أصبحت عملية مهنية إنسانية، تهدف إلى توفير الظروف والإمكانيات المتاحة لمساعدة العاملين في المدرسة، للقيام بواجباتهم على خير وجه لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ولكي تبلغ القيادة المدرسية أهدافها المسطرة وجب عليها محاربة الظواهر السلبية التي تؤثر على مستويات الأداء بالنسبة للمدرسين، وعلى العملية التعليمية والتنظيمية ككل، وفي هذا المجال يبرز الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات الهامة التي تساعد في رفع كفاءة المؤسسة.

فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد في تطويرها، فهو

(1) - عبد الله بشير الرشيد: الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، غ م، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 4 .

شعور مستمر بالافتخار والارتباط بالعمل في المؤسسة، والإيمان بأهدافها وقيمها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم، وليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة . (1)

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي بوصفه ظاهرة إدارية، إلى العناية بدور الفرد بالمنظمة، إذ أن الفرد هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق جميع العناصر الأخرى المكونة للمنظمة، وفي الوقت نفسه فإن الفرد له اتجاهاته وآراءه وأفكاره الخاصة، وعواطفه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به، ولذلك يصعب السيطرة والتحكم في مكونات البيئة النفسية للفرد، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية، والسلوك التنظيمي تجاه جميع الموظفين في المنظمة، إذ أن كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره، والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر (2).

ونظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه المدير داخل المدرسة، وانعكاساته على ارتفاع وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، جاءت هذه الدراسة والتي طبقت على معلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، لتبرز الأبعاد القيادية السائدة داخل المدارس الابتدائية، وكذلك لتتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتحديد أهم العوامل التي من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

وبناء على ما تم تناوله، فإن هذه الدراسة ستحاول البحث والإجابة عن أثر ومساهمة القيادة المدرسية في تحقيق الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، حيث تم صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

**التساؤل الرئيسي:**

✓ ما مدى تأثير القيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

(1) – عبد الرحمن برفوق، هدى درنوني: الالتزام التنظيمي- المفهوم، الأبعاد والنتائج-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد13، ديسمبر 2014، ص 16 .

(2) – فاروق فليح ، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 280 .

وانطلاقاً من هذا التساؤل نستنبط التساؤلات الفرعية التالية:

**التساؤل الأول:** ما الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟ وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

- 1 - ما مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 2 - ما مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 3 - ما مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟

**التساؤل الثاني:** ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟ وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

- 1 - ما مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 2 - ما مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 3 - ما مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

**التساؤل الثالث:** ما واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟ وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

- 1 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 2 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 3 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 4 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد (الراتب) على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

5 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

التساؤل الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة المهنية، الخبرة)؟ وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

1 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟

2 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟

3 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟

التساؤل الخامس: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختلاف أنماط القيادة المدرسية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

## 2 - فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية للدراسة:

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

### الفرضيات الجزئية للدراسة:

الفرضية الأولى: الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هي على الترتيب التالي (النمط الديمقراطي-النمط الأوتوقراطي- النمط الفوضوي) وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1 - مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع.
- 2 - مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض.
- 3 - مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض جداً.

الفرضية الثانية: مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1 - مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.
- 2 - مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.
- 3 - مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع.

الفرضية الثالثة: تعتبر العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

وتندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1 - مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض.
- 2 - مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع جداً.
- 3 - مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.
- 4 - مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد (الراتب) على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع جداً.
- 5 - مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض.

الفرضية الرابعة: توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، الرتبة المهنية، الخبرة) وتدرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

- 1 - توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس).
- 2 - توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).
- 3 - توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة).

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية بأبعادها الثلاثة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الفوضوي) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

### 3 - أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه لاختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع، فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

#### 3 - 1 - الأسباب الذاتية:

- عملي في المدرسة الابتدائية في إطار عقود ما قبل التشغيل، سمح لي بملاحظة حجم العمل الملقى على عاتق القيادة المدرسية، وبالتالي فتح لي المجال لدراسة هذا الموضوع.

- ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصي وهو علم اجتماع التنظيم.

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي لمعلمي الابتدائي.

- شعوري بأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين منخفض، مما دفعني إلى محاولة دراسة والتعرف على أسباب هذا الانخفاض.

- أن الموضوع يمكن دراسته من خلال توفر كل الظروف العلمية سواء ما تعلق (بالجانب النظري أو الجانب الميداني).

#### 3 - 2 - الأسباب الموضوعية:

- توضيح أثر القيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

- وجود نقص في الدراسات المتعلقة بالقيادة داخل المدرسة، فأغلب الدراسات تتجه إلى دراسة المؤسسات الصناعية والاقتصادية، وكذلك المؤسسات ذات الطابع

الإداري مع تغيب المدرسة، وهي مؤسسة هامة في المجتمع.

- الرغبة في معرفة آراء المعلمين حول واقع قطاع التعليم، من خلال الممارسات القيادية للمدرء، والتي تنعكس بصورة مباشرة على انضباط المعلم والتزامه.

- خدمة البحث العلمي، من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، وبالتالي إثراء المجال المعرفي في هذا التخصص.



#### 4 - أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

- أهمية المعلم والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المدرسة، وكذلك الارتقاء بالمجتمع.
- أهمية الدور الذي تلعبه القيادة المدرسية في الارتقاء بالمدرسة، والفاعلين بها تربوياً وإدارياً.
- تنبع أهمية الدراسة في وضع مقاييس محددة لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين .
- تستمد الدراسة أهميتها كذلك من طبيعة الالتزام التنظيمي الموجود لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ودرجة تأثير القيادة المدرسية على مستويات هذا الالتزام.
- وجود شح في الدراسات المماثلة والتي تتناول متغيري القيادة المدرسية والالتزام التنظيمي، خاصة على مستوى الجزائر.
- كما يمكن أن يستفيد الباحثون والدارسون في مجال القيادة المدرسية، وكذلك في مجال الالتزام التنظيمي، من النتائج والتوصيات التي ستقدمها هذه الدراسة لتكون نقطة انطلاق لدراسات وبحوث أخرى.

#### 5 - أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة المدرسية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة كهدف رئيسي، تتفرع عنه أهداف فرعية تتمثل في :
- الكشف على الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة.
  - معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
  - الوقوف على أبعاد الالتزام التنظيمي المتبعة من قبل المعلمين بمدينة المسيلة.
  - تبيان أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
  - إبراز مدى اختلاف الأنماط القيادية وتأثير ذلك على مستويات الالتزام التنظيمي.
  - تشخيص مدى تأثير المتغيرات الشخصية لدى المعلمين على مستويات الالتزام التنظيمي لديهم.

## 6 - المفاهيم الأساسية للدراسة:

### 6-1- المفاهيم الأساسية:

#### 6-1-1- القيادة:

لغة:

" فالقيادة مأخوذة من كلمة قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع قائد" (1).

اصطلاحاً:

يعرفها (أحمد زكي بدوي): " هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك، بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، بمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها". (2)

وعرف (المنيف) القيادة على أنها "نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية، ويشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة وبوسيلة التأثير والاستمالة، أو بالقدر المناسب وعند الضرورة". (3)

كما عرف (الطالب) القيادة بأنها: "عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط، وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم". (4)

**التعريف الإجرائي للقيادة:** يقصد الباحث بالقيادة في هذه الدراسة بأنها " تلك العملية التي يقوم بها المدرء في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، من أجل التأثير على المعلمين وتحفيزهم لأداء مهامهم بشكل أفضل".

(1) - جمال الدين ابن منظور: لسان العرب، الجزء 11، ط3، دار صادر، بيروت، لبنان، 1993، ص 371.  
 (2) - عبد الرحمن مجد العيسوي: المدير الناجح، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 124.  
 (3) - إبراهيم عبد الله المنيف: الإدارة -المفاهيم والأسس والمهام - ط3، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1983، ص 151.  
 (4) - هشام الطالب: دليل التدريب القيادي، ط3، دار المستقبل، الخليل، فلسطين، 1998، ص 52.

## 6-1-2- مفهوم الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية مصطلح مركب من مصطلحين (الإدارة - المدرسة)، وقبل تناول هذا المفهوم وجب التطرق إلى تعريف مصطلح الإدارة أولاً.  
الإدارة لغة:

اشتقت كلمة إدارة من اللفظ (Administration) والأصل اللاتيني للكلمة هو (Ad) بمعنى (To) و (Ministrare) بمعنى (Serve)، وبذلك يكون معنى المصطلح كاملاً "تأدية الخدمة"، وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، وهذا هو المعنى اللفظي للكلمة. (1)

### الإدارة اصطلاحاً:

ويعرفها (أبو النصر) بأنها: " مهنة، وعلم وفن، وعملية لتحقيق التعاون، والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة، لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة ". (2)

وعرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية الإدارة: بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه". وتعرفها أيضاً بأنها: "النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".

وعرفها (أبلي) بأنها: " تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين، وتنقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين أساسيتين: إحداهما التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة. " (3)

التعريف الإجرائي للإدارة : ويعرف الباحث الإدارة بأنها: " تلك الطريقة أو النهج الذي يتبعه مدراء المدارس الابتدائية في مدينة المسيلة لأداء المهام الموكلة إليهم، وذلك من خلال استخدام جميع العمليات الإدارية المتاحة وهذا في الموسم الدراسي 2017/2018".

### الإدارة المدرسية اصطلاحاً:

حيث عرف (الزبيدي) الإدارة المدرسية على أنها: " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي، الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط

(1) - كمال محمد علي: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة (انجليزي، عربي)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1984، ص 3.  
(2) - مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 21.  
(3) - كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 15.

المنظم، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع". (1)

وعرف (الفقي) الإدارة المدرسية بأنها: "كل نشاط يتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية وفق نماذج محددة ومختارة من قبل الهيئات العليا". (2)

وعرفها (مصطفى) بأنها: "مجموعة من العمليات الوظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة بالتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف". (3)

وعرفها (البديري) على أنها: "الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية وهي جزء من الإدارة التربوية، ويقوم على رأسها مدير مسؤوليته التوجيه نحو أداء رسالة المدرسة وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التي تصدر من الجهات ذات العلاقة". (4)

وتم تعريف الإدارة المدرسية بأنها: "الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست المدير وحده من يرأس العمل المدرسي، ولكنها جهاز يتكون من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء والمعلمين ورواد الفصول والإداريين والفنيين، وكل حسب مسؤوليته ومهامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل في دائرته وفي روح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية". (5)

### التعريف الإجرائي للإدارة المدرسية:

هي طريقة إدارة وتسيير المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، من خلال ممارسة المدراء للمهام الإدارية بغرض تطوير معلمهم، ورفع مستوى كفاءة تلاميذ مدارسهم، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

(1) - منصور مصطفى والذهبي إبراهيم: دور الإدارة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب المدرسي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 5، فيفري 2014، ص 137.  
(2) - عبد المومن فرج الفقي: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994، ص 22.  
(3) - حامد سليمان: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 28.  
(4) - نبيل محمود شاكر، شهاب أحمد عكاب: الإدارة المدرسية ومهام تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية، مجلة الفتح، كلية التربية الأساسية جامعة ديالى، العراق، المجلد 10، العدد 60، 2014، ص 14.  
(5) - خالد بن عبد الله دهيش، سامي رضوان، عبد الرحمن الشلاش: الإدارة والتخطيط التربوي، ط2، مكتبة الرشد، السعودية، 2006، ص 63.

### 6-1-3- مفهوم الالتزام التنظيمي:

#### الالتزام لغة :

"يعني العهد ويلزم الشيء بمعنى لا يفارقه، والملازم للشيء يعني المداوم عليه". (1)  
وعرف كذلك في المعجم الانجليزي (Oxford) بأنه: "أي شئ يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال التعهد بذلك بالمسؤولية". (2)

#### الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:

فقد تم تعريفه بأنه "يمثل ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت، ويعني ذلك أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة، كلما زاد ارتباطه بها". (3)،

ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه: "تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وإلى بذله لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها". (4)

ويعرف (بورتر) الالتزام التنظيمي على أنه: "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، ووضح ثلاث صفات لها تأثير في تحديد الالتزام التنظيمي، من بينها:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة .
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. (5)

(1) – جمال الدين ابن منظور: مرجع سبق ذكره، ص541.

(2) – Oxford, **Worked Power Dictionary, for Learner of English, Oxford, New York. Academic Press,** 2003, P114.

(3) – Samuel Hamilton Adams :**The Relationships Among adult Attachment General Self-disclose, and Perceived Organizational Trust,** Unpublished desertion of doctor of human development. Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, February2004,P 32.

(4) – مخلص الجميلي : العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار - مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية -، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

(5) - Lymon M Porter and Others, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric technicians, Technical Report No.16, **Journal of Applied Psychology,** University Of California, vol 59, N 5, July 1973, p 03.

### التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

" هو درجة الولاء والاهتمام التي يبديها المعلمون بمدينة المسيلة تجاه مدارسهم سواء كان هذا الالتزام (أخلاقيا أو عاطفيا أو استمراريا) والرغبة في بذل مجهودات إضافية لتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية المسطرة من قبل القيادة المدرسية ".  
 6-1-4- مفهوم الالتزام المعياري :

### الالتزام المعياري اصطلاحا:

حيث عرف بأنه: " تعبير عن الالتزام الأدبي والشخصي، من خلال التمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية ". (1).

ويقصد به كذلك "الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، وسماح المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله ". (2).

### التعريف الإجرائي للالتزام المعياري:

"هو ذلك الالتزام والعقد الأخلاقي الذي يرتبط به معلم المدرسة الابتدائية بمدينة المسيلة عند شعوره بأهمية الرسالة التعليمية التي يقوم بها، ومدى تأثير ذلك على مستويات التزامه واستمراره بمدرسته ".  
 (1) – جواد راضي وعبدالله حسن: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي – دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، الكويت، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 113.  
 (2) – أحمد بني عيسى ورياض أبازيد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مركز الدراسات الإستراتيجية الأمنية، عمان، الأردن، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 364.

## 6-1-5- مفهوم المعلم:

### المعلم اصطلاحاً:

ويعرف على أنه: " جزء من الأجهزة المنفذة لرسالة التعليم في المجتمع، وهو العامل الأول والأساسي والقائم على نقل المعلومات والمعارف العلمية والخلفية لأبناء المجتمع، ويتم ذلك ضمن المدرسة " (1).

وهناك من عرفه: " المربي الذي يقوم بتدريس كل أو معظم المواد الدراسية للأطوار التعليمية الثلاثة الأولى من المرحلة الابتدائية، ويرتكز دوره في تهيئة الظروف التعليمية للتلميذ بهدف متابعة نموه العقلي والبدني والجمالي والحسي والديني و الاجتماعي والخلقي" (2).

ويعرف المعلم كذلك بأنه الذي: " يقوم بتربية وتعليم التلاميذ في أحد الصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية، من خلال تدريس المواد المختلفة في ذلك الصف " . (3)

### التعريف الإجرائي للمعلم:

"هو ذلك الشخص الذي تلقى تكويناً وإعداداً أكاديمياً ويمارس مهنة التدريس في المدرسة الابتدائية الحكومية الجزائرية، حسب المنهاج المقرر من طرف وزارة التربية الوطنية، ويقوم بنقل المعلومات والمعارف للتلاميذ حسب المقرر الدراسي، ولمختلف السنوات من مرحلة التحضيري إلى نهاية مرحلة التعليم الابتدائي، وينقسم المعلمون إلى ثلاثة رتب تربوية: أستاذ المدرسة الابتدائية، أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية، أستاذ مكون".

(1) – إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1973، ص 583.

(2) – حسن شحاتة، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003، ص 283.

(3) – فريدة شنان وآخرون: المعجم التربوي – مصطلحات ومفاهيم تربوية – ملحقة سعيدة الجهوية، المركز الوطني للوثائق التربوية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2009، ص 86.

## 6-2- المفاهيم المشابهة لمصطلحات الدراسة:

### 6-2-1- المفاهيم المشابهة للقيادة:

#### أولاً - الإدارة:

للإدارة تعريفات كثيرة ومتعددة من بينها: أنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية، التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، بقصد توفير المناخ النفسي والفكري والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً، من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب، حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشده المجتمع". (1)

ويمكن الاختلاف بين القيادة والإدارة في المهنة، حيث أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والإدارية، في حين تختص القيادة بالجوانب النفسية.

حيث أن القيادة والإدارة متلازمتان، لا يمكن أن تعمل أي منها بفاعلية دون الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية، وترفع المعنويات وتدفع الموظفين لإحداث تغييرات فعالة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة، من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة، والإدارة تعمل على تنفيذها، مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر. (2)

إن ما تتميز به الإدارة عن القيادة هو أن الإدارة تعنى بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية، أما القيادة فتتعلق بالغايات البعيدة والأهداف الكبرى، والقائد هنا لكي ينجح ينبغي أن يجمع بين الأمور التنفيذية والغايات في ارتباطها بالطرق وأساليب التنفيذ. (3)

(1) - واصل جميل المومني: الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص27.  
 (2) - إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر المعاصر، آفاق للإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1999، ص 431.  
 (3) - محمد مرسي: الإدارة التعليمية، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، مصر، 1984، ص 113.



## ثانيا - الرئاسة:

وهي التي نحصل على قيادتها عن طريق التعيين، وتستمد قوتها من الهيئة المعينة لها، ومن أمثلتها رؤساء الإدارات والمصالح في جميع الهيئات والإدارات، وقد تكون هذه الرئاسة دافعة، أي ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح، وقد تكون سلبية تقوم بالعمليات الإدارية والروتينية فقط. (1)

فالرئاسة هي مفروضة على المرؤوسين وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرار بطريقة رسمية، فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات واللوائح الموضوعة، وعلاقته بأفراد الجماعة تقوم على أساس الاختصاص والنظم المحددة من طرف السلطة الرسمية.

حيث يمكن للرئيس أن يكون قائداً إذا مارس سلطته على مرؤوسيه بطريقة الإقناع والتأثير ليكسب رضاهم وتعاونهم، ونظراً لاعتماد الرئيس بصفة عامة في تعامله مع مرؤوسيه على قوة السلطة، فإن أسلوبه الرئاسي يغلب عليه تحكيم النظام واللجوء إليه كمصدر عقوبة وجزاء.

ويعتبر الرئيس الإداري قائداً إدارياً فقط، في حالة نجاحه في كسب ثقة مرؤوسيه وإقناعهم بقدراته وتحقيق التعاون بينهم، وعلى العكس لا يعتبر الرئيس قائداً إدارياً إذا انحصرت علاقته بمرؤوسيه على العلاقات التنظيمية الرسمية واعتمدت بصفة أساسية على أوامر السلطة، والنتيجة هو أنه ليس كل مدير أو رئيس إداري يعتبر قائداً بالمعنى الصحيح وفقاً لما تم ذكره سابقاً. (2)

## ثالثا - الزعامة:

وتعرف الزعامة بأنها: " مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على مرؤوسيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وقناعتهم بأنها أهدافهم الخاصة ".

(1) - يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 24.  
(2) - محمود شحات: المدخل لعلم الإدارة العامة، ب ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص ص 68.69.

ويتبين لنا من هذا التعريف أن الزعامة هي شكل من أشكال القيادة، وأن ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر الكبير من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، بالاعتماد على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بغض النظر عن المبرر. (1)

ونذكر "رشوان" نقلا عن (أنطونيو غارمشي) بأن الزعامة هي: "تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية، فيها تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى". (2)

## 6-2-2- المفاهيم المشابهة للإدارة المدرسية:

### أولا - الإدارة التربوية:

إن الإدارة التربوية إحدى نقاط التلاحم القوي بين النظام التعليمي والإطار العام للمجتمع، على اعتبار أن أهداف التربية والمبادئ التي يستند إليها النظام التعليمي وإدارته، من الأمور التي لا يمكن تقريرها بمعزل عن سائر مؤسسات الدولة وتنظيمها، وهي أيضا الاشتراك في وضع السياسات والنشاطات العديدة المطلوبة لتأمين وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية. (3)

كما أن الإدارة التربوية هي منظومات وعمليات ونماذج وعلاقات وقواعد تشغيل الموارد المتاحة للمنظمات التعليمية، بغرض تحقيق أهداف متوازنة خلال فترة محددة وتشمل هذه المواد الإمكانات الفنية والتعليمية والبشرية والمادية والنقدية، والتي يجب أن تشتغل عن طريق التخطيط المحكم والرقابة المانعة بالمعدلات والأنماط التي تضمن نجاح التربية والتعليم. (4)

(1) - عبد اللطيف محمد خليفة: مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 192-193.

(2) - حسين عبد الحميد رشوان: القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي - ب ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010، ص 227.

(3) - عادل السيد الجندي: الإدارة والتخطيط التعليمي والإستراتيجي - رؤية معاصرة -، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2002، ص 23.

(4) - فريد النجار: تنمية المهارات القيادية في منظمات التربية والتعليم - تجارب عربية وعالمية - المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 42.

إن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي بشكل عام، وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية والتعليم، من خلال رسم السياسة التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم، وسن التشريعات والقوانين التربوية، وتخطيط التعليم، وتحديد الميزانيات، وتلي الإدارة التربوية في المسؤولية والتخطيط والإشراف الإدارة التعليمية. (1)

### ثانياً - الإدارة التعليمية:

حيث الإدارة التعليمية تعني: "الأعمال والمسؤوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط، وتحديد الأهداف العامة، ووضع المناهج والسلم التعليمي ومواعيد الامتحانات، وتقديم المساعدة الفنية والمادية للإدارة المدرسية، وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ". (2)

والإدارة التعليمية يرأسها وزير، وهو عضو في مجلس الوزراء ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة، والإشراف على تنفيذ السياسة المحلية للتعليم، إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الإشراف والقيادات الإدارية والهيئات الفنية التابعة له. (3)

ومن خلال ما تم تناوله، يمكن القول بأن الإدارة التعليمية هي ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع، كما أنها أداة توجيه للتغيرات الاجتماعية والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر، بالإضافة إلى أنها عامل أساسي لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء، للاضطلاع بالأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسة التي تترجم عن تلك الأهداف.

(1) - محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 60.

(2) - محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي - النظرية والتطبيق، ط3، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 41.

(3) - عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1991، ص 301.

### 6-3-1- المفاهيم المشابهة للالتزام التنظيمي:

#### أولاً - الولاء التنظيمي:

يرى بعض الباحثين بأن الولاء والالتزام مترادفان ولهما نفس المعنى والمضمون فكلاهما يمثل اتجاهاً إيجابياً، يساهم بشكل كبير في تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة فبالنسبة لهؤلاء أن للالتزام بعد واحد يشترك مع الولاء، فكلاهما يعبر عن تقاطع أهداف وقيم المنظمة. (1)

وهناك باحثين يرون بأن الولاء والالتزام مختلفين حيث يعبر الولاء عن فكرة الإخلاص والارتباط والتعلق، أما الالتزام فهو الشعور الذي يدفع الفرد للقيام بأعمال معينة لتحقيق هدف محدد، إذ قد يكون الالتزام قسري، وعليه فإن استخدام المصطلح كمرادف لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينهما، فالولاء يعبر عن قوة الالتزام وكذلك ينبع من الالتزام الشعوري والمعياري بسبب تقارب القيم والأهداف. (2)

#### ثانياً - الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان، إذ أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد في العمل، وبتغير خصائصه الذاتية، فالرضا الوظيفي يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه العمل الذي يشبع حاجاته، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل، فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة بينما الرضا الوظيفي يعد مقياساً أقل ثباتاً، ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل، وقد أشير إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه. (3)

(1) - حمزة معمرى: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بشركة سونلغاز ورقلة -، رسالة ماجستير، غم، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2008، ص 82.  
 (2) - نماء جواد العبيدي: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 7، العدد 24، 2012، ص 83.  
 (3) - منيرة عوض الرشيدى: تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية الكويت، مجلة العلوم التربوية، الكويت، العدد 4، أكتوبر 2014، ص 13.

### ثالثاً - الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق نفس الهدف، وهنا يقترَب مفهوم الروح المعنوية من الروح الجماعية، بحيث تكون أهداف الجماعة واحدة، وينشطون جميعاً بقصد تحقيقها ويتعاونون في سبيل ذلك بينما يعبر مفهوم الالتزام على قوة التطابق بين الفرد ومنظّمته وارتباطه بها، ومن هنا يمكن توضيح الاختلاف بين هاذين المفهومين:

- ✓ يركز مفهوم الالتزام على درجة ارتباط الفرد بالنظم، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد لإنجاز أهدافه من خلال إشباع حاجاته.
- ✓ إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد يعني ارتفاع أدائهم، في حين أن الالتزام لا يرتبط بدافعية وأداء الأفراد.
- ✓ تتميز الروح المعنوية بصعوبة البناء وكذلك سريعة الهدم، في حين أن الالتزام يتصف بالثبات، كما أن الروح المعنوية دائماً تسبق الالتزام. (1)

### رابعاً - الانتماء:

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت مفهوم الانتماء التنظيمي، حيث يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديهما الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها، وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافه. (2)

كما لخص "نعموني" نقلاً عن (لطيفة خضر) بعض الفروق بين الالتزام والانتماء يمكن توضيحها فيما يلي:

(1) - ورده العزیز: علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات - دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك - رسالة ماجستير غم، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2009، ص 33.  
(2) - أحمد السيد كردي: إدارة السلوك التنظيمي، دار الشروق، القاهرة، مصر، 2011، ص 18.

- ✓ يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، في حين يتجاوز الالتزام هذا المعنى، ليشمل فكرة أو موضوع أو شخص أو حتى الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
- ✓ كما يهتم الالتزام بالمشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، بينما يركز الانتماء على العضوية، وبالتالي فإن الالتزام يشمل الانتماء ويطوره.
- ✓ حيث يركز الالتزام على العواطف وكذلك على الجوانب الرسمية التي تربط الفرد بالجماعة، بينما يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلاً فيها. (1)

## 7- المدخل النظري للدراسة:

### نظرية النظم:

باعتبار القيادة المدرسية منظومة متكاملة، تستهدف القيام بعمليات تخطيط وتسيير وتقييم للموارد البشرية والمادية المتاحة للمدرسة، والتوصل إلى مجموعة من القرارات التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المرجوة بفاعلية، ومن هذا المنطلق ارتئى الباحث أن يتبنى نظرية النظم كمدخل نظري لتفسير مكونات القيادة المدرسية، وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة، سواء التقليدية أو السلوكية، لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى التنظيم في نظرية النظم على أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمراره، ويتكون النظام من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقة وثيقة مع بعضها البعض وهي:

- ✓ إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائداً أو مُنفذاً، لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته.
- ✓ فلسفة النظام: إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب الخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية. (2)

(1) - مراد نعموني: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006، ص 140.

(2) - نوال بوعكاز: نظرية النظم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف 1، تاريخ الإثابة: يوم 30 - 08 - 2015

- ✓ هيكل النظام : وهو المخطط التنظيمي للمنظمة.
- ✓ الإجراءات والقواعد: وهي اللوائح والقوانين أو الإجراءات التي تحكم المنظمة، وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي.
- ✓ المستوى الفني والتكنولوجي: ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية مثل: الآلات والعمليات، ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر.
- ✓ التنظيم الرسمي وغير الرسمي: فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام، ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض.

- الأجزاء والوظائف الأساسية لنظرية النظم:

أ - المدخلات:

وتشمل كافة الإمكانيات والطاقات والموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية)، مثل المواد الخام والعمالة والتكنولوجيا إلى غيرها من المدخلات، والتي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات. (1)

وهذه المدخلات هي التي تعطي للقيادة مقوماتها الأساسية وتحدد غايتها، وعلى مدى جودتها يتوقف نجاح أو فشل النظام المدرسي بأكمله، وتضم هذه المدخلات مجموعة من النظم والمعلومات الفرعية أهمها:

✓ رسالة المدرسة وفلسفتها وأهدافها: وتمثل المهمة الأساسية للمدرسة، والتي تتلخص عادة في تقديم الخدمة التعليمية والبرامج المخططة، ونشر الثقافة التربوية الحديثة في المجتمع، أما فلسفة المدرسة فتعبر عن التوجه العام لها ونوع الخدمة المقدمة لتلاميذها، وتعطي هذه الفلسفة تصوراً عن أهداف التنظيم المدرسي وقيمه ومعاييرها،

(1) - نوال بوعكاز: المرجع نفسه، [http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site\\_bouakkaz/co/svsystems.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/svsystems.html)

فحين نجد أن أهداف المدرسة هي ترجمة لرسالتها، إلى غايات محددة توجه النشاطات والجهود.

✓ **السياسات العامة :** والسياسات تعني هنا المبادئ التي تدعم قواعد العمل وتساعد على تحقيق أهداف المدرسة بنجاح، وهي عادة مكتوبة للاهتداء بها في اتخاذ القرارات، في حين أن التشريعات تتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم المدرسي.

✓ **الموارد البشرية:** وهي كل العناصر والطاقات البشرية الموجودة في المنظومة المدرسية من مدراء ومعاونين، وهيئات تدريسية، وتلاميذ، ومستخدمين.

✓ **الموارد والإمكانات المالية والمادية:** وهي التي ترتبط بالأبنية التعليمية المتاحة مثل: التجهيزات والمعدات العلمية والعملية، والمكتبات والتجهيزات الخاصة بالأثاث المدرسي.

✓ **منظومة الخدمات الإضافية:** وهي كل الخدمات التي تساعد المدرسة في أداء عملها، ومن أهمها ( خدمات صحية وإرشادية ورياضية وغيرها...).

✓ **المنظومة المعلوماتية الفرعية:** وتختص بأساليب العمل والأهداف والسياسات العامة واتخاذ القرارات.

✓ **الوقت:** وهو المورد الذي تتحرك عليه كل الموارد الأخرى داخل المنظومة الإدارية للمدرسة. (1)

ب - العملية الإدارية (عمليات التحويل):

في هذه المرحلة يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مختلفة في صورة سلع وخدمات، أي نعني بها مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة، من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات وتعامل الأفراد، باستخدام المعدات والتسهيلات لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات. (2) ونذكر منها ما يلي:

✓ **التخطيط:** حيث يتم من خلاله تحديد الغايات والوسائل ووضع البرامج ورسم السياسات وتحديد الميزانيات.

(1) - ضياء الدين زاهر: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 20، 25.

(2) - نوال بوعكاز: المرجع السابق ، [http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site\\_bouakkaz/co/svstems.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/svstems.html)



✓ **التنظيم:** ويتم من خلاله تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال بين العاملين والتنسيق بينهم.

✓ **القيادة:** حيث يتم من خلالها التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم، وتحفيزهم على العمل بفعالية.

✓ **الرقابة:** حيث يتم من خلالها تقويم النتائج وتقييمها، لقياس مدى مطابقتها للخطة الموضوعية، ومعالجة القصور والانحرافات داخل المنظمة. (1)

### ج - المخرجات:

وهي الصورة النهائية للمدخلات بعد مرورها بالعمليات، ويمكن اعتبار المخرجات هي الهدف العام من منظومة القيادة المدرسية، والذي يتمثل في تزويد جميع العناصر البشرية بالمعلومات والمهارات والاتجاهات، التي تساعدهم على تنفيذ عمليات المنظومة بكفاءة وفعالية، وأيضاً على تربية التلاميذ ومساعدتهم على التوافق والحياة السوية مع مجتمعهم، وبذلك تعد المخرجات بمثابة المحصلة النهائية الملموسة لكل تفاعلات ونشاطات المنظومة، والتي تعود للبيئة أو المجتمع المحلي، وعموماً هناك عدة مخرجات لأي نظام إداري، ومخرجات المدرسة تتمثل في الآتي:

- القرارات والسياسات والاستراتيجيات (وكل ما يتصل بها من إجراءات).
- تلاميذ مزودون بمعارف ومهارات وقيم مرغوبة واتجاهات إيجابية.
- عناصر بشرية قادرة على النمو الذاتي والتنمية المهنية المستمرة.
- أداء محسن للأفراد والجماعات الصغيرة في التنظيم المدرسي.
- خطط لتطوير المدرسة.
- مزيد من الخبرات والمعلومات الإدارية. (2)

ومخرجات المدرسة هي كل شخص يغادر المدرسة في سن معينة، قد يعني الارتفاع أو الهبوط العام في المستوى الثقافي، وهناك مخرجات ارتدادية ومخرجات نهائية.

(1) - نورة العايب: متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - دراسة ميدانية بولاية ميلة، رسالة ماجستير غ م، تخصص أنماط التكوين، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2008، ص 78.  
 (2) - ياسر فتحي الهنداوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل - أصول نظرية وقضايا معاصرة - ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 29.

د - التغذية العكسية:

هي الطريقة التي تستخدمها المنظمة لقياس مدى ما تحقق من أهداف، عن طريق رصد ردود الأفعال الإيجابية والسلبية، الداخلية والخارجية على المخرجات، بهدف التعلم وتصحيح الأخطاء، وتكون هذه المعلومات الجديدة جزء من المدخلات في العمليات المستمرة.(1)

و - بيئة المنظومة:

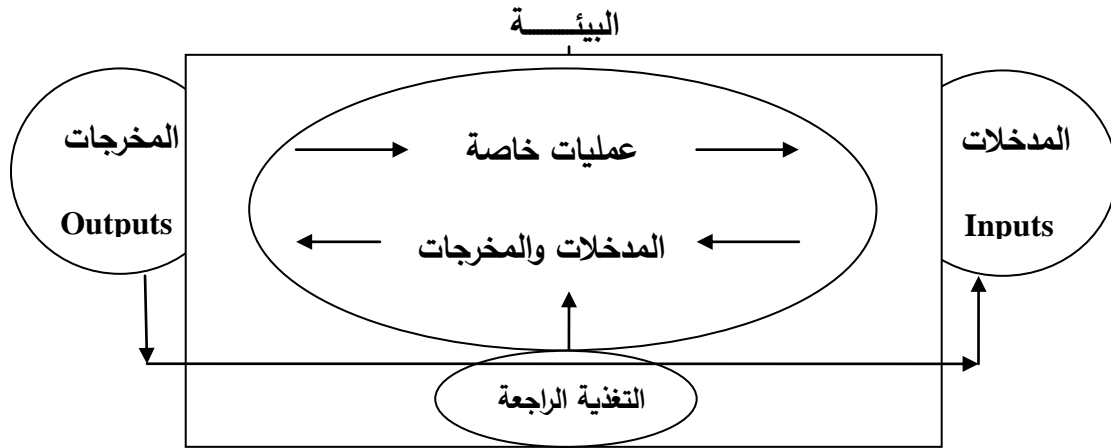
وهي البيئة التي تتفاعل فيها المنظومة، وتؤثر على أدائها وفعاليتها وتمثل قيودها وهي صنفان:

✓ بيئة خارجية: تقع خارج حدود المنظومة، فيها جوانب إنسانية وجوانب مادية كمنطقة (ريفية - حضرية).

✓ بيئة داخلية: تقع داخل حدود المنظومة المدرسية.(2)

ويمكن توضيح الخلفية النظرية لموضوع الدراسة حسب نظرية النظم، من خلال

الشكل التالي:



الشكل رقم (01): يوضح عناصر النظام المفتوح في تفسير القيادة المدرسية.

المصدر: أحمد منصور: المدخل إلى تكنولوجيا التعليم، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر 1993، ص 69.

(1) - أحمد الخطيب وآخرون: تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، سلسلة منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 1998، ص 62.

(2) - نوال بوضياف: واقع ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الابتدائية - دراسة ميدانية لبعض مدارس مدينة المسيلة، أطروحة دكتوراه، غ م، قسم علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 66.

## 8 - الدراسات السابقة لموضوع الدراسة:

جدول رقم (01) يوضح الدراسات السابقة التي استخدمها الباحث في دراسته.

الدراسات المتعلقة بالقيادة المدرسية				
الرقم	المؤلف	العنوان	نوع الدراسة	السنة
01	عبدالله بشير الرشيدي	الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.	رسالة ماجستير	2010
02	موافق شحادة العجارمة	الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان.	رسالة ماجستير	2012
03	عبد الملك مكفس	نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي (دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة).	رسالة ماجستير	2009
الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي				
04	دراسة عبدالله الثمالي	علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض.	رسالة ماجستير	(2002)
05	عبد الواحد الزهراني	الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية	رسالة ماجستير	(2004)
06	خالد محمد الوزان	المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين).	رسالة ماجستير	2006
07	عائشة العوضي	قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.	رسالة ماجستير	2012
08	هدى درنوني	دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة).	أطروحة دكتوراه	2015
الدراسات المتعلقة بالقيادة المدرسية والالتزام التنظيمي				
09	سعيد بن محمد الغامدي	النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية.	رسالة ماجستير	2009
10	مريم الزهراني	القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات.	رسالة ماجستير	2013
11	هادي عذاب سلمان	دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية.	أطروحة دكتوراه	2013

المصدر: من إعداد الباحث.

## 8-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة المدرسية:

أولاً - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عبدالله بشير الرشيدى (2010) المعنونة ب:

الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

وجاءت أهداف الدراسة كالتالي: حيث تمثلت أهداف الدراسة في هدف رئيسي ووحيد، وهو الوقوف على الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وسعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الأنماط القيادية المدرسية السائدة لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للمعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

أما فرضيات الدراسة فكانت على النحو التالي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بغية تحقيق أهدافه، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية.

واعتمد الباحث في جمعه للبيانات على أداة الاستمارة، وتنقسم إلى جزأين جزء خاص بالأنماط القيادية المدرسية، وجزء خاص بالولاء التنظيمي، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في معالجة البيانات من بينها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني، ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة

عن السؤال الثالث واستخدام الاختبار الثنائي لمعرفة دلالة الارتباط والاختبار الزائي (z.test) للمقارنة بين معاملات الارتباط.

أما النتائج المتوصل إليها فجاءت كما يلي:

حيث بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.91)، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً، في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية، ووجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي في النمط التسبيبي، بينما لم تظهر الفروق في فئات الجامعي والأعلى من الجامعي.

الدراسة الثانية: دراسة موافق شحادة العجارمة (2012) والمعنونة بـ:

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

وكانت أسئلة الدراسة كالتالي:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان؟

- ما مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم الخاص في محافظة العاصمة عمان، وبلغ عددهم (14.047) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (500) معلم ومعلمة.

واستعمل الباحث أدوات استبيان، استبيان خاص بالأنماط القيادية، واستبيان خاص بمستوى جودة التعليم وتم تطبيقه على أفراد العينة، ومن بين الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات نجد: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، وكذلك تحليل التباين الأحادي واختبار (t-test).

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة وأن النمط القيادي السائد هو الأوتوقراطي.

- أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة، من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

- أن مستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة التابعة لمحافظة العاصمة، من جهة نظر المعلمين لفقرات مستوى الكفاية كان مرتفعاً.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين الأنماط القيادية السائدة ومستوى جودة التعليم في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وفي جميع المستويات.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة، تبعاً للجنس والمؤهل العلمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على مقياس الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

#### ثانياً - الدراسات المحلية :

الدراسة الثالثة : دراسة مكفس عبد المالك (2009) والمعنونة ب: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر باتنة، وجاءت أهداف الدراسة كالتالي:

- تزويد المشرفين على التسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- فتح المجال أمام الدارسين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.
- معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي، بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، كالجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس.
- معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

التساؤل العام: هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي؟



التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الفوضوي للمديرين ودرجة الرضا الوظيفي للأساتذة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير الجنس؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير سنوات التدريس؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا العام تعزى لمتغير شعبة التدريس؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وطبق أداة الاستبيان في جمع البيانات على عينة قدرت بـ (315) أستاذاً من ولاية المسيلة ممثلين لجميع الشعب، واستخدم الباحث في دراسته الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، وكذلك تحليل التباين الأحادي، واختبار (t- test).

ومن بين أبرز نتائج الدراسة نذكر ما يلي:

- وجود ارتباط قوي بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا بأبعاده.

- وجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين الفوضوي والأوتوقراطي بدرجة الرضا.

- وكذلك وجود فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً في درجة الرضا العام، باعتبار متغير شعبة التدريس وكذا باعتبار سنوات الخدمة.

## 8 - 2- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

أولاً - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة عبدالله الثمالي (2002) والمعونة ب: " علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لضباط وقوات الأمن الخاصة.
  - التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
  - علاقة المتغيرات الوظيفية ( الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية والتقدم الوظيفي القيادة والإشراف، جماعة العمل)، بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة.
  - التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية لضباط قوات الأمن الخاصة.
- وجاءت أسئلة الدراسة على النحو التالي:
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة؟
  - ما علاقة المتغيرات التنظيمية (الصيغة الرسمية والمركزية) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة؟
  - ما علاقة المتغيرات الوظيفية (الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية والتقدم الوظيفي القيادة والإشراف، جماعة العمل) بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة؟
  - ما مدى اختلاف علاقة بيئة العمل الداخلية بمستويات الالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة باختلاف خصائصهم الشخصية؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، على عينة طبقية عمدية قدرت بـ (300) ضابط، وباستعمال أداة الاستبيان في جمع البيانات أعدت لهذه الدراسة، وتم معالجة هذه البيانات بالأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط سبيرمان، ومعامل بيرسون، وكذلك تحليل التباين الأحادي واختبار شيفه، وألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والرسوم البيانية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عالي نسبياً.
  - وجود علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، كما أنه اتضح أن قوات الأمن الخاصة تتقيد بالصيغ الرسمية إلى حد ما في أداء الأعمال.
  - اتضح من النتائج ميل إلى عدم وجود سجل خطي للأداء الوظيفي للضباط في قوات الأمن الخاصة.
  - وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي والمركزية، أي أنه كلما زادت المركزية انخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
  - اتضح وجود جماعة عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة، وأن هناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.
  - تبين أن أهم متغيرات الصيغة الرسمية الذي له تأثير عالي على الالتزام التنظيمي لضباط قوات الأمن الخاصة، هو مراعاة الأنظمة.
  - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الوظيفية في قوات الأمن الخاصة.
- الدراسة الثانية: دراسة عبد الواحد الزهراني (2004) والمعنونة بـ: **الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية**، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، السعودية. وهدفت الدراسة إلى معرفة:
- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة باستخدام مقياس بورتر وزملائه 1974.

- الكشف عن مدى ارتباط العوامل الشخصية (السن، الحالة الاجتماعية، الراتب مستوى التعليم، مدة الخدمة، التخصص، نصاب التدريس)، بالولاء لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة.

- الكشف عن مدى ارتباط العوامل الوظيفية (أهمية الوظيفة، الاستقلالية، تنوع المهام، وضوح المهام، مكافآت الوظيفة، علاقات الوظيفة، التغذية الراجعة)، بالولاء لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة.

وكانت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**التساؤل الرئيسي:**

- كيف يمكن تفعيل الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية؟

**التساؤلات الفرعية:**

- ما مدى موافقة معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة على العوامل الوظيفية التالية: (أهمية الوظيفة، الاستقلالية، تنوع المهام، وضوح المهام، مكافآت الوظيفة، علاقات الوظيفة، التغذية الراجعة)؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، والمتغيرات الشخصية التالية (السن، الحالة الاجتماعية، الراتب مستوى التعليم، مدة الخدمة، التخصص، نصاب التدريس)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة، والمتغيرات الوظيفية (أهمية الوظيفة الاستقلالية، تنوع المهام، وضوح المهام، مكافآت الوظيفة، علاقات الوظيفة، التغذية الراجعة)؟

- ما هو أكثر هذه العوامل تأثيراً في ولاء معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة لمنظمتهم التعليمية؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي و الارتباطي، وجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة، من خلال عينة عشوائية بسيطة بلغت 281 فرداً، وطبق في دراسته الأساليب

الإحصائية التالية: اختبار مان ويتي، ومعامل الارتباط بيرسون، أسلوب الانحدار التدريجي، واختبار (t-test)، وألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والرسوم البيانية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- معلمو المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة يتمتعون بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
- يوجد ارتباط موجب (طردى) دال بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي.
- لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين العوامل الشخصية (السن، الحالة الاجتماعية الراتب، مستوى التعليم، مدة الخدمة، التخصص، نصاب التدريس)، والولاء التنظيمي.
- يوجد ارتباط موجب (طردى) دال بين العوامل الوظيفية (أهمية الوظيفة، الاستقلالية تنوع المهام، وضوح المهام، مكافآت الوظيفة، علاقات الوظيفة، التغذية الراجعة)، والولاء التنظيمي.
- أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي، أهمية الوظيفة، المعلومات والتغذية العكسية، مكافآت الوظيفة، حيث أن هذه العوامل الثلاثة تفسر 75% من التغيير الذي يطرأ على الولاء التنظيمي.

الدراسة الثالثة: دراسة خالد محمد الوزان (2006) والمعنونة بـ: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية.
- التعرف على نوع العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في الإدارتين والالتزام التنظيمي لدى المبحوثين في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية.

- التعرف على أثر المتغيرات الشخصية في كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- التعرف على النواحي الايجابية في أبعاد المناخ التنظيمي، في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية، لتدعيمها وترسيخها والتعرف على النواحي السلبية للحد منها.

أما أسئلة الدراسة فكانت على الشكل التالي:

**التساؤل الرئيسي:** ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية في مملكة البحرين؟

**التساؤلات الفرعية:**

- ما طبيعة المناخ التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد الدراسة، حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بين أفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- هل تختلف اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية: (الرتبة العسكرية، الوظيفة، العمر، الدخل الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة)، لأفراد الدراسة العاملين في الإدارة العامة للمناطق الأمنية والإدارة العامة للتدريب والحراسات؟

- ما هي العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الأسلوب المسحي الشامل، وذلك لقلة مجتمع البحث والذي بلغ (156) ضابطاً، باستعمال أداة الاستبيان في جمع البيانات، وتم معالجة هذه البيانات بالأساليب الإحصائية التالية:

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط سبيرمان، وكذلك تحليل التباين الأحادي، واختبار (t-test)، وألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والرسوم البيانية.

وبينت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم، رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

الدراسة الرابعة: دراسة عائشة العوضي (2012) والمعنونة ب: قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

- ما درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير، ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين؟  
 واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وقد تكونت عينة الدراسة من (378) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وقد استعانت الباحثة بأداتان: الأولى استبانة قيادة التغيير، والثانية استبانة الالتزام التنظيمي وتم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، ومعامل الارتباط بيرسون.  
 وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام.

- وأن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

- وأن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$ ، بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت لقيادة التغيير ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

- وجود علاقات ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.01)$  بين جميع مجالات قيادة التغيير، والالتزام التنظيمي للمعلمين.

ثانياً - الدراسات المحلية:

الدراسة الخامسة: دراسة هدى درنوني (2015) والمعنونة ب: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة.

أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة.  
 وهدفت الدراسة لتحقيق ما يلي:

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.



- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية، لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية.

- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية
- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

وجاءت أسئلة الدراسة على النحو التالي:

**التساؤل الرئيسي:**

- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي؟

**التساؤلات الفرعية:**

- ما دور القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
  - ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
  - ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية؟
- واستعانت الباحثة بالمنهج الوصفي كمنهج لدراستها، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على استبيان مكون من مقياسين: الأول يقيس الثقافة التنظيمية، والثاني يقيس الالتزام التنظيمي، تم توزيعه على عينة عشوائية طبقية مكونة من (198) عاملا من عمال المؤسسة الصناعية.

كما تم استخدام أساليب إحصائية متنوعة مثل: مقياس النزعة المركزية والتشتت وكذا معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

- تعمل الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.
- سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- تعمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

### 8 - 3 - الدراسات المتعلقة بالقيادة المدرسية والالتزام التنظيمي:

#### - الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة سعيد بن محمد الغامدي (2009) والمعونة بـ: النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

وسعت الدراسة إل تحقيق الأهداف التالية:

- بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم.

- بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة.

- تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة.

وجاءت أسئلة الدراسة على الشكل التالي:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وفق نظرية الشبكة الإدارية، وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة المؤهل)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة المؤهل)؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (325) معلماً، باستعمال أداة الاستبانة في جمع البيانات مكونة من ثلاثة أجزاء، من خلال مقياس بورتير وزملائه، وتم تحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ألفا كرونباخ والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test)، واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق.

- أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة المؤهل).

- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط قيادة الفريق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، وفقاً لمتغيرات الدراسة ( المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة المؤهل).

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق القيادة الاجتماعية القيادة المتأرجحة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

- وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وكل من النمطين القياديين التاليين: القيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

- عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وكل من النمطين القياديين التاليين: القيادة السلبيه والقيادة الأبوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

الدراسة الثانية: دراسة مريم الزهراني (2013) والمعنونة بـ: القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

وهدفت الدراسة إلى الآتي:

- التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات.

- التعرف على درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المديرات.

- التعرف على درجة ممارسة معلمات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للالتزام التنظيمي من وجهة نظرهن.

- معرفة درجة إسهام ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات.

وتمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

**التساؤل الرئيسي:** ما هي العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن؟

**الأسئلة الفرعية:**

- ما درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمات ؟

- ما درجة ممارسة معلمات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للالتزام التنظيمي من وجهة نظر المديرات؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية، تعزى إلى اختلاف (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، تعزى إلى اختلاف (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية، ودرجة الالتزام التنظيمي للمعلمات؟

- ما درجة إسهام ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية في درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات ؟

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي إضافة للمقارن والمنهج الارتباطي والتنبؤي، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديرة و(300) معلمة، وطبقت أداة الاستبيان مكونة من بعدين: بعد القيادة الإبداعية للمديرات وبعد الالتزام التنظيمي للمعلمات.

ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة: التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t-test) واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار ليفن، واختبار شيفه، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

- بلغت درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن عالية.

- بلغت درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن درجة عالية جداً.

- وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية ودرجات الالتزام التنظيمي للمعلمات.

الدراسة الثالثة: دراسة هادي عذاب سلمان (2013) والمعنونة ب: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية.

أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق.

و تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي.

- تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في الشركات قيد الدراسة.
- تشخيص الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعلمية للأنماط القيادية بالنسبة للمديرين أفراد العينة في الشركات الصناعية المختلطة، وذلك في سبيل تعزيز قدراتهم الإدارية وتحقيق الالتزام التنظيمي.

وطرح الباحث التساؤلات الآتية :

- ما طبيعة العلاقة التبادلية بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية في المنظمات الصناعية قيد الدراسة؟
- ما مدى تأثير كل نمط من الأنماط المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي؟
- ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في الشركات الصناعية قيد الدراسة؟
- هل هناك فروق معنوية بين الشركات الصناعية قيد الدراسة، فيما يخص متغيرات الدراسة؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (45) مديراً من ثلاثة شركات صناعية عن طريق العينة العشوائية الطبقية، باستعمال أداة الاستبيان صممت خصيصاً للدراسة، واستخدم الباحث مجموعة من الوسائل الإحصائية : النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتحليل العاملي، معامل ارتباط سييرمان معامل تحديد الانحدار الخطي المتعدد، اختبار كروسكل - ويلز.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في ما بينها على المستوى الكلي والثانوي، مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل، وإنما يمكنه أن يجمع بين الصفتين.

- اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة، إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي ومتغيراته.

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأنماط القيادية المعاصرة على الالتزام التنظيمي ويعزى ذلك، إلا أن تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التعاون.

#### 8 - 4 - مناقشة وتقييم للدراسات السابقة:

#### 8 - 4 - 1 - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- حيث مثلت لنا المرجعية المنهجية التي تم من خلالها بناء فرضيات الدراسة، ونخص بالذكر الدراسة العربية الأولى المتعلقة بمتغيري الدراسة القيادة المدرسية والالتزام التنظيمي " النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ".

- وكذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لمتغير الدراسة القيادة المدرسية، ونذكر منها: دراسة مكفس عبد المالك، ودراسة عبد الله الرشيد.

- وكذلك بناء الإطار النظري لمتغير الدراسة الالتزام التنظيمي، من خلال الدراسات التالية : دراسة خالد محمد الوزان، ودراسة هدى درنوني.

- أفادتني الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب، والأدوات التي يجب الاستعانة بها في الدراسة الميدانية.

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحليل بيانات دراسته، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة، لتحليل العلاقات بين متغيري الدراسة.



## 8 - 4 - 2 - علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

ونتناول في هذه العلاقة أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة وذلك كما يلي:

### أولاً - أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاتفاق بين دراسة الباحث والدراسات السابقة من حيث الهدف من الدراسة فيما يلي:

- أن أغلب الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغير القيادة المدرسية، كان هدفها معرفة النمط القيادي السائد في البيئة المدرسية.

- كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة الرابعة، والخاصة بمتغير الالتزام التنظيمي وهي دراسة (عائشة العوضي)، وكذلك مع جميع الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة (القيادة المدرسية والالتزام التنظيمي)، من حيث دراسة مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي، وكذلك من حيث أن الدراسة موجهة للمعلمين.

- كما تتفق دراسة الباحث مع جميع الدراسات المتعلقة بالقيادة المدرسية والالتزام التنظيمي، حيث حاولت جميعها معرفة مدى تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على درجة التزام المعلمين.

- وتتفق دراسة الباحث مع (07) دراسات سابقة من أصل (11) دراسة، من حيث أنه تم تطبيقها داخل البيئة المدرسية.

أما من حيث منهج الدراسة: تتطابق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة جميعها، من حيث أنها استخدمت المنهج الوصفي سواء تحليلي أو ارتباطي.

من حيث العينة المطبقة: وتشارك دراسة الباحث من حيث العينة مع كل من دراسة (عبد الواحد الزهراني)، ودراسة (سعيد الغامدي)، فكليهما طبقا العينة العشوائية البسيطة.

من حيث أدوات جمع البيانات: تشترك دراسة الباحث مع الدراسات السابقة تقريباً كلها في أدوات جمع البيانات : الملاحظة، المقابلة، وخاصة أداة الاستبيان.

أما من حيث الأساليب الإحصائية فهناك تداخل بين بعض الأساليب الإحصائية للدراسات السابقة والأساليب الإحصائية لدراسة الباحث، ومن بين الأساليب الإحصائية التي يشترك الباحث في استخدامها مع الدراسات السابقة نذكر من بينها: (معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسب المئوية، والرسوم البيانية، ومعامل الارتباط سبيرمان، ومعامل بيرسون، الاختبار الثنائي لمعرفة دلالة الارتباط).

ثانياً - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الهدف من الدراسة: تختلف الدراسات السابقة مع دراسة الباحث من خلال النقاط التالية:

- حيث هدفت الدراسة الثانية: دراسة (العجامة)، والمتعلقة بمتغير القيادة المدرسية إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة، وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

- أما الدراسة الثالثة: دراسة (مكفس) فاستهدفت التعرف على العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

- واستهدفت الدراسة الأولى: دراسة (الثمالي) والمتعلقة بالمتغير التابع، الالتزام التنظيمي إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبيئة العمل الداخلية لقوات الأمن الخاصة.

- واستهدفت الدراسة الثالثة: دراسة (الوزان)، والمتعلقة بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية.

- الدراسة الرابعة: دراسة (العوضي) وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- الدراسة الخامسة: دراسة (درنوني)، وهدفت للتحقق من مدى مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

أما دراسة الباحث فهدفت إلى معرفة تأثير القيادة المدرسية على مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين.

**من حيث المنهج:** اختلفت دراسة الباحث مع دراسة (عائشة العوضي)، من حيث المنهج المستخدم، فالباحثة استخدمت المنهج المسحي الارتباطي، والباحث استخدم المنهج الوصفي .

**من حيث مفردات العينة:** حيث اقتصرت الدراسات السابقة على دراسة المؤسسات التربوية من خلال مفردات العينة التالية:

- (أساتذة المرحلة المتوسطة، وكذا معلمي المدارس الخاصة، ومدراء المرحلة الثانوية ومدراء المرحلة الابتدائية، وأساتذة المرحلة الثانوية، ومعلمات دور الأطفال).

- وكذلك مكان الدراسة: هناك دراسات تم تطبيقها في دول عربية تختلف عن بيئة الباحث نذكر منها: (الكويت، الأردن، السعودية، البحرين، العراق).

- وكذلك اقتصرت الدراسات السابقة على بعض العينات مثل: (ضباط الأمن، والفئات العمالية لمصنع الكوابل الكهربائية، القيادات العليا في الشركات الصناعية).

- واختلفت دراسة الباحث عن غيرها من الدراسات السابقة كونها، تم تطبيقها على معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة.

- واختلفت دراسة الباحث فيما يخص أسلوب العينة المستخدم مع أسلوب الباحثين في الدراسات السابقة، حيث نجد: (العينة القصدية، العينة العشوائية الطبقية، العينة الطبقية التناسبية، أسلوب المسح الشامل، العينة الطبقية العشوائية)، واتفقت مع دراسة كل من (عبد الواحد الزهراني) و(سعيد الغامدي)، اللتان طبقتا العينة العشوائية البسيطة، ولكن مفردات دراسة الباحث كانت معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة.

- أما الأساليب الإحصائية المستخدمة من قبل الباحث فهي أساليب لا برامترية، حيث اعتمد الباحث على أسلوبين غير موجودين في الدراسات السابقة، وهما: معامل فريدمان الترتيبي، واختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية، بالإضافة إلى اختبار كولموغروف سمرنوف، واختبار شابيروا، للتأكد من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية، أنماطها ونظرياتها .

### تمهيد:

- 1- أهمية القيادة الإدارية.
- 2- عناصر القيادة الإدارية.
- 3- مصادر قوة القيادة الإدارية.
- 4- مكونات السلوك القيادي.
- 5- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة.
- 6- أنماط القيادة الإدارية.
- 7- وظائف القيادة الإدارية.
- 8- أنواع القيادة الإدارية.
- 9- النظريات والاتجاهات الحديثة في القيادة.
- 10- طرق اختيار القادة الإداريين.
- 11- التدريب على القيادة الإدارية.
- 12- مظاهر القصور القيادي.

### خلاصة الفصل:

تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين و الباحثين، و يرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، و الذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية، لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي، من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

والقيادة هي ظاهرة اجتماعية تتعلق بكيفية أداء بعض أعضاء الجماعات لأدوار معينة، في إطار علاقاتهم ببعض أعضاء الجماعة، بشكل يؤثر على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية، في سياق عملية التفاعل التي تحدث في داخل الجماعة.

وترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم وحاجاتهم، بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، ويركز أغلب القادة عادة على إيجاد ظروف عمل صحية داخل منظماتهم ويسعون إلى دمج العناصر التقنية والهيكل التنظيمي مع العنصر البشري، للوصول إلى الأهداف المخطط لها، ويتأتى ذلك من خلال عملية التأثير على سلوك الأفراد، كما أن اتساع دور المنظمات وكبر حجمها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، فرض وجود قيادة فعالة ومؤثرة.

وسيتطرق الباحث في هذا الفصل إلى المفاهيم القريبة من القيادة، وكذلك إلى أهمية ومصادر قوة القيادة الإدارية وإلى أهم العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة مروراً بوظائف وأنواع القيادة الإدارية، وكذلك نظريات القيادة الإدارية، ومدخلها الحديثة ختاماً، بالتدريب على القيادة الإدارية ومظاهر القصور القيادي.

## 1 - أهمية القيادة الإدارية:

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات أياً كان نوع النشاط الذي تقوم به، وفي المجالات الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتحفيز، والرقابة، فإن القيادة تعد "جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة.

وتكتسب القيادة أهميتها من العنصر البشري في حد ذاته، الذي أخذ يحتل الصدارة بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به، نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه، وكذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة، لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم، من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً، فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. (1)

وتتجلى أهمية القيادة في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر فاعلية، وهي تعمل كأداة محركتها لتحقيق أهدافها، حيث أصبحت القيادة هي المعيار الذي يُحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً أساسياً في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة، وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري. (2)

وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية: (3)

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

(1) - وفيق حلمي الأغا: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر 2003، ص 6.

(2) - نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 111.

(3) - محمد أكرم العجلوني: القائد الفعال، ج1، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000، ص 20.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم. (1)
- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. (2)

ومما سبق فإن أهمية القيادة تكمن في المهام والأدوار التي تقوم بها، من خلال توفير المناخ الجيد للمنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال النجاح، فهي تصنع الرؤية وتجعل المرؤوسين يشاركون في تحقيقها، وتوفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات، وتحفز الموظفين على الإبداع وتوظف خبراتهم ومعارفهم، وتطور قدراتهم وفق منظومة متجانسة تسمح بالنهوض بالمنظمة.

## 2- عناصر القيادة الإدارية:

تتضمن عملية القيادة عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى، أمراً مضللاً قد يكتنفه الغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، وإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

### 1-1- القائد:

أهم عناصر القيادة هو القائد ذاته، خبراته السابقة، أهدافه، طموحاته وتكوينه الشخصي، تأهيله العلمي، قدراته ومؤهلاته، أساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين،

(1) - محمد أكرم العدلوني: المرجع نفسه، ص 20.  
 (2) - مدني عبد القادر علاقي: الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية -، ط1، مكتبة تهامة، جدة، السعودية، 1985، ص 582.



وعملية التأثير التي يمارسها على مرؤوسيه، والوسائل والطرق التي يستخدمها في ذلك ومنها: الإثابة، الإكراه، الأسس المرجعية للمرؤوسين، الخبرة الشخصية.

## 2-2- المرؤوسين:

إن المرؤوسين عنصر هام في عملية القيادة، إذ أن تركيب الجماعة وتكوين أفرادها الشخصي، وخبراتهم ورغباتهم ودوافعهم، تتفاعل مع بعضها البعض من ناحية، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى. (1)

## 2-3- الموقف:

وهو يتغير بتغير المشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

## 2-4- الهدف:

ويعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة. (2)

فالهدف الأساسي للقيادة هو عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه، من خلال التأثير فيهم وتوحيد جهودهم، لتحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي هدف من هذه الأهداف يساعد على تحقيق أهداف أخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف. (3)

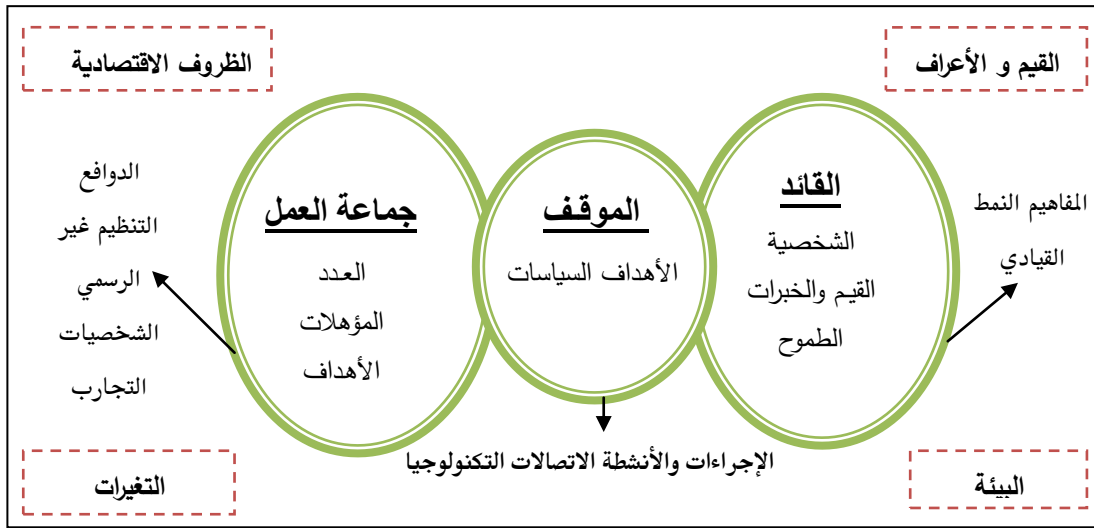
ويمكن القول بأن عناصر القيادة تنقسم إلى ثلاث عناصر أساسية هي: القائد الموقف، المرؤوسين، والتي تؤثر بدورها على عملية القيادة كما يوضحها الشكل التالي:

(1) - عبد الله البطي: الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص الإدارة التربوية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2002، ص 50.

(2) - جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط2، مصر، 1998، ص 313.

(3) - الطاهر مجاهدي: محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص13، الإناحة

يوم: 17 نوفمبر 2016 <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2016/10/1>



الشكل رقم (02) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة .

المصدر: علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1982، ص 103.

### 3 - مصادر قوة القيادة الإدارية:

تتضمن عملية القيادة القدرة في التأثير على الآخرين، ولكي يتمكن القائد من ممارسة مهامه يلزمه مصادر قوة وأدوات ليستخدمها في التأثير على الأفراد، وتعديل سلوكهم ونيل امتثالهم لمطالبه ورغباته، وتعتبر القيادة نتيجة لتداخل عناصر كثيرة منها شخصية القائد، وكذلك ما يتعلق بالتابعين، وهيكل التنظيم، والبيئة المتواجدة فيها المنظمة وضغوط الزمن، كما توجد هناك مصادر لقوة القيادة ترجع للسلطة وشخصية القائد نفسه، أي أن هناك مصدرين للقوة، مصدر نابع من المركز الوظيفي، ومصدر نابع من الصفات الشخصية للفرد.

#### 3-1- القوة النابعة من المركز الاجتماعي والوظيفي: (1)

3-1-1- القوة القانونية أو الشرعية: وهذا النوع من القوة ينبع من المنصب الوظيفي الرسمي بما فيه من سلطة رسمية، وليس من صفات شخصية يملكها الفرد، حيث يحصل شاغل هذا المنصب على قوة شرعية، نابعة من منصبه الوظيفي تمكنه من إصدار قرارات تتعلق بمنح مكافآت أو إنزال عقوبات، وعادة ما يملك المديرون هذا النوع من القوة. وباختصار فإن قوة الشرعية هي قوة المكتب وليست قوة الشخص.

(1) - عبدالله الطجيم، طلق السواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم النظرية والتطبيقات - ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، ص 185.

**3-1-2- قوة المكافأة:** وتتبع هذه القوة من امتلاك القائد لأوامر صرف الحوافز والمكافآت سواء كانت مادية (كزيادة الراتب، مكافآت خارج الدوام أو الانتداب أو الترقيات) أو معنوية (شهادات التقدير، أو الاشتراك في اللجان، أو تكليف بأعمال إضافية). (1)

كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر وفعال، يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها، وأن يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة، وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعنية، أو مكافأة للأعمال غير المجدية.

**3-1-3- قوة الإكراه:** هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو حجب مسلمات إيجابية إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، و من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه أو الإجبار، الانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه، توجيه رسائل تنبيه، فصل المرؤوسين، حسم الرواتب، إصدار عقوبات مختلفة ومن بينها إسقاط الرتب بعد المرور على المجالس التأديبية. (2)

**3-1-4- قوة المعلومات:** وتتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المنظمة، وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد، أو موقعه في التنظيم، فمثلاً يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى مثل السكرتير تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر له قوة أكبر مما تتطلب وظيفته. (3)

فأغلب المدراء يتحكمون في المعلومة ويطوعونها لصالحهم، من أجل خدمة وتحقيق أهداف المنظمة، وفي بعض الأحيان تتميز المعلومات بنوع من السرية، فيلجأ المدير لعزل تلك المعلومة عن مرؤوسيه، لضمان مصدر واحد ووحيد للأوامر والمعلومات، والذي يكون صادراً عنه هو شخصياً.

(1) - عبدالله الطجم، طلق السواط: المرجع نفسه، ص 185.

(2) - حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ص 424.

(3) - محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي: القيادة ومشروعات التنمية الريفية، صدر عن الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي، بدون سنة، ص 16.

### 3-2- القوة النابعة من الصفات الشخصية للفرد:

**3-2-1- قوة الخبرة (التخصص):** ومصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص، مثلاً الطبيب يمارس نوعاً من القوة الفنية على المريض، تجعله يقبل بقيادته نتيجة قناعته بهذه الخبرة الفنية، كذلك مهندس الصيانة الذي يمارس نوعاً من السلطة على العمال الفنيين. (1)

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن عنصر قوة الخبرة يقوم على مدى معرفة الرئيس، وقدراته، وخبراته، ومهاراته (الفنية والإدارية والسلوكية)، كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم، في أنه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

**3-2-2- قوة الإقناع:** حيث يجب على الشخص أن يتمتع بقدر عالي من المنطق والحكمة والموضوعية، ما يستطيع به أن يؤثر على الآخرين لقبول توصياته واقتراحاته على أنها أفضل الحلول والسبل، لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال. (2)

ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح الطرق التي يتم بها إشباع حاجات مرؤوسيه وقدرته على إقناعهم، بأن ما يأمرهم به هو السلوك المطلوب.

**3-2-3- قوة المرجعية (الإعجاب):** ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد، حيث يسعى التابعيين لتقمص شخصيته ومحاكاة ميوله وسلوكياته ويرغبون طواعية في الالتزام بأوامره، رغبة في كسب تعاطفه ورضاه، وتوظف قوة المرجعية في عدة مجالات، كما هو الأمر في الإعلانات والترويج، حيث يتم استخدام أشخاص مشهورين، سواء رياضيين أو سياسيين، أو فنانيين لأنهم يمتلكون قوة التأثير على الجماهير، بسبب شعبيتهم الكبيرة. (3)

(1) - علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 160.  
 (2) - عبدالله الطجم، طلق السواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم النظرية والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 186.  
 (3) - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 247.

3-2-4- قوة الشخصية: حيث تتبع هذه القوة من الصفات الشخصية في القائد، من خلال الجاذبية التي يملكها وتعمل على جذب الآخرين، وذلك من خلال الاعتقاد والثقة في قدرة وكفاءة القائد في تجاوز الصعاب والعقبات. (1)

ومن مصادر القوة الناشئة عن هيكل المنظمة: القدرة على تأمين الموارد اللازمة للمنظمة وتسويق منتجاتها، وامتلاك الخبرة النادرة، والمعلومات الهامة، وإشغال موقع هام في المنظمة، ويضيف الكاتب (yukl) لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية:

☒ الاستمالة القائمة على الرشد، من خلال إقناع القائد لمرؤوسيه، بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم.

☒ الإلمام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم ومثاليات التابعين.

☒ تغيير قيم ومعتقدات الأفراد.

☒ تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله.

☒ المشاركة في القرار. (2)

وبناءً على ما سبق ذكره، يمكن القول أن المصادر التي تتبع منها قوة القيادة كثيرة ومتعددة، حيث أن القوة القيادية تنقسم إلى قسمين، القسم الأول يقوم على أساس الموارد والمركز الوظيفي، مثل القوة الشرعية وقوة المكافأة وقوة الإكراه وقوة المعلومات، وتتحدد على أساس وسائل التأثير المتاحة للفرد الذي يستخدم القوة، والقسم الثاني يقوم على أساس التأثير والصفات الشخصية للفرد، مثل قوة الخبرة والإقناع والمرجعية وقوة الشخصية، فدوافع الفرد هي التي تتحكم في قوة التأثير، والأشخاص المراد التأثير فيهم والجدول التالي يبين مصادر التأثير والقوة بالنسبة للقيادة.

(1) - عبدالله الطجم، طلق السواط: المرجع نفسه، ص 187.

(2) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص219.

جدول رقم ( 02 ) يوضح مصادر القوة والتأثير للقيادة.

القوة النابعة من المركز والوظيفي	القوة النابعة من الصفات الشخصية للفرد
<p>القوة القانونية أو الشرعية: تنبع من السلطة الرسمية وقوة المنصب المشغول.</p> <p>قوة المكافأة: ومصدرها الإثابة عن العمل الجيد والامتثال للتوجيهات والأوامر</p> <p>قوة الإكراه: وهي القدرة على إنزال العقاب عند مخالفة الأوامر والتوجيهات.</p> <p>قوة المعلومات: وهي مدى التحكم في سرية المعلومة وتطويرها للتأثير في التابعين.</p>	<p>قوة الخبرة: ومصدرها المهارة الفنية والمعارف التي يمتلكها الفرد ويؤثر بها على الآخرين</p> <p>قوة الإقناع: وتقوم على مدى إيضاح القائد لفكرته .وكيفية أداء العمل وشحه لموظفيه</p> <p>قوة المرجعية: وتقوم على إعجاب التابعين بقائدهم وكسب ورضاه وإنشاء علاقة جيدة معه.</p> <p>قوة الشخصية: وتنبع من هذه القوة من الجاذبية التي يتمتع بها القائد ومدى قدرته وكفاءته.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

4 - مكونات السلوك القيادي:

4-1- المبادأة والابتكار والطموح:

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل، وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف كذلك تتوقع الجماعة منه أن يكون أكثر مثابرة وأقوى احتمالاً، ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط.

4-2- التفاعل الاجتماعي:

فالجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا وإيجابية في التفاعل الاجتماعي في شيء أكثر من الوعي الاجتماعي وبدرجة أكبر من الذكاء الاجتماعي، وتنتظر منه أن يكون أكثر لطفاً، وحرارة في استجاباته الانفعالية.

4-3- السيطرة:

قد يكون لدى القائد أكثر من غيره من أعضاء الجماعة في السيطرة، وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده. (1)

(1) - أمل أحمد طعمة: اتخاذ القرار والسلوك القيادي - برنامج تطبيقي -، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2006، ص 54.

#### 4-4- التمثيل الخارجي للجماعة:

وهنا يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة وكسفير لها لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة.

#### 4-5- العلاقات العامة:

وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم ببعض، وهو يعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

#### 4-6- التكامل:

والقائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويعمل على تخفيف حدة التوتر ويعمل على جمع شمل الجماعة، ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه.(1)

#### 4-7- التخطيط والنظام والتنظيم:

والقائد بالاشتراك مع أعضاء الجماعة يضطلع بقدر أكبر من غيره في عملية تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

#### 4-8- الإعلام:

يلعب القائد دوراً هاماً كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور، فعن طريقه عادة تصل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتنتقل المعلومات منها إلى جماعات أخرى.

#### 4-9- التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:

ويشترط أن يعبر عن هذا التقبل والاعتراف والعلاقات الوطيدة ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكياً.

#### 4-10- التوافق النفسي الاجتماعي:

ويرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد، وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.(2)

(1) - أمل أحمد طعمة: المرجع نفسه، ص 54.

(2) - شفيق رضوان: علم النفس الاجتماعي، ط 3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص 243.

### 5 - العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة:

لقد أكدت جميع النظريات السلوكية أو الموقفية على أنه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل والأكثر فاعلية دائماً، إذ أن هناك متغيرات موقفية تؤثر على فاعلية القائد، منها ما يتعلق بالقائد نفسه، وبعضها يتعلق بالمرؤوسين، وهناك عوامل تتعلق بالبيئة والموقف وضغوطات الزمن، وهذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار، لتؤثر في اختيار النمط القيادي وهي:

#### 5-1- عوامل تخص القائد:

ومن بين أكثر الأمور التي يجب على القائد أخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى إمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة أي موقف، إضافة إلى القيم التي يؤمن بها القائد، فهناك من يؤمن بضرورة إشراك مرؤوسيه في اتخاذ بعض القرارات الإدارية، وهناك عكس ذلك، أي أنه لا يمنح لمرؤوسيه ثقة كبيرة ولا يؤمن بإمكانياتهم وغيرها من العوامل التي من الممكن أن تؤثر في اختيار أسلوب القيادة الملائم. (1)

#### 5-2- عوامل تخص المرؤوسين:

كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم وميلهم للاستقلالية، والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وبطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر، ومن جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوباً معيناً وتتجذب إليه، نجد أن جماعة أخرى يمكن أن ترفضه ولا تتجذب إليه.

ومن المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة: حجم الجماعة، ومدى تماسكها وثقافتها ومعاييرها، ومدى تعاونها... الخ، التي تؤثر في اختيار نمط القيادة المناسب. (2)

#### 5-3- ظروف البيئة:

حيث تؤثر البيئة في اختيار النمط القيادي متمثلة بالقيم التي تؤمن بها المنظمة والتي لا يستطيع القائد الخروج عنها، أو القيم التي تؤمن بها الجماعة في العمل من

(1) - نسيم بو معراف: علم النفس الاجتماعي للمنظمات، شعبة علم النفس، مستوى س 1 ماستر، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2014/2015، ص 65.  
(2) - مجاهدي الطاهر: مرجع سبق ذكره، ص 46.



عادات وتقاليد، واستطاعت خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والإخاء والتماسك وتمثلت بين أعضائها صفات شخصية جماعية، كالتعليم والخبرة، سيشرح الرؤساء لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، (1) ومن بين أهم هذه المتغيرات: الثقافة السائدة في المجتمع، والثقافات الفرعية، والجماعات التي ينتمي إليها، والأوضاع السياسية والاقتصادية المقبولة التي يقرها المجتمع.

#### 4-5- الموقف:

أما الموقف، فهو الآخر يؤثر في إتباع النموذج القيادي المعين، إذ أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين، وخاصة إن كانت مثل تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين. (2) ومن بين العوامل المؤثرة في الموقف:

✓ خصائص النمط التنظيمي، السائد من حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ونظام الرقابة السائد.

✓ مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

✓ الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

✓ الأهمية النسبية التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف. (3)

#### 5-5- الضغوط الزمنية:

إذ أن الحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الإنفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة. (4)

ومن الملاحظ أن عامل الزمن يعتبر من أبرز العوامل تأثيراً وضغطاً على القائد، لأنه يفرض عليه اتخاذ قرارات سريعة وصحيحة، مما يقلل من اعتماده على مرؤوسيه، ومن كل ما سبق يتضح لنا أن القيادة الإدارية الفعالة، هي التي يجب أن تراعي كل

(1) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 187.

(2) - جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 36.

(3) - سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 195.

(4) - جمال الدين لعويصات: المرجع السابق، ص 37.

العوامل المؤثرة السالفة الذكر، هذا بالإضافة للقدرة الذاتية للقائد، وشخصيته وخبرته العلمية والعملية، وهذا ما يستلزم من القائد في إطار إدراكه لكل تلك العوامل وأثارها أن يخلق مناخاً يتحقق فيه التوازن، بين الاهتمام بتحقيق الهدف المشترك، والاهتمام بالجوانب الإنسانية للتابعين.

## 6 - أنماط القيادة الإدارية:

لقيت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيمات الصناعية، وقد تعددت هذه الأنماط بتعدد المفكرين والنظريات القيادية، ويختلف النمط القيادي لكل قائد حسب علاقته بالعاملين معه، وطريقته في التعامل مع المشكلات وأسلوبه في اتخاذ القرار، وذلك تبعاً للعديد من العوامل المؤثرة، وباستعراض الأدب الإداري يمكن تمييز ثلاث أنماط قيادية هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي والنمط الفوضوي، وسنتطرق لهذه الأنماط بشكل مختصر، حيث سيتم التوسع فيها في فصل الإدارة المدرسية<sup>(\*)</sup>، وهي كالآتي:

### 6-1- النمط الديمقراطي:

يعتبر النمط الديمقراطي نمط متوازن يشجع حاجات الرئيس والمرؤوس، ويقوم هذا النمط على مبدأ الاحترام المتبادل بين الطرفين، والقائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويمنح الحرية لإبداء آرائهم، ويسود في هذا النمط أسلوب العلاقات الإنسانية، والقائد الديمقراطي يفوض صلاحياته للمرؤوسين ليوفر الوقت والجهد، هذا بالإضافة أنه يدعمهم معنوياً، ويعتبر القيادة مهمة تشاركيه بينه وبين مرؤوسيه. (1)

### 6-2- النمط الأوتوقراطي:

يتميز هذا النمط من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له حيث يجبر القائد مرؤوسيه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه، وذلك باستعمال

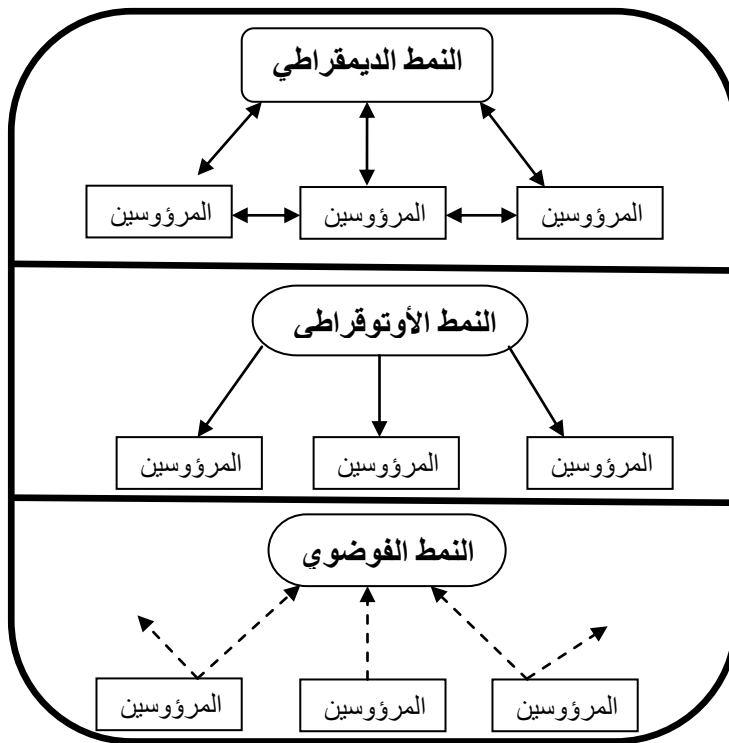
\* للإطلاع على أنماط القيادة بشكل مفصل أنظر للفصل الثالث عنصر (أساليب الإدارة المدرسية).

(1) - نواف الشطناوي ونورة الغامدي: النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد (5)، العدد 10، نوفمبر 2016، ص 262.

أسلوب التهديد والوعيد لتحقيق أهدافه، والقائد لا يهتم بأفكار مرؤوسيه وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه، ويفضل أسلوب الإشراف المباشر، وفي ظل هذا النمط تنخفض الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين، بسبب القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي لديهم. (1)

### 3-6- النمط الفوضوي:

والقائد في هذا النمط القيادي لا يلعب دوراً مهماً في التأثير على مسيرة العمل، ولا يملك خطة واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يسعى لإصدار أوامر وتعليمات لضبط سير العمل، ويمنح القائد الفوضوي الحرية المطلقة لمرؤوسيه لأداء مهامهم، ويتبعون الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، فينحصر دوره في الرد على الاستفسارات وإعطاء المعلومات ويكون إنتاج المنظمة منخفض، وتكون شخصية القائد ضعيفة ولا يلقى الاحترام من مرؤوسيه. (2)، وقد بين "حسن" العلاقة بين القادة والمرؤوسين في الأنماط القيادية المختلفة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم: (03) يوضح أنماط القيادة والعلاقة بين القادة والمرؤوسين.

المصدر- ماهر محمد الصالح حسن: القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، ط1، دار الكندي للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2004 ص 81

(1) - علي عباس: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، المجلد 21، العدد 1، جانفي 2012، ص 136.  
(2) - نواف الشطناوي ونورة الغامدي: المرجع نفسه، ص ص 262، 263.

## 7 - وظائف القيادة:

ترتكز وظيفة القائد الأساسية على العمل في التنظيم، على الوحدة و التماسك والثقة التامة و أن عضويته في التنظيم مهمة، كما أنه يمثل الإدارة العليا وعليه واجبات ومهام يجب أن يسيرها بنجاح، وقد تعددت تلك الواجبات من منظمة لأخرى، ولكن ثمة واجبات مشتركة يجب على القيادة الإدارية الوفاء بها، كما أنه يجب أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها، حتى يصلح أن يكون قائداً فيها وعليه تنقسم المهام إلى قسمين: مهام رسمية تنظيمية ومهام غير رسمية.

### 7-1- مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة، لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام بما يلي:

أ- التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقاً الطريق الذي سوف يسلكه القادة عند اتخاذ للقرارات المختلفة وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى.(1)

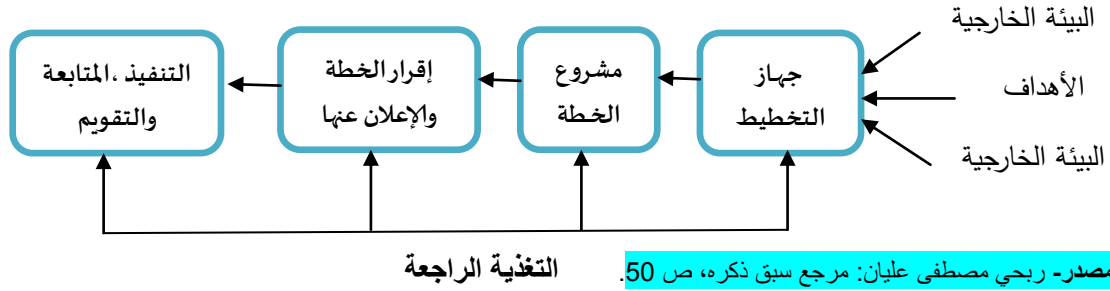
ويمثل التخطيط مرحلة التفكير التي تسبق عمليات التنفيذ، وذلك لتحديد ما يتم وكيف يتم وأين يتم وبواسطة من، ويتضمن التخطيط الاختيار المنظم من بين البدائل في ضوء ما هو متوقع من هذه البدائل، ومن ثم فالتنبؤ، والتنبؤ السليم، والدراسة والتجميع الدقيق للمعلومات، هي الأساس الجيد للتخطيط السليم، ويتضمن التخطيط تحديد الأهداف ووضع السياسات، ووضع النظم والميزانيات التقديرية وتحديد الإجراءات، إعداد البرامج الزمنية، ويتكون التخطيط أساساً من نشاطين رئيسيين: وضع أهداف المنظمة، واختيار وسائل بلوغها، وهذه الأهداف والوسائل يمكن وضعها كإستراتيجيات أو تكتيكات.(2)

وتبدأ واجبات القائد الإداري تجاه التخطيط، من خلال وضع خطة داخلية أو برنامج عمل، يتضمن الأهداف والمشاريع والإجراءات الضرورية لتنفيذها في فترة زمنية معينة،

(1) - ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص39.

(2) - محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين - أساسيات وسلوكيات - ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993، ص ص، 32،

من خلال الخطة الداخلية على القائد أن يشرح الأهداف للعاملين في اجتماعات ولقاءات، بهدف ضمان رضاهم وقبولهم لها، ويجب أن توضع الخطة من خلال تلك الاجتماعات ويعد مشاركة من أعضاء التنظيم، أو على الأقل قيادتهم الرسمية وغير الرسمية. (1)



الشكل رقم: (04) يوضح خطوات عملية التخطيط ومكوناتها.

#### ب - التنظيم:

التنظيم هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة، من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينها من خلال وسائل اتصال مناسبة. والتنظيم عبارة عن العملية التي يتم فيها تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها، مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً. (2)

وتبرز أهمية التنظيم في كونه وظيفة مهمة من وظائف القائد ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع، وأن دوره يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية، نحو تحقيق الأهداف المرسومة ولتحقيق هذه الأهداف فإن على القائد أن يحدد أولاً النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير، ولا بد للقائد أن يعرف الإطار الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه، وحدود هذه الوظيفة وعلاقته برئيسه والمجموعة التي يعمل معها والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي. (3)

(1) - محمود شحماط: مرجع سبق ذكره، ص 72.

(2) - ربحي مصطفى عليان: المرجع السابق، ص 93.

(3) - بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 183.

ومما سبق نخلص إلى أنه يجب على القائد الإداري أن يضع نصب عينه ملائمة تنظيم العمل مع البيئة الاجتماعية الخارجية، لأن المنظمات الإدارية تلتزم بأداء خدمات للأفراد، وهذا يفرض عليها أن تتكيف مع الظروف والتغيرات الموجودة في المحيط الاجتماعي، ويرتبط بذلك ضرورة اهتمام القائد الإداري بعمليات إعادة التنظيم والإصلاح الإداري.

### ج - التنسيق:

التنسيق هو عنصر مهم من عناصر الإدارة وهدف من أهداف أي منظمة، يسعى كل قائد لتحقيقه، وهو أحد المظاهر الأساسية والضرورية للتوجيه والإشراف.

ويعرف بأنه: "الترتيب المنظم لجهود العاملين في المنظمة الإدارية لضمان توافق الأداء في العمل الإداري بصورة جماعية مترابطة ومتناغمة، تحقيقاً للأهداف المبتغاة من هذا العمل".

ويعرف كذلك على أنه "تلك الجهود التي يتم بمقتضاها تحقيق التوحيد والأنساق بين ما تمارسه المنظمة من أنشطة وأعمال وصولاً لإنجاز الأهداف". (1)

والقائد الإداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته، فيوزع الاختصاصات بين مرؤوسيه ويعمل على تنسيق الجهود بين جميع الأقسام، حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل، وإذا كان التنسيق يعتبر بحق وظيفة أساسية من وظائف القادة الإداريين، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة. (2)

وتتضمن وظيفة التنسيق تحقيق ولاء الأفراد لأهداف المنظمة، وتلك مهمة صعبة تتطلب مهارة كبرى من القائد، ذلك لأن الأفراد لهم قيمهم الشخصية التي تؤثر في سلوكهم ولهم أهدافهم الشخصية المتعارضة، وتتجلى مهارة القائد في تعديل القيم وتنظيم السلوك التي تحد من تقدم التنظيم. (3)

(1) - محمد الصيرفي: التنسيق الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 7.  
 (2) - عبد العزيز بن جيتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، دار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 157.  
 (3) - محمود شحماط: المرجع السابق، ص 73.

ومن خلال ما تم ذكره وجب على القائد الإداري تذليل الصعوبات التي تقف أمام عملية التنسيق، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال دائمة مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم، وتذكيرهم بها باستمرار، لشحن همهم وتحفيزهم للتعاون وبعبارة مختصرة، عليه أن يعمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل في الأهداف والطموحات.

#### د - الاتصالات:

يعتبر الاتصال هو العملية الأساسية التي تحتكم إليها العملية الإدارية في كافة مراحلها ووظائفها، ويعرف بأنه: " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (أفقية، نازلة صاعدة) داخل المنظمة"، بحيث تسهل التواصل بين مختلف الفاعلين، وذلك لأن الاتصالات في هذا المجال تبرز على أنها العملية التي تهدف إلى تجميع أو توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار المنظمة. (1)

ولكي يتحقق الاتصال الناجح بين أعضاء التنظيم لابد من توافر عدة عناصر هي:

- المرسل: هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال، من أجل التأثير في الآخرين.
  - المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.
  - الرسالة: هي الناتج المادي والفعلي للمرسل.
  - الوسيلة: وهي أداة الاتصال سواء كانت مسموعة أو مكتوبة أو مرئية.
  - التأثير: و يستهدف التأثير على الجماعة في موقف معين لخدمة أهداف المنظمة. (2)
- ويرى الباحث أنه يتوجب على القائد الإداري أن يعمل دائما على تطوير وتنمية مهارة الاتصال بينه وبين تابعيه، لأنها تؤثر على جميع مراحل العملية الإدارية، ولكي يطور القائد مهارة الاتصال لابد أن يكون يتمتع بالمرونة واللباقة في التعامل مع موظفيه كما يجب عليه أن لا يُغيب الاتصالات غير الرسمية.

(1) - إلهام قشبي: محاضرات في مقياس الاتصال والعلاقات العامة، قسم علم النفس، مستوى س2 ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2015/2016، ص6.  
 (2) - عبدة صبطي: محاضرات في مقياس الإعلام وتكنولوجيات التربية والتعليم، قسم العلوم الاجتماعية، مستوى س2 ماستر، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2016/2017، ص5.

#### د - الرقابة:

يمكن اعتبار الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية، ويقوم القائد بوظيفة الرقابة ليتأكد من السير الحسن للعملية الإدارية داخل التنظيم، وأن المهام تنفذ بالطريقة المخطط لها، وليثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف.

وتعرف الرقابة بأنها: " الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات المحددة سلفاً، وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المديرين". وعرفت الرقابة كذلك بأنها، ذلك " النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعثرها من ضعف، حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة " وتقوم الرقابة على ثلاث عناصر أساسية هي:

- أولاً: المستويات والأهداف.
  - ثانياً: المعلومات عن الظروف القائمة أو الحوادث الجارية.
  - ثالثاً: التصرفات والقرارات الإدارية يجب أن تتجاوب مع الأهداف المحددة سلفاً. (1)
- وتتبع أهمية الرقابة في كونها:

- ✓ عملية ضرورية للتأكد من السير الحسن للعمل كما هو مخطط له.
- ✓ تساعد الإدارة في الكشف عن الانحرافات والتنبؤ بالأخطاء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها.
- ✓ عملية ديناميكية، شاملة، لها علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية في المنظمة. (2)

وعليه لا بد للقائد الإداري أن يكون مُلمّاً وعارفاً ما معنى تطبيق نظام الرقابة على الأفراد، أي أن يبتعد عن المفهوم الكلاسيكي للرقابة، والذي يقوم على الرقابة الصارمة والدقيقة للموظفين وتعقب جميع تحركاتهم، وإنما هو أداة ترفع من مستوى إنتاج وكفاءة الموظفين، وتجنب الانحرافات التي تضر بأهداف المنظمة، ويجب أن يكون نظام الرقابة مقبولاً من طرف الموظفين ولهم ثقة كبيرة في كفاءته.

(1) - عبد العزيز بن جبثور: مرجع سبق ذكره، ص 170.

(2) - ربحي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 195.



## 7- 2: مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصية القائد وأفائه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ومن هذه المهام:

### أ - الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:

جماعات العمل غير الرسمية هي تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم والتي لا يزيد عدد أعضائها على عشرة عمال، والتي تقوم على أسس شخصية وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج المؤسسة، وتؤدي هذه الجماعات وظائف معينة غير رسمية بالنسبة لأعضائها.(1)

وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم، وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل، لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة، بل يصعب في خدمتها (2).

### ب - الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

ويتفرغ الاتصال الإداري إلى اتصال تنظيمي واتصال بين أفراد التنظيم فيما بينهم وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة، من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة، وبوجه خاص المدخل السلوكي في الإدارة فعملية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات، بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم (3).

### ج - المشاركة:

وقد بات نموذج القيادة التشاركية أمر مهم، في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه، واحتوائهم عاطفياً وتحسينهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته، فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به.

(1) - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 193.  
 (2) - خيرى مصطفى كتانة: مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 133.  
 (3) - جمال الدين لعويسات: مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

#### د - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته، وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد، وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### هـ - درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

مثل الوفاء الصفا والسماحة والكرم وغيرها من الصفات الإنسانية النبيلة، تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم، وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

#### و - المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتجنب الأوقات المهدورة (1).

### 8- أنواع القيادة الإدارية:

في كثير من الأحيان ما يتم تقسيم القيادة إلى نوعين: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، حيث يتم تعيين الأولى من طرف سلطة أعلى، أما الثانية فتظهر في التنظيم غير الرسمي، نتيجة قدرة التأثير التي يتمتع بها فرد على الجماعة دون أن تكون له سلطة رسمية، وهذا ما يدفنا لتوضيح الفرق والاختلاف بين هذين النوعين.

#### 8-1- القيادة الرسمية:

وتستمد سلطتها ومشروعيتها من المركز الوظيفي داخل المنظمة، وعلاقاته ومسؤولياته المحددة، بموجب التنظيم الرسمي، وتنشأ القيادة الرسمية في المنظمة بطريقة مقصودة ومخططة، بحيث ترتكز إلى منصب يتمتع بمجموعة من الصلاحيات ومساحة نفوذ تؤثر في استجابة الأفراد، من خلال جملة من القواعد واللوائح القانونية، وعملية

(1) - خيرى مصطفى كنانة: المرجع السابق، ص ص 134، 135.

الاختيار للقائد تتم على أسس ومعايير موضوعية متعلقة بالبناء الرسمي يتأكد من الاختبارات والتدريب، أو قد يتم تعيينهم من مسؤولي المنظمة. (1)

فالقيادة الرسمية هي تنظيم قائم وشاخص ومحدد المعالم وواضح الشكل، يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، والوظائف في وحدات إدارية صغيرة والوحدات الصغيرة في أقسام، والأقسام في إدارات، وتتم عملية التحليل والتقسيم على أساس موضوعي، بغض النظر عن الأشخاص أو العلاقات الطبيعية التي تربط بينهم. (2)

وتتأثر القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل: حجم المنظمة وتعقيدها ودرجة وضوح الأوامر والتعليمات، ومدى تحويل الصلاحيات ودرجة التنسيق بين الأقسام داخل المنظمة. (3)

والقيادة الرسمية تأخذ ثلاث أشكال تنظيمية وهي كالتالي:

#### أ - القيادة القاعدية:

هم القادة الإداريون الذين يقومون بمهمة الإشراف على أعضاء المنظمة المنفذين وعلى استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية في أدنى المستويات التنظيمية، وتكمن مهامهم الأساسية في مراقبة وتوجيه الأعضاء، من حيث تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى نصحتهم وإرشادهم .

#### ب - قيادة الإدارة الوسطى:

هم القادة الذين يمثلون همزة وصل بين القادة القاعديين وقادة الإدارة العليا، ويقومون بتنظيم واستعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من حسن سير التنظيم.

#### ج - قيادة الإدارة العليا:

هم القادة الذين يمارسون مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون بوضع الخطط ورسم السياسة العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، أو بصفة أخرى التأكد من سلامة المخرجات النهائية. (4)

(1) - عمرو غنيم وعلي الشرفاوي: التنظيم وإدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1982، ص 495.

(2) - بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص 194.

(3) - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: القيادة الإدارية، السلسلة التطويرية 12، ط1، دار المعمورة للطباعة والنشر، بغداد 2011،

ص 44.

(4) - عمار عوابدي: مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984، ص ص 103- 104.

## 8-2- القيادة غير الرسمية:

هي قيادة تنشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، فلكل قيادة رسمية قد يوجد أكثر من قيادة غير رسمية، تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم، من علاقات شخصية ليس بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل. (1)

ويمكن أن نصفها بأنها تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم، وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك العديد من القادة في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. (2)

والقيادة غير الرسمية غير محددة الشكل، ونطاقها يتسع أو يضيق وفقاً للأحوال وقوة تماسكها تختلف في صلابتها، وهناك ثلاث مصادر للقيادة غير الرسمية، نوجزها في الآتي: (3)

أ - الصلة الشخصية: وهي التي تربط الأفراد ببعضهم لأسباب متعلقة بذاتهم، مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من الوحدات الإدارية داخل المنظمة الواحدة.

ب - الصلة الوظيفية: وهي التي تنشأ بين أحد الأشخاص في تنظيم ما، وأشخاص آخرين داخل ذات التنظيم أو خارجه، بسبب علاقات عمل مباشرة بينه وبينهم.

ج - مركز النفوذ: في كثير من الحالات نجد بعض أعضاء الجماعات يتمتعون بنفوذ خاص، يفرضونه على باقي أعضاء الجماعة، كأن يكون أحدهم قريباً لرئيسها أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه...إلخ، ويتضح لنا بأن القيادة غير الرسمية هي

(1) - بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص 198.

(2) - خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

238.

(3) - بشير العلق: المرجع نفسه، ص ص 199، 200.

حصيلة اجتماعية هادفة، تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد، على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة (1).

وتعقياً على ما سبق يمكن القول أن هذين النوعين من القيادة (الرسمية وغير الرسمية)، لا غنى عنهما في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير رسمية يتعايشان مع بعضهما البعض في معظم مواقف العمل، ويكلمان بعضهما البعض في كثير من الأحيان، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل قيادة المنظمة، ونادراً ما نجد هذين النوعين من القيادة يجتمعان في شخص واحد.

## 9- النظريات والمداخل الحديثة في القيادة:

### 9-1-1- نظريات القيادة:

إن الفكر الإداري المعاصر رغم العدد الكبير من الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع التوصل إلى موقف موحد تجاه نشأة وظهور القيادة، بل إن هذا الفكر قد أوجد عدداً من نظريات القيادة المختلفة والمتباينة، والتي فسرت القيادة من منظور يختلف عن النظريات الأخرى، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري النفسي والاجتماعي، لذلك تعددت النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

### 9-1-1-1- نظرية الرجل العظيم:

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، ويرى مؤيدو هذه النظرية أن " القادة يولدون ولا يصنعون"، أي لا يتم تدريبهم، وأن السمات القيادية " موروثية ومكتسبة"، وبالتالي فإن القادة محصورون في عدد من العائلات، وأنهم بهذه السمات يستطيعون إحداث التغيير، والقيام بنقلة اجتماعية في الأمم التي يقودونها. (2)

(1) - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 224.

(2) - نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 309.

وذلك لما يتمتعون به من مواهب وقدرات حباهم الله بها، ولهذا فإن هذه النظرية ترى أن فاعلية القيادة تتوقف على معايير وخصائص شخصية معينة، يمتاز بها القائد عن بقية الأفراد. (1)

وترى هذه النظرية أن القيادة صفة للفرد، فأفراد معينون يتمتعون بمظهر وسمات الشخصية والذكاء الذي يؤدي تلقائياً للقيادة، وعندما يظهر هذا الفرد في أي مكان فإن الناس يلتقون من حوله وتتبعه في أي شيء، ويتمثل في ذلك خالد بن الوليد، ومارتن لوثر كنج.....الخ. (2)

ويعتبر (فرنسيس جالتون) "Francis.Galton" (1879)، من أكبر الدعاة لهذه النظرية حيث أكد على الدور الجوهرى للوراثة في بروز القادة، فهم يشيع بروزهم في أسر معينة كما يشير (وودز) "Woods"، أنهم يميلون ليكونوا رجالاً ذوي تأثير ضخم، لأن لهم نفس الخصال الوراثية المؤهلة للقيادة، كما يقول: "إن حصر الزواج بين أبناء تلك الطبقات الراقية على أفرادها فقط، يخلق في النهاية طبقات مختلفة بيولوجياً عن الطبقات الدنيا ويجعل بروز القادة من بين هذه الطبقات أكثر احتمالاً". (3)

وتستند نظرية الرجل العظيم على الافتراضات التالية :

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
- يستطيعون رسم مسارات التاريخ الحالية، والمستقبلية من خلال كفاحهم. (4)
- وقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات أهمها:
- تتعامل هذه النظرية مع الاستثناءات، وليس القواعد التي يستطيع علم أن يقوم عليها.
- تنظر هذه النظرية للقيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في تلك الحقب، وهو النظام الذي يقدر الفرد على حساب الجماهير.

(1) - نواف كنعان: المرجع نفسه، ص 309.

(2) - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 61.

(3) - طريف شوقي: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، ب ط، دار غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص 57 .

(4) - سامر جلة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 152.

- أن هذه النظرية لم تقدم المنهج الذي يُمكن من خلاله أن ينتبأ من سيصبح قائداً عظيماً، من الأفراد العاديين.
- لم تسهم هذه النظرية في توجيه المزيد من البحوث، لم ينبثق عنها برامج تطبيقية لاختيار وتدريب القادة. (1)

ويظهر للباحث أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعلم والتدريب، حيث لا يمكن اعتمادها كأساس لتوضيح وتفسير القيادة، لأنها تعتبر القائد شخصاً مولوداً يتمتع بصفات وراثية، و تهمل الظروف المحيطة بالجماعة ونوعية الجماعة ذاتها، وبالتالي فإن هذه النظرية قد تجاوزها الزمن.

### 9-1-2 - نظرية السمات:

قامت هذه النظرية على أنفاذ نظرية الرجل العظيم التي أحدثت جدلاً كبيراً، كونها انطلقت من أسس وراثية، و أن القادة يولدون ولا يصنعون، وكذلك بتأثير المدرسة التي تؤكد على أهمية الخبرة والتعليم، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن مرؤوسيهم في النواحي الجسمية، والعقلية، والصفات الشخصية. (2)

وتركزت جهود هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقادة وقد تبنا ما يعرف بالطريقة الاستقرائية وملاحظة القادة، وتوصل الباحث "سيسيل جود" (C.Goode) من خلال دراسته على القيادة، إلى أن هناك سمات معينة يرى أنها ضرورية ولازمة للقيادة الفعالة، وتتحدد هذه السمات في معدل الذكاء للقائد عن مرؤوسيه والمهارات الإنسانية والاجتماعية في التعامل مع الآخرين، والقدرة على التعبير عن الأفكار والدافع الذاتي، والإلمام بأمور العمل، والنضج العقلي والعاطفي. (3)

وقد جُربت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات، وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد، حيث قام "رالف ستوجديل" (Stogdill)

(1) - طريف شوقي: المرجع نفسه، ص 57.

(2) - جودت بني جابر: علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 204.

(3) - نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 314.

من خلال مراجعته المسحية للبحوث التي تمت منذ سنة (1948)، بتحديد خصائص التي يجب أن تتوفر في القادة، ومن بين هذه السمات أو (الصفات) ما يأتي:

أ- **الصفات البدنية** (الفيزيولوجية): وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، والطول والوزن والصحة، والقوة، والذكاء، واللباقة، والتبصر، واللياقة وغيرها الكثير.

ب- **الصفات النفسية** (السيكولوجية): وتشمل مجموعة ثانية من الصفات مثل، الثقة بالنفس والمهارة، وروح المبادرة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، والأمانة، والقدرة على الإقناع، وحسن المعشر، واللطف، والمعاملة الإنسانية، والاحترام والتقدير وغيرها.

ج - **الصفات الاجتماعية**: وتضم سمات كثيرة مثل: المركز أو المكانة الاجتماعية، والطاقة الحركية، الاهتمام بفاعلية الجماعة، والتعاون والتماسك وغيرها. (1)

د - **الصفات العقلية** (المعرفية): نجد أن القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام، خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبعة أكاديمية، ويتميز القائد بثقافة غنية ومعرفة كبيرة وبصيرة نافذة، وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات.

هـ - **الصفات الانفعالية**: نجد أن القادة يتصفون بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة، والثقة في النفس وضبط النفس(2).

لقد واجهت نظرية السمات العديد من الانتقادات والتحفظات، ومن أهمها:

- أن السمات لم تتحدد بدقة الأفراد الذين سينجحون في القيادة، فهناك العديد من الأفراد لديهم هذه السمات ولم يصبحوا قادة ناجحين، كما أنه يوجد قادة ناجحون وليس لديهم بعض السمات سابقة الذكر.
- التفاوت في الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر.
- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب تحديدها وضبطها.
- عدم شمولية النظرية، لأنها أغفلت العديد من المتغيرات المتعلقة بفعالية القيادة. (3)
- هذه النظرية تجاهلت بعض العوامل القيادية، مثل الموقف والمرؤوسين.
- صعوبة أن تجتمع هذه السمات في شخص واحد. (4)

(1) - خليل محمد حسن الشماغ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 228.

(2) - شفيق رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 218.

(3) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

(4) - عبدالله البطي: مرجع سبق ذكره، ص 63.



يرى الباحث أن نظرية السمات بالرغم ما تعرضت له من انتقادات، إلا أنها تعتبر جزء من الظاهرة الإجمالية للقيادة، ولها بعض النواحي الإيجابية خاصة في إشارتها للعلاقة الموجود بين فاعلية القيادة وبعض السمات الشخصية، ولكنها لا تزال قاصرة على تفسير المفهوم الصحيح والشمولي للقيادة، لأنها ركزت على السمات، وأهملت الظروف البيئية والاجتماعية، والمرؤوسين، والإعداد الأكاديمي للقيادة.

### 9-1-3- النظرية السلوكية:

بعد عجز نظرية السمات في تقديم تفسيرات مقنعة بخصوص القيادة الناجحة، بدأ الباحثون بدراسة السلوكيات التي تصدر عن القادة، حيث قدمت المدرسة السلوكية مدخلاً آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ما يفعل القائد بدلاً من البحث عن صفاته، لذا فقدت تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط، وبهذا التحول حاولت النظرية السلوكية الحصول على إجابة لأسئلة مثل: ما هي السلوكيات والأفعال والمهارات التي تعمل على رفع كفاءة القائد؟ وبما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها و اكتسابها، فإن هذه النظرية تقوم على افتراض أن القيادة يمكن تعلمها عن طريق التدريب والمهارات المكتسبة. (1)

وعلى ضوء ذلك سنتطرق لأهم الدراسات والنظريات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة، ومن بينها:

#### أ - دراسة جامعة " ميتشغان ":

في عام 1947 قام الباحثون (ليكرت) " Likert " (وكاتز) " katz " (وكان) "kahn" بالعديد من الدراسات بجامعة ميتشغان للأنماط القيادية في منظمات مختلفة، وكان الهدف منها تحديد نمط سلوك القائد الذي يزيد من أداء الجماعة، ومن ثم تمت دراسة الأنماط السلوكية للمشرفين على هذه الجماعات، من خلال الأسئلة التي وجهت للعاملين والتي تضمنت وصف لسلوك المشرفين. (2)

(1) - عبدالله الطجم، طلق السواط: السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 188، 189.

(2) - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 21.

لذا تم التركيز على تحديد العلاقة بين سلوك القائد ومستوى الأداء لدى مرؤوسيه وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك أساليب متعددة للقيادة تنحصر بين أسلوبين:

❖ **الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل:** ويتميز هذا الأسلوب القيادي بالرقابة والإشراف المباشر، وكذلك الاهتمام بالكميات المنتجة من العمل، والتركيز على الجودة واستخدام الأفراد كوسيلة لرفع الإنتاج، والاعتماد على الأنظمة واللوائح لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ **الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعاملين:** ويشير هذا الأسلوب إلى سلوك القائد تجاه العاملين، حيث يهتم بشؤونهم، والسعي لبناء علاقات وصداقة جيدة معهم، تنمية قدرات العاملين وحل مشاكلهم، تفضيل العمل الجماعي والرقابة الذاتية. (1)

وقد خلص " ليكرت" إلى طرح أربعة أنظمة للقيادة تستند إلى بعدي العمل والعاملين، تمثل أربع أنماط قيادية هي:

▪ **النمط الأول - التسلطي الاستغلالي:** ويتصف القادة هنا بأنهم يتميزون بالمركزية وعدم الثقة بمرؤوسيهم والسماح لهم بالمشاركة في القرار، ويلجأ القادة إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

▪ **النمط الثاني - الأوتوقراطي النفعي:** هذا النمط لا يختلف على النمط السابق والقائد يتقبل أحيانا بعض مقترحات وآراء مرؤوسيه، والثقة شبه معدومة بمرؤوسيه، وليس عندهم حرية في مناقشة العمل، ويأخذ ببعض أفكارهم.

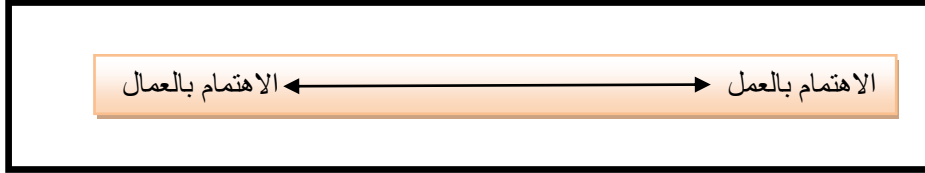
▪ **النمط الثالث - الاستشاري:** ويتميز القادة بالثقة الملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم، ويحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب.

▪ **النمط الرابع - الجماعي المشارك:** في هذا النمط يتوافر للقائد الثقة المطلوبة بمرؤوسيه، ويستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر. (2)

(1) - طلق السواطه طلعت سندي، طلال الشريف: الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، ب ط، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص ص، 243، 244.

(2) - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط2، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998، ص 200.

ومما سبق ذكره لنتائج دراسة ميتشغان، فإن الأسلوب الأكثر فاعلية هو الذي يجمع بين بعدي العمل والعاملين، وأن درجة فعالية القائد تقل كلما زاد الاهتمام بأحد البعدين دون الآخر (1)، والشكل التالي يوضح نموذج جامعة ميتشغان.



المصدر: ماهر محمد الصالح حسن: المرجع نفسه، ص35.

### الشكل رقم (05) يوضح نموذج جامعة ميتشغان.

ويرى الباحث أنه من أبرز الانتقادات التي وجهت لدراسة ميتشغان أن أسلوب القائد غير ثابت، يتراوح بين الاهتمام بالعاملين وبين الاهتمام بالعمل، حسب درجة صعوبة الموقف والظروف، كما أن هذه الدراسة لم تعطي أهمية للعوامل الموقفية مثل: تماسك الجماعة، والخصائص الشخصية للمرؤوسين... وغيرها.

### ب - دراسة جامعة " أوهايو ":

بدأت دراسات جامعة ولاية " أوهايو " بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وذلك سنة 1947، من قبل مجموعة من المختصين (شارتل، ستوجديل، فلايشمان)، وكان الاهتمام منصباً في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد، ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال التي يؤديها قادتهم في أعمالهم، ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين بعدين أساسيين للقيادة:

**البعد الأول:** يشير إلى تصميم العمل وتنظيمه.

**البعد الثاني:** يشير إلى تقدير العاملين والاهتمام بهم. (2)

(1) - ماهر محمد الصالح حسن: مرجع سبق ذكره، ص35.

(2) - خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: مرجع سبق ذكره، ص 245.

الجدول رقم (03) يوضح الملامح الرئيسية لكل من هذين البعدين للقيادة.

تنظيم العمل / الاهتمام بالأهداف	الاهتمام بالعاملين وتقديرهم
1- يدير العمل بيد من حديد. 2- يصر على ضرورة إتباع الأفراد للقواعد. 3- يصر على معرفة أي قرارات تتم بواسطة مرؤوسيه. 4- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي. 5- يتدخل في جميع متطلبات العمل.	1 - يظهر تقديره لمن يؤدي عمله بشكل جيد. 2 - يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد. 3 - يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد. 4 - سهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.

المصدر: خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: المرجع نفسه، ص 245.

لقد توصلت دراسة جامعة " أوهايو " وعكس ما جاءت به جامعة "متشيغان"، أنه يجب على القائد أن يركز إما على المهمة أو على المرؤوسين، حيث أكد الباحثون على قدرة القائد في معرفة الطرق التي تعطي اهتماماً متساوياً لكل العاملين في جميع حالات القيادة (1)، وعليه فإن أفضل نمط للقيادة هو الذي يتصف بالقدرة على تنظيم العمل، وأيضاً بالحساسية اتجاه المرؤوسين، أي الذي يظهر سلوكاً عالياً على كلا بعدي سلوك القائد. ويتضح للباحث أن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين، وذلك من خلال متطلبات وظروف الموقف تبعاً لطبيعة المرؤوسين، والمؤسسة، وظروف العمل.

وفي دراسة جامعة " أوهايو " أسفرت النتائج عن وجود بعض الانتقادات من بينها:

- بساطتها: أي وجد بعدين فقط للقيادة.
- إهمال المدخل السلوكي في القيادة لدور وتأثير عوامل الموقف على السلوك القيادي. (2)

### ج - نظرية الشبكة الإدارية:

طور كل من "بلاك وموتون" (Black et Mouton) نظرية الشبكة الإدارية لإظهار أنماط القيادة الإدارية المختلفة، وذلك اعتماداً على أسلوبين لسلوك القيادة هما: البعد

(1) - James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly : **Organizational - Behavior, Structure, Brocesses -**, Mc Graw-Hill, Companies, the 11th edition, 2003, p 305.

(2) - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 20.

الأفقي يتعلق بالإنتاج حيث يبين درجة اهتمام المدير للحصول على الإنتاج، أما البعد الرأسي فيتعلق بالعاملين ويبين الأهمية التي يضعها القائد لتوفير الاحتياجات الإنسانية، (1) وحددت درجة الأهمية النسبية لكل بعد، حيث يشير رقم (1) على كل محور إلى أدنى درجة اهتمام، ورقم (9) إلى أعلى درجة اهتمام.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً متعددة من أنماط القيادة، حيث تظهر (81) نمط قيادي وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالعمل والعاملين، إلا أن الباحثين ركزوا على خمسة نماذج قيادية فقط وهي كما يلي:

**النمط (1/1) القيادة الضعيفة:** يبدي القائد في هذا النمط اهتماماً ضعيفاً بكل من الإنتاج والعاملين، ويكون دور القائد هامشياً فهو لا يرضي العاملين، ولا يحقق أهداف المنظمة.

**النمط (1/9) القيادة المتسلطة:** يهتم القائد بشكل كبير بالإنتاج، مع اهتمام قليل بالعاملين وهذا القائد متسلط يطالب الإذعان من المرؤوسين باستخدام السلطة، ولا يسمح لهم بالمشاركة.

**النمط (9/1) القيادة الاجتماعية:** يهتم القائد اهتماماً كبيراً بالعاملين على حساب العمل وهدف القائد هو الاحتفاظ برضا العاملين، والقضاء على جميع الخلافات.

**النمط (5/5) القيادة المعتدلة:** يقوم القائد بدور الوسيط من خلال تحقيق التوازن بين مصلحة العمل والروح المعنوية المرتفعة للعاملين، أي أسلوب منتصف الطريق.

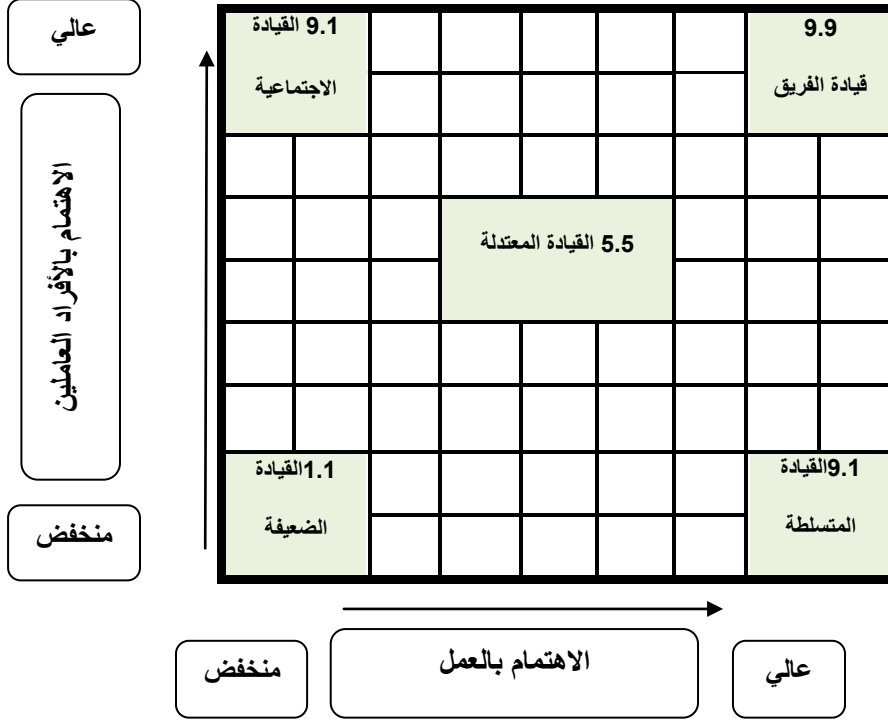
**النمط (9/9) قيادة الفريق:** يهتم القائد اهتماماً كبيراً بكل من الإنتاج والعاملين، ويركز على روح الفريق في العمل، ويحاول القائد تحقيق مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين، في تحديد الأهداف واختيار الأساليب لتحقيق الأهداف المطلوبة. (2)

ويرى الباحث أن "بلاك وموتون" قد بينا أن النمط (9.9) وهو قيادة الفريق بأنه الوضع الأمثل للقيادة، حيث يكون اهتمام القائد عالياً بالعمل والعلاقات الإنسانية، إلا أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد

(1) - عبدالله الطجم، طلق السواط: مرجع سبق ذكره، ص 193.

(2) - خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: مرجع سبق ذكره، ص ص 246، 249.

تدفع إلى نمط قيادي مختلف، والشكل التالي يوضح أبعاد القيادة حسب نموذج الشبكة الإدارية:



الشكل رقم: (06) يوضح أبعاد القيادة لنموذج الشبكة الإدارية.

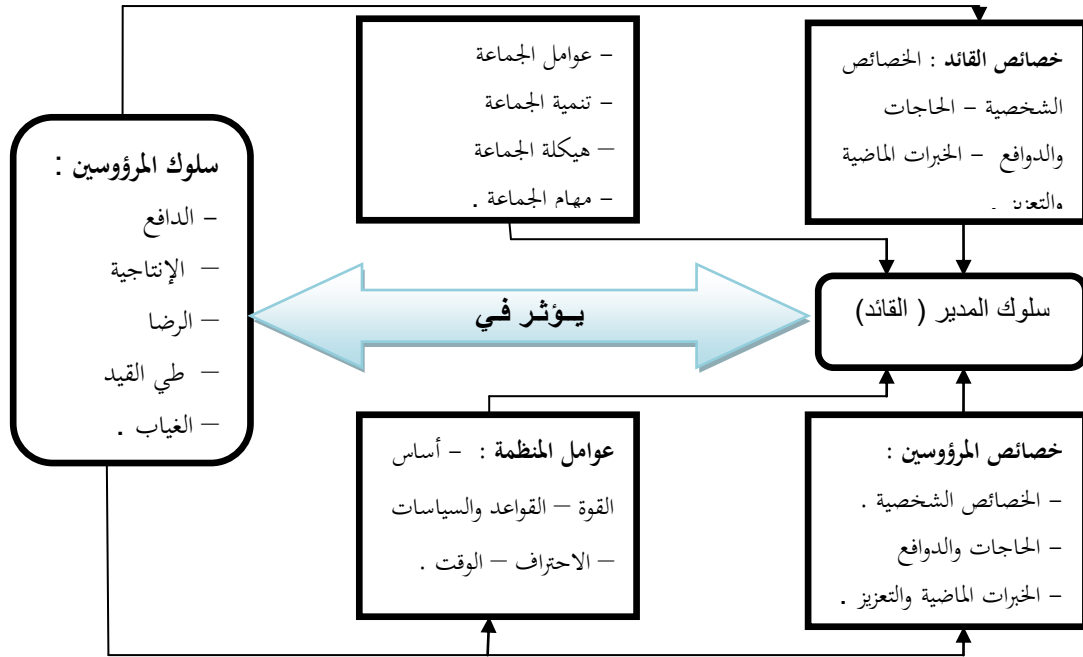
المصدر: خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي، المرجع نفسه، ص247.

ومن خلال استعراض النظريات السلوكية يلاحظ الباحث أن هناك تضارب في نتائج البحوث المتوصل إليها، وكذلك عدم ثبات سلوك القائد في العمل، حيث يركز أحياناً على بعد العمل وأحياناً أخرى على بعد العاملين، وأهملت النظريات السلوكية الظروف الموقفية، مثل: خصائص المنظمة والمرؤوسين، ونظراً لوجود هذه الثغرات في السلوك القيادي بدأ بعض الباحثون يسعون لتطوير نماذج جديدة في القيادة، تهتم وتجمع بين العوامل المؤثرة في القيادة، أي الرئيس والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والتي أفرزت لنا بما يسمى النظرية الموقفية، والتي سنتناولها في هذا الطرح.

#### 9-1-4 - النظرية الموقفية:

تهتم النظرية الموقفية بدراسة الموقف تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك ركز الباحثون المؤيدون لهذه النظرية على أن القيادة الفعالة تعتمد على

المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو على السلوك الذي يصدر عنه. وتقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد، إلا إذا تهيأت له الظروف المواتية لاستخدام مهاراته وقدراته، والموقف والسلوك الذي يظهره الشخص في الموقف القيادي، يحدد شخصية القائد ويتيح له استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية. (1)



الشكل رقم: (07) يوضح عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد.

المصدر: ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، بدون دار نشر، الرياض، السعودية، 1993، ص354.

وستنتقل إلى أشهر ثلاث نظريات موقفية وهي كالتالي:

#### أ - النظرية الظرفية لفيدلر:

تعد نظرية "فيدلر" (Fiedler) أول نظرية في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة تحديد الظروف والمتغيرات الموقفية التي تؤثر في العلاقة بين النمط القيادي الفاعل ودرجة فاعليته. وتؤكد النظرية الموقفية على الخصائص الرئيسية التالية:

(1) - جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية- ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 80.

- ✓ درجة وضوح مهمة العمل في المنظمة التي يكلف بقيادتها.
- ✓ علاقة القائد بالمرؤوسين ومدى إخلاصهم للمنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ السلطة الرسمية الممنوحة للمنصب القيادي.

ويعتبر "فيدلر" (Fiedler) أن القيادة الجيدة هي التي تتميز بالتفاعل بين شخصية القائد ودرجة تأثير الموقف القيادي عليه، ويرى كذلك أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة السابقة مرتفعة. (1)

### ب - نظرية المسار والهدف:

قام بتطوير هذه النظرية "روبرت هاوس" (R.House)، حيث تقوم هذه النظرية على أساس نظرية التوقع للدافعية، وأن سبب تسمية النظرية (المسار- والهدف) يكمن في أنها تهتم بالكيفية التي يؤثر بها القائد على فهم المرؤوسين لأهداف العمل وأهداف المنظمة ذاتياً وإفراز المسارات للهدف. (2) وقد عبر عنها "روبرت هاوس" (R.House) بوصفه أنها تتضمن وظيفة الدافع للقائد، و مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم أهداف العمل وتسهيل مهمة الوصول إلى المكافآت، بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق المؤدي إليها، وإتاحة مزيد من الطرائق لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق. (3) ووفقاً لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي:

- ✓ إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.
- ✓ توضيح المهام التي يجب إنجازها من قبل مرؤوسيه.
- ✓ العمل على زيادة عوائد المرؤوسين وتحقيق رضاهم الشخصي.

واقترحت نظرية "المسار والهدف" أربع أساليب قيادية وهي: الأسلوب الموجه، الأسلوب المساعد، الأسلوب المشارك، أسلوب الإنجاز. (4)

(1) - سليمان إبراهيم الطراونة: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، تخصص الإدارة التربوية، غم، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، 1999، ص ص 23، 24.  
(2) - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 33.  
(3) - صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 295.  
(4) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 227.



ومن خلال ما تم ذكره، فقد أسهمت نظرية المسار والهدف بشكل واضح في تفهم القيادة، واستكشاف الروابط بين سلوك القائد وتحفيز المرؤوسين.

### ج - نظرية هيرسي وبلانشارد (نظرية دورة الحياة للقيادة):

طور كل من "بالو هيرسي، وكنيث بالانشارد" (Palu Hersy Kenneth Blanchard) سنة 1969 نموذجاً قيادياً يركز على الأتباع، وعلى أن القائد الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف باستخدام الأسلوب القيادي الملائم، وتفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وأن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين. (1)

ويتضح من خلال نموذج "هيرسي وبلانشارد" أن هناك أربع أساليب قيادية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج، وذلك على النحو التالي:

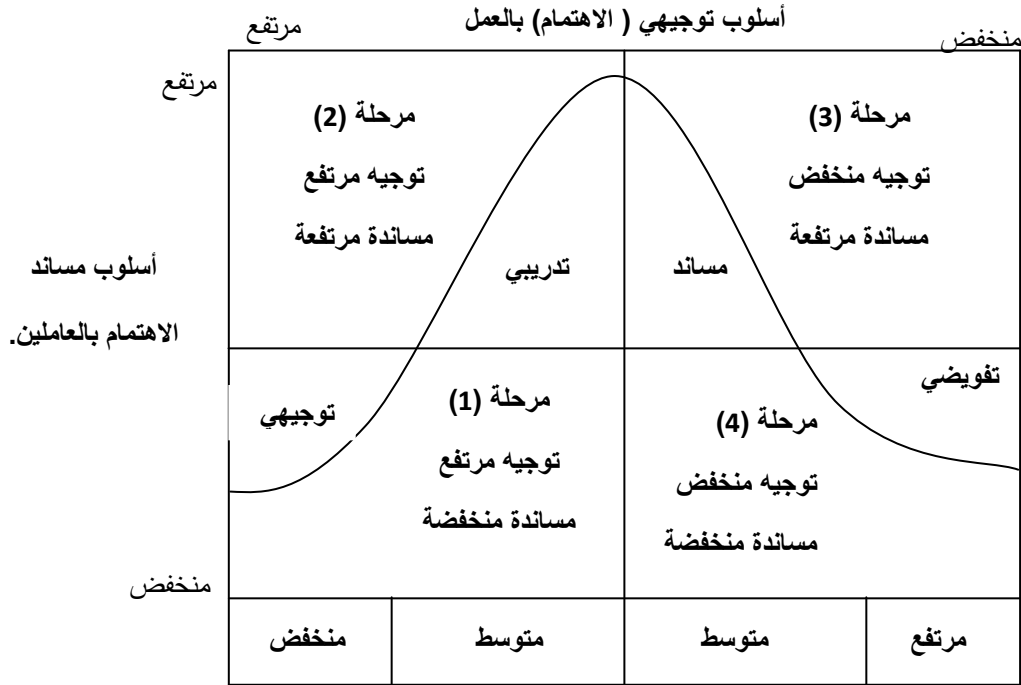
- ✓ **المرحلة الأولى:** ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل، ويتبع أسلوب الأمر والإخبار. ( توجيه مرتفع ومساندة منخفضة).
- ✓ **المرحلة الثانية:** ويكون فيه المرؤوس قليل الثقة بقدراته، ويسلك القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه. ( توجيه مرتفع ومساندة مرتفعة).
- ✓ **المرحلة الثالثة:** حيث يكون المرؤوس قد أحاط بالأعمال الموكلة إليه، ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم. ( توجيه منخفض ومساندة مرتفعة ).
- ✓ **المرحلة الرابعة:** حيث يكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء جميع المهام الموكلة إليه بالشكل المطلوب، ويتبع القائد فيها أسلوب التفويض. ( توجيه منخفض ومساندة منخفضة). (2)

ويعتبر الباحث أن هذه النظرية تقوم على مدى كفاءة المرؤوسين وخبرتهم في العمل، وهي نظرية شاملة للمدة والخبرة العملية على مدار حياة القائد، ويتضح للباحث من

(1) - ماهر محمد الصالح حسن: مرجع سبق ذكره، ص 58.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 216.

المراحل السابقة أنه يجب على القائد أن يستفيد من معرفة مستوى نضج المرؤوسين لتحديد أسلوب القيادة المناسب لهم، وهذا ما يوضحه الشكل التالي الذي يعبر عن دورة حياة القيادة:



مستوى نضج المرؤوسين.

المصدر: محمد حلمي نوار، عماد مختار الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الشكل رقم (08): يوضح مخطط دورة حياة القيادة لهيرسي و بلانشارد.

لقد اهتمت نظرية دورة حياة في القيادة بعامل موقفي واحد، وهو مدى استعداد ونضج المرؤوسين، وبالرغم من هذا القصور فإن ذلك لا يلغي أهميتها، حيث أحدثت تغييراً كبيراً في مجال الأبحاث القيادية، والسبب في ذلك هو قلة متغيراتها وسهولة تطبيقها على الأفراد والجماعات.

وكتعقيب على النظرية الموقفية والدراسات المصاحبة لها، يمكن اعتبارها من أبرز النظريات والمحاولات جدية وواقعية في تفسير السلوك القيادي وتحديد العلاقة بين القائد والمرؤوسين، غير أنه ما يؤخذ على النظرية الموقفية أنها دائماً تضع الموقف في المقام الأول عند تحديد سمات القادة، وهذا الأمر غير صحيح وغير منطقي حيث أن توافر السمات لدى القائد في موقف معين ليس بالضرورة أنه سينجح فيه أو في مواقف أخرى، كما أن أصحاب الدراسات الموقفية لم يتفوقوا على رأي واحد فيما يخص عناصر الموقف

والتي من خلالها يتم تحديد ما إن كان الموقف القيادي ملائم أم غير ملائم، وهذا ما فسح المجال لظهور نظريات أخرى تحاول تفسير السلوك القيادي.

### 9-1-5- النظرية الوظيفية:

ويركز أصحاب هذه النظرية على أن ما تقوم به القيادة من وظائف وأدوار يساعد على تحقيق أهداف الجماعة، فهي تهتم بما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها، وكذلك تحسين نوعية التفاعل بين الأعضاء، والمحافظة على تماسك الجماعة وتوفير المصادر المختلفة لها، فالقيادة قد يؤديها شخص أو جماعة، وهي تتحدد تبعاً للظروف التي تتميز بها كل جماعة. (1)

وجاءت هذه النظرية كرد فعل على نظرية السمات، ويرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تتحدد بخصائص داخلية وخارجية، وأن لهذه النظرية جانبين، جانب يهتم بسمات القائد الضرورية لفاعلية عمل الجماعة، والجانب الآخر يشير إلى مدى تعاون الفرد مع الجماعة لتحقيق أهدافها. (2)

وتتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة حسب النظرية الوظيفية فيما يلي: (3)

- **التخطيط:** للأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- **وضع السياسة:** والقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر فوقية (السلطات العليا)، ومصادر تحتية (نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل)، ومن القائد نفسه حيث تفوضه السلطات العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- **الأيدولوجية:** وهنا ينظر إلى القائد كأيدولوجي فهو في كثير من الأحيان يعمل كمصدر للأفكار وقيم الأعضاء ومعتقداتهم.
- **الخبرة:** حيث ينظر للقائد كخبير في الجماعة سواء من الناحية الإدارية أو المعرفية.
- **الإدارة والتنفيذ:** يقوم القائد بتحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة، ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.
- **الحكم والوساطة:** يكون القائد وسيطاً فيما قد ينشب من صراعات داخل الجماعة.

(1) - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 81.

(2) - عبدة صبطي: مرجع سبق ذكره، ص 41.

(3) - شفيق رضوان: مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220.

- الثواب والعقاب: وهذا يساعد القائد على الضبط والربط في الجماعة.
- نموذج يحتذى به: ومثل أعلى للسلوك .
- رمز للجماعة: واستمرارها في أداء مهمتها.
- صورة للأب: رمز مثالي للتوحد والتقمص.

ويرى الباحث أن النظرية الوظيفية لم تفسر السلوك القيادي بشكل كلي وشامل، حيث حصرت القيادة في الوظائف التنظيمية التي يقوم بها القائد فقط، ويتضح عجز هذه النظرية من خلال إقرارها بأن القيادة يستطيع أن يؤديها شخص أو مجموعة من الأفراد وهذا من الناحية القيادية أمر غير منطقي، لأن الاتفاق بين الأعضاء يكون ضعيفاً ويؤدي إلى الانسداد في العملية الإدارية ككل.

#### 9-1-6- النظرية التفاعلية:

ترى النظرية التفاعلية القيادة بأنها نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد وعدد من المتغيرات المؤثرة، هي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقة بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية، وأن نجاح القيادة مرهون بمدى التكامل والتفاعل بين المتغيرات السابقة.

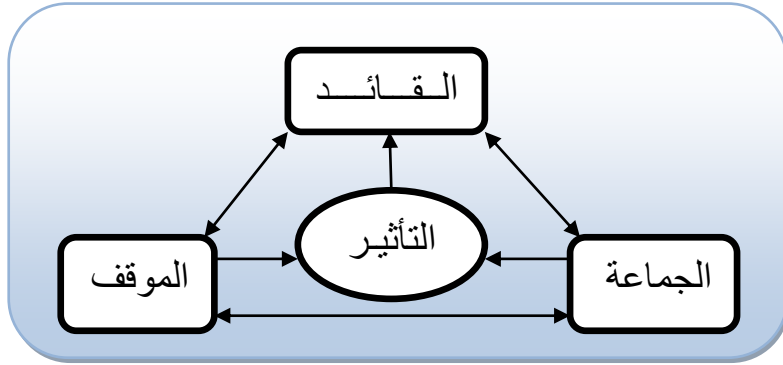
وتقوم فلسفة النظرية التفاعلية على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف وبناءً على هذا فإن نجاح القيادة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين في نجاح القيادة أو فشلها. (1)

وقد أسهمت النظرية في تحديد خصائص القيادة من خلال العنصرين التاليين:

- ☒ أنها لم تنكر أهمية نظرية السمات والنظرية الموقفية، ولكن حاولت الجمع بينهما لعدم قدرة كل نظرية في تحديد خصائص القيادة بمفردها .

(1) - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 214.

☒ تتميز النظرية التفاعلية بنوع من الواقعية في تحليلها لخصائص القيادة، فالقيادة حسب النظرية التفاعلية هي نتاج لتفاعل شخصية القائد، والمواقف الاجتماعية، وهذين المتغيرين يتفاعلان مع بعضهما دوماً. (1)



المصدر: خليل محمد الشماغ، خضير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 230.

شكل رقم (09) يوضح نظام تأثير للقيادة في ضوء نظرية التفاعل .

ونلاحظ من خلال الشكل رقم(09) أن القيادة هي نتاج تفاعل الكثير من المتغيرات المرتبطة بالقائد، الجماعة، الموقف، وأن النظرية التفاعلية قد أسهمت في تحديد خصائص القيادة الفاعلة، مما دفع ببعض الباحثين إلى السعي دوماً لمعرفة خصائص القيادة القادرة على التكيف مع عوامل البيئة المعاصرة، والتي تتميز بالتغير وعدم الاستقرار.

ومن خلال ما سبق حول نظريات القيادة، نجد أنه بالرغم من وجود اختلافات في وجهات النظر بين النظريات والمداخل المفسرة للسلوك القيادي، إلا أن أغلبها يؤكد على وجود حد أدنى من المقومات والمهارات التي يجب توافرها في القادة لينجحوا في مهمة القيادة، حيث يجب على القائد أن يكون مُلمّاً بخصائص عمله، وصفات العاملين معه، وكذلك يجب أن يتميز بأسلوب مرن في التعامل مع مرؤوسيه، فضلاً عن بعض المميزات الشخصية، مثل الذكاء والقدرة على الاختيار بين البدائل، واتخاذ القرار في جميع المواقف المختلفة، ومعرفة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويمكن القول بأن النظرية الناجحة في تفسير السلوك القيادي، هي التي تعطي أولوية للعمل والعاملين وتراعي كذلك الظروف الموقفية، وتشجع علاقة التكامل بين القائد والعاملين.

(1) – حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص 80.

## 9 - 2 - الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعتبر النظريات الحديثة، الجيل الثاني من الدراسات المندرجة ضمن المنحنى الشامل للقيادة، فقد سعت هذه النظريات إلى تحديد الصفات والسلوكيات التي تؤدي إلى فعالية القيادة، حيث ركزت النظريات المعاصرة على التفاعل بين القائد والأتباع وأكدت على دور الأتباع في العملية القيادية، وتطورت هذه النظريات وامتدت في اتجاهات متعددة، وواصلت زحفها بواسطة مساهمات وجهود علماء الإدارة، وأخذت بعين الاعتبار متغيرات وخصائص جديدة لشرح القيادة، ومن بين أهم الاتجاهات الحديثة في هذا المجال نجد:

### 9 - 2 - 1 القيادة التبادلية (الإجرائية):

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة، بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه، وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء لموظفيه. (1)

فالقادة التبادليون يحددون الإجراءات أو الصفقات التي تتطلب إشرافاً ومتابعة، ويحفزون بناءً على ذلك مرؤوسيهم على بلوغ مستويات الأداء المرغوب بها، وتتوقع هذه القيادة من الأفراد بذل جهود طيبة و متميزة، إذ تعطي هؤلاء الأفراد مقابل إنجازاتهم ما يرغبون به من حاجات ومنافع تقع ضمن صلاحياتهم وسيطرتهم، وتقوم هذه القيادة على التبادل، بحيث يستخدم القادة المكافآت والعقوبات لإغراء مرؤوسيهم لأداء مهام محددة، وإظهار الولاء والالتزام للمؤسسة، وهذا يعني أن الأفراد قد يحصلون على التوقعات أو الطموحات التي يرغبون بها، إذا نفذوا عقود التبادل أو التعامل التصافقي مع قادتهم. (2)

(1) - Pablo Cardona, "Transcendental leadership", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 21, 2000, Issue: 4, pp.201-207, <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>.

(2) - حسن إبراهيم بلوط: مرجع سبق ذكره، ص 446.

وتقوم القيادة التبادلية على عاملين هما:

- المكافأة الموقفية (المشروطة): حيث يقوم القائد بتبليغ المرؤوسين بما ينبغي القيام به، لتلقي المكافآت التي يريدونها.
  - الإدارة بالاستثناء حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل على المهمة ولا يتدخل إلا في حالة عدم تحقيق الأهداف، وفي وقت معقول وكلفة معقولة.
  - مبادلة المكافآت مقابل مستويات الأداء المناسبة.
  - يحدد ما يريد التابعين الحصول عليه عند تأدية وظائفهم ويساعدهم على ذلك.
  - تشجيع العادات الذاتية للمرؤوسين، ماداموا يزاولون أعمالهم بالمستوى المطلوب (1)
- فالقيادة التبادلية مبنية أساساً على قدرة القائد على إرضاء التابعين كمدخل لتحسين الأداء، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام بقيم المنظمة، أما ما يعاب على هذا النموذج أنه على عكس أغلب البحوث في ميدان الإدارة وعلم النفس التنظيمي، لم يعط الأهمية الكافية للجماعات في المنظمة، حيث صاغ توجهه على تحليل العلاقات الشخصية.

## 9-2-2- القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية جزءاً من الأطروحات الجديدة في القيادة، وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد "برنز" (Burns 1978) وذلك في كتابه القيادة، للتفريق بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة هادفة وتحفيزية و أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، والقيادة التحويلية هي التي تؤدي إلى نجاح المنظمة، وذلك من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التحويلي أساساً لدراسة القيادة، وقد استخدم في الغالب للتمييز بين القيادة والإدارة. (2)

فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تؤثر على الأفراد، ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات التغييرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة، مثل: الأمانة والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم

(1) - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص ص 60، 61.

(2) - إباد حماد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص ص 391، 392.

الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، الاستقامة.(1)

ويقوم القائد التحويلي بتحفيز مجموعته من خلال زيادة إلهامهم بأهمية وقيمة أعمالهم، ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الشخصية أو الخاصة، ويتطلب ذلك ثلاث مراحل:

- الشعور بالحاجة للتغيير.
- وضع رؤية جديدة.
- تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير. (2)

كما أن القائد التحويلي يحث مرؤوسيه بأن يفكروا بأهدافهم ومصالحهم، دون أن يلغي ذلك مصلحة المنظمة، ويتصف سلوك القائد التحويلي بالسمات الآتية:

- ✓ القدرة على الإيحاء لمرؤوسيه برؤية ملهمة عن مستقبل المنظمة.
- ✓ الاهتمام بالمرؤوسين واحترام الآخرين.
- ✓ العمل على تنمية وتطوير الآخرين، وبناء الثقة المتبادلة معهم.
- ✓ أن يكون قدوة أمام الآخرين بالالتزام والأخلاق والعدالة. (3)

وفي عام 1993 قدم "باس" بالاشتراك مع "أفيليو" نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية، يضم أربعة عناصر وهي كالتالي:

- **التأثير المثالي:** ويشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام من قبل تابعيه، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة، تعد نموذجاً للسلوكيات المشتركة. (4)

(1) - قاسم ضرار: تنمية المهارات الإشرافية من المستوى التنفيذي الأول، ط2، مطابع سمحة، الرياض، السعودية، 1995، ص 286.

(2) - خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: مرجع سبق ذكره، ص 251.

(3) - عبدة صبطي: مرجع سبق ذكره، ص 42.

(4) - الهلالي الشربيني الهلالي: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، مصر، العدد 21، أبريل 2001، ص 20.



- الاستشارة الفكرية: وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأعمال محل تساؤل، وأن يحددوا الحقائق التي يؤمنون بها، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستشير فيه القادة جهود أتباعهم لكي يكونوا مبدعين.

- الدافعية المستوحاة: حيث يكون القائد عبارة عن رمز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة والمتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تقفي أثرهم.

- الاعتبار الفردي: وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة، تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة. (1)

وإجمالاً يمكن القول أن اغلب الدراسات الحديثة في مجال القيادة، أولت أهمية كبيرة لنموذج القيادة التحويلية، وذلك لتأثيرها الكبير في سلوك الأتباع وفي فعالية المنظمة حيث أكدت المؤشرات العامة في تلك الدراسات، على ارتباط القيادة التحويلية القوي بمعدلات دوران العمل المنخفضة، وبالإننتاجية الأفضل وبرضا العاملين المرتفع.

غير أن ما يعاب على نموذج القيادة التحويلية أنها تحتوي على مخاطر كبيرة لبعض المنظمات خاصة الحكومية منها، وذلك عند سوء استخدامها، كما أن عمليات التغيير التي تصاحب هذا النموذج تتطلب مراعاة عوامل كثيرة، منها: مقاومة التغيير وكفاءة القيادة، والهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل التنظيمية.

### 9-2-3- القيادة الكاريزمية (الإلهامية):

ويعتمد هذا النموذج على السمات الشخصية أكثر من اعتماده على المنصب الرسمي في المنظمة، حيث يركز على مفهوم "قوة الشخصية"، أكثر من كونه مفهوم "سلطة"، فهو يركز بشكل أساسي على ثلاث سمات أساسية للقائد الكاريزمي: (2)

- الثقة في النفس عالية.
- الرغبة في السيطرة.
- إيمان قوي بمبادئه.

(1) - الهلالي الشربيني الهلالي: المرجع نفسه ، ص 20.

(2) - خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: مرجع سبق ذكره، ص 251.

ويعد الباحث (house1977) أول من اقترح هذا النموذج، وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخص القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ومن سمات هذا القائد، كذلك أن تكون شخصيته ساحرة للآخرين وليست نابعة من سلطة ممنوحة من الموقع الوظيفي للقائد، فالقادة الكاريزميون كانوا مجالاً خصباً للدراسة، وفي السنوات الأخيرة تحول الاهتمام إلى دراسة تأثيرهم في المنظمات. (1)

فالكاريزما هي القدرة على التأثير على الآخرين إيجابياً، بالارتباط بهم ثقافياً وعاطفياً وفكرياً، وهي صفة أو سمة غير عادية يتصف بها القائد، فتجعل قدراته التأثيرية غير اعتيادية، وإن الفهم الصحيح للصفات المطلوبة لهذا القائد الملهم تجعل منه وبلا شك شخصاً تنفيذياً قادراً على قيادة تابعيه، ومن بين أهم هذه الصفات:

**أولاً - طريقة التصرف:** وتتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم، حيث تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

**ثانياً - القدرة على إقناع الآخرين:** وهي إقناع الآخرين بأفكار القائد من أجل العمل بها ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة، وتوصيلها لتابعيهم بسهولة.

**ثالثاً - القدرة على التحدث بشكل فاعل:** حيث يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة لكن لديه المقدرة على ترتيب هذه الأفكار، وإعطاءها لتابعيه بشكل سهل ومتميز.

**رابعاً - القدرة على الاستماع:** بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

**خامساً - طريقة استعمال الوقت والمكان:** إن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار، وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

**سادساً - القدرة على استيعاب الآخرين:** إن فهم شخصية التابعيين تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه، التي يرغب في الوصول إليها. (2)

(1) - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2) - خضير كاظم الفريجات، موسى اللوزي، أنعام الشهابي: المرجع السابق، ص ص 251، 253.

يتبين مما سبق أنه يمكن استخدام القيادة الكاريزمية لدفع التابعين لتحقيق الأداء العالي، غير أنه لا يمكن استخدامها دائماً لفائدة المنظمة، وأنه لم يتم القيام سوى بالقليل من الدراسات لمعرفة مدى تأثير القيادة الكاريزمية بشكل محدد وواضح، وقد أثرت العديد من الانتقادات حول سوء استخدام القائد الكاريزمي لقيادته.

والجدول التالي رقم:(04) يوضح الاتجاهات الحديثة في القيادة حسب مفهومها ونوعها وشكلها.

الجدول رقم:(04) يوضح الاتجاهات الحديثة في القيادة حسب ( المفهوم والنوع والشكل).

النوع و الشكل	مفهومها	القيادة	الرقم
نوعها: ( إقناعية ديمقراطية شورية)	- تقوم على أساس عملية مبادلة بين القائد والأتباع. - التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين. - القائد التبادلي يدعم المرؤوسين ولكن بشروط. - يتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء. - يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي. - غير قادرة على تقديم الحوافز الإيجابية. - ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد.	التبادلية Transactional Leadership	01
شكلها: جماعية	- القائد التحويلي صاحب رؤية وصاحب رسالة. - أهدافه عالية ومعايير مرتفعة، وذو جاذبية خاصة. - يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه. - يدير بالقيم والمعاني ويطلق شعارات ومصطلحات. - وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية.	التحويلية Transformational Leadership	02
	- تؤكد على أنه هناك رجالاً عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية. - القيادة الكاريزمية هي التي تحقق التغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية. - تتحرك القيادة الكاريزمية من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية.	الكاريزمية Charismatic Leadership	03

المصدر: محمد أكرم العدلوني: مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 36.

## 10 - طرق اختيار القادة الإداريين:

تختلف طرق اختيار القادة الإداريين باختلاف النظم الإدارية والظروف السائدة، حيث أن المصلحة العامة تفرض على الإدارة اختيار القادة الإداريين، بناءً على أسس ومعايير وشروط منطقية، بحيث تؤدي إلى اختيار قادة فعالين في أداء وظائفهم ومهامهم، وقد مرت طرق ومعايير انتقاء القادة بمراحل مختلفة من التطور، حتى وصلت إلى مناهج جديدة أكثر إبداعاً وعلمية، وأن الهدف من عملية الاختيار هو البحث عن المرشحين الذين تتفق خصائصهم مع المتطلبات المحددة لشغل الوظيفة وبمفهوم آخر، تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين مؤهلات وخصائص الفرد وبين متطلبات الوظيفة. (1)

ويمكن حصر طرق اختيار القادة الإداريين في ست طرق رئيسية، هي كالتالي:

**الأولى - الاختيار غير المشروط:** هذا الأسلوب في تعيين القادة الإداريين يفترض أن السلطة المختصة باختيارهم، لا تراعي عندما تقوم بذلك معايير معينة أو ضوابط محددة فحريتهما مطلقة في هذا المجال، ولذلك يسميه البعض بالاختيار على أساس الحرية المطلقة، أو الاختيار السياسي.

ولهذا الأسلوب في الاختيار منطقه المقبول إذا تعلق بوظائف القيادة الإدارية العليا في الدولة، وفي المقابل يتعرض للنقد الشديد إذا ما أسئ استعماله، لأنه يعتمد على المحاباة والعلاقات الشخصية، وهذا ما يولد الفساد الإداري. (2)

**الثانية - المركز الاجتماعي:** يقوم هذا الأسلوب إلى إسناد بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق، ولقد كانت هذه الطريقة كثيرة الانتشار في الماضي، ولا تزال حتى الآن متبعة بصورة صريحة أو ضمنية في كثير من الدول التي يقل انتشار التعليم فيها، وعلى الرغم من تعارض هذه الطريقة مع الاتجاهات الديمقراطية، إلا أنها صالحة في مجال الوظائف الدبلوماسية. (3)

(1) - عبد الله البطي: مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) - حسين عثمان محمد عثمان: أصول علم الإدارة العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007، ص ص 397 - 398.

(3) - عبد الله البطي: المرجع نفسه، ص 56.

**الثالثة - الانتخاب:** قد يكون الانتخاب هو السبيل للارتقاء إلى مركز القيادة، إذ أن أفراد الجماعة يختارون الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والصفات والقدرات.(1) وتتميز هذه الطريقة بأنها تفتح باب التنافس أمام الكفاءات مما يضمن وجود قادة فاعلين.

**الرابعة - التعليم والإعداد:** أي إعداد القادة الإداريين في معاهد ومدارس متخصصة يتم فيها إعدادهم نظرياً وعملياً، على مبادئ الإدارة الفعالة وتطبيقاتها، ويشترط اختيار مدربين ذوي خبرة عملية وتجربة قيادية طويلة للقيام بإعداد القادة.

**الخامسة - المسابقة:** وفي هذه الطريقة يخضع المرشحون لشغل المناصب الإدارية إلى امتحانات، وذلك لزيادة الطابع الفني في الإدارة العامة، وذلك من خلال (الاختبارات النفسية، والاختبارات الموقفية، والمقابلة)، فتمثل الامتحانات تصفية أولية بين المرشحين بطرق عملية أو نظرية. (2)

**السادسة - الاختيار على أساس الجدارة:** وهذا هو الأسلوب الحديث في اختيار القادة والذي يعتمد على الكفاءة فقط، وله ميزة تحقيق المساواة بين الراغبين لشغل الوظائف القيادية. (3)

أي الاجتهاد والعمل وإبراز القدرات والخصائص الذاتية، مما يؤدي إلى اعتراف الجماعة، وبالتالي الوصول إلى رتبة القيادة. حيث أن الموظف يبدأ متمرنًا من أول السلم الإداري ثم يصعد حتى يصل إلى أعلى المناصب، بفضل خبرته وكفاءته. (4)

## 11 - التدريب على القيادة:

يعتبر التدريب من المستلزمات الأساسية والدائمة في أي منظمة، بحيث يتضمن نقل وتزويد المتدرب بمختلف المهارات الفنية، الإنسانية، والمعرفية الضرورية لأداء العمل على الوجه الأمثل، مستهدفاً في النهاية زيادة كفاءة الفرد وتأهيله لوظائف أفضل، ويتسم التدريب بتعدد طرقه ومناهجه، التي يبقى اختيارها مرتبط في الأساس بالإمكانيات المادية

(1) - بوفلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004، ص 104.

(2) - عبد الله البطي: المرجع السابق، ص 57.

(3) - حسين عثمان محمد عثمان: المرجع السابق، ص 401.

(4) - بوفلجة غيات: المرجع نفسه، ص 104.

والبشرية والأهداف المراد تحقيقها، وفيما يلي عرض مختصر لأهم الطرق التي يمكن استخدامها في إعداد وتدريب القادة: (1)

### 1-11-1- الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة:

أغلب المهارات القيادية للقادة تعلموها من ملاحظة قاداتهم السابقين في العمل وكيفية تصرفهم وتسييرهم للأزمات والمواقف المختلفة، ومن خلال خبراتهم الشخصية في الجماعات، ويؤخذ على هذه الطريقة أن الفرد قد يتعلم عادات سيئة أكثر من تعلم العادات الحميدة والطيبة، وبالأخص إن كان القائد الذي يقوم بتدريب الأفراد يمثل نموذجاً سيئاً.

ومن السلبيات البارزة لهذه الطريقة، أن القادة يتعلمون مهارات ومعارف وحيل ولكن دون أن يكتسبوا الفهم والمعرفة الصحيحة للسلوك الجماعي، الذي ينطبق على كل الجماعات وفي المواقف المختلفة، وهذا لا يساعد في إنماء إمكانيات القيادة عند الآخرين.

### 1-11-2- الطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات:

ويأتي ذلك عن طريق المحاضرات والمناقشات الصغيرة، ودراسة الحالات والتدريب العملي على القيادة، من خلال ورشات العمل، مثل: التدريب على إدارة مناقشات معينة أو رئاسة لجان معينة، أو إدارة منظمات معينة، وتهتم الطريقة الأولى بنقل المعلومات وإكساب المهارات، علماً بأن الأمر يتطلب وظيفتين أخريين وهما:

- تغيير الاتجاهات عن طريق إكساب المتعلم خبرة مباشرة مقصودة ومنظمة.
- خلق الفرص المناسبة للتغيير عن طريق التشجيع المستمر على تجريب الطرق القيادية المحسنة، بصورة يمكن معها تطبيق المعرفة والمهارة المكتسبة. (2)

ومن طرق التدريب على القيادة أيضاً تلك التي ابتدعها "مورينو" المعروفة باسم طريقة (القيام بالدور)، حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى أن التدريب على القيادة يمر بمراحل هي:

(1) - عبد الرحمن محمد عيسوي: دراسات في علم النفس المهني الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 218.

(2) - حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سبق ذكره، ص ص 207، 208.

- يبدأ بتحديد وتعريف المهارات السلوكية المطلوب تعلمها.
  - ممارسة السلوك بطرق وأساليب متعددة.
  - نقل ما تعلمه الفرد بالتدريب ليصبح عادة سلوكية يومية كجزء من تصرفات الفرد وشخصيته. (1) وتبرز أهمية تدريب القيادات الإدارية في كونها تسعى لتحقيق عدة نتائج يهدف إليها التنظيم، هي:
    - العمل على زيادة الكفاءة لحل المشكلات الشخصية القيادية.
    - إدخال التعديلات المستمرة لتطوير الوسائل الكفيلة لنجاح القائد.
    - العمل على زيادة الدافعية عند تغيير العناصر القيادية. (2)
- 11- 2 - العوامل المساعدة في التدريب على القيادة: (3)**
- أن يتم التدريب على القيادة في جماعات صغيرة، حيث يتم مناقشة أهداف الجماعة.
  - أن تكون هناك (مشاركة إيجابية عملية) من جانب المتدربين جميعاً، وأن يوجد الحماس والحافز للتدريب.
  - توفر (المدرّب) الكفاء الدارس الذي يزود المدرّبين بالعلم والخبرة، والذي يكون عقلاً ووجداناً وقدوة صالحة.
  - أن يلاحظ القائد المدرّب أفراد الجماعة ملاحظة دقيقة دون أن يهمل أي فرد منهم، ويوليهم قدرًا متساوياً من الاهتمام والاحترام دون تمييز أو تفرقة، إلا بحسب الأداء والتضحية والمهارة والعمل.
  - التدرّب على التخطيط الطويل والمرحلي ومعرفة أسس التقييم الدوري.
  - أن يُزوّد المدرّب نفسه بمعرفة واسعة في ديناميكيات الجماعة والرأي العام، وعلم النفس والسلوك الاجتماعي واتخاذ القرار وتدريب القادة.
  - تعلم مهارة الإصغاء الدقيق لبعث آليات الاتصال، والتفاعل والتجاوب بين كافة الأفراد أثناء التدريب.
  - بناء (جماعة التدريب) بحيث تقبل التغيير وتكون مستعدة للنمو.

(1) - شفيق رضوان: مرجع سبق ذكره، 233.

(2) - حسين عبد الحميد رشوان: المرجع السابق، ص 207.

(3) - محمد ياسين عطوف: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص ص 86-87.

- التدريب على وضوح الأهداف والأولويات وتحديدتها وسرعة اتخاذ القرار، واللبت في الأمور، وعلى الأخص في الحالات المفاجئة والطارئة.

وفي الأخير يمكن القول أن القائد لم يعد يعتمد على بعض المهارات الشخصية الموروثة أو المكتسبة من التجربة العملية، بل أصبح القائد شخصاً لا بد من أن تتوفر فيه مميزات خاصة يكتسبها عن طريق العلم والدراسة والتأهيل، وتصل تلك الصفات بالتدريب والتمرين، وتطور من خلال الاحتكاك بظروف العمل الواقعية والاتصال المستمر، بالمعاهد والمؤسسات المختصة في تكوين الإداريين، والاطلاع الدائم على كل جديد ومستحدث في مجال الإدارة والقيادة.

## 12 - مظاهر القصور القيادي:

يسعى قادة المنظمات لتحقيق أعلى مستويات الفعالية، وحين يفشلون في أداء تلك المهمة على النحو والمستوى المطلوب، من المفترض وجود عناصر مسئولة عن هذا الفشل، وتسمى بمظاهر القصور القيادي. وللعجز القيادي آثار عديدة، منها ما يتعلق بالمرؤوسين، أو بالمنظمة أو بالمجتمع ككل، وسنتطرق إليها بشيء من التفصيل:

### أ - الآثار المتعلقة بالمرؤوسين:

فإن بعض الممارسات القيادية السلبية ذات الطابع المرضي، قد تؤدي إلى: انخفاض درجة رضا المرؤوسين، ضعف الإنتاجية، نشوب صراعات داخل جماعات العمل، ارتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، غياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية. (1)

### ب - الآثار المتعلقة بالمنظمة:

فإن تلك الآثار تنعكس عليها في صور شتى، من أبرزها: عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة، تكدس المخزون السلعي لعدم تصريفه نظراً لانخفاض جودته، أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية وزيادة الأعطال، تراكم

(1) - سميرة صالح: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك (بجاية)، رسالة ماجستير، غ م، تخصص العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 64.



المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسات الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة.

### ج - الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل:

فمن أبرزها انخفاض الناتج القومي، تضاعف إمكانات التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء، الكفيل بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم على نحو يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل. (1)

### 12 - 1 - أسباب القصور القيادي:

ومن الأسباب المسؤولة عن القصور القيادي وتدني فاعلية القيادة، نوجزها كالتالي: (2)

- ✓ نقص الخبرة: ضعف عامل الخبرة يؤدي بالقائد إلى الإخلال بمهامه.
- ✓ ضعف المهارات الاجتماعية للقائد: سواء مهارات شخصية أو تتعلق بالآخرين.
- ✓ الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة: حيث يعد الخوف والعجز من تحمل المسؤولية سبباً من الأسباب المباشرة للعجز القيادي.
- ✓ ضعف القدرة على تشخيص المواقف: إن ضعف قدرة تشخيص المواقف تجعل القائد يدرك المواقف بشكل خاطئ، مما يؤثر على قدرته في التعامل.
- ✓ القيود والمعوقات التنظيمية: وتتمثل في نقص الصلاحيات الممنوحة للقائد، وعدم وجود نظام للحوافز، والتغييرات السريعة للوائح والقوانين.
- ✓ نقص مرونة السلوك القيادي: المرونة ضرورية لسلوك القائد، فغيابها يؤدي إلى عدم تكيف القائد مع المواقف المختلفة.
- ✓ عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد: غياب خطط ورؤية مستقبلية للقائد، تجعله يعاني من التخبط والعشوائية في القرارات والمواقف.

(1) - سميرة صالح: المرجع نفسه، ص 64 - 65 .

(2) - عبد العزيز لموشي: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات - دراسة ميدانية للجزائرية للمياه بولاية خنشلة -، رسالة ماجستير، غم، في علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2010، ص 99.

✓ امتصاص القيم الثقافية السلبية: ومن بينها، عدم احترام الوقت، التعاطف مع المخطئ، انخفاض الوعي البيئي، عدم التطوير الذاتي.

## 12-2- سبل مواجهة القصور القيادي:

هناك مجموعة من القدرات والملكات الواجب تتميتها، والتي يمكن أن يكون لها أثر بالغ في عملية مواجهة أمراض القيادة وهي:

- التدريب على عملية اتخاذ القرار، من خلال التجارب السابقة ومحاولة الاستفادة منها.
- تنمية مهارة إدارة الوقت واعتبار هذا المورد هو أهم مورد بالنسبة للمنظمة، دون تسرع أو تردد مع إنجاز الأعمال بإتقان.
- تنمية القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتياً والسعي إلى إثبات الذات.
- تنمية مهارات التواصل وكذا القدرة التفاوضية والإقناعية، سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات داخل خارج المنظمة.
- تنمية التفكير النقدي البناء سواء للذات أو للآخرين.
- المرونة الفكرية والاجتماعية وإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين.
- الطلاقة اللغوية والفكرية.
- ابتكار حلول للمشكلات بعيداً عن النمطية أو المواجهة المتفردة للمشكلات.
- شحذ الهمم ومحاربة كل السلوكيات المثبطة، كالشعور بالتعب والمشقة والرغبة في الاسترخاء. (1).

(1) - جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 283.

## خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة هي جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساساً على مدى مهارة وكفاءة القائد، ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع، ولكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة، من أجل إحداث توافق وتآقلم مع الظروف المتغيرة، ولهذا فإن المنظمة والبيئة والموقف، كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح القائد.

وتشكل القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تختلف في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون، للتأثير إيجابياً في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

حيث لم يكن هناك إجماع بين مختلف الدراسات والمداخل النظرية، حول تحديد مصادر التأثير القيادي، فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين، في محاولة منهم للتأثير على الآخرين، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يواجهونها، أثناء قيادتهم سواء تعلقت بالمرؤوسين، أو المنظمة أو البيئة الخارجية، وهناك من ينظر للقيادة بنظرة تكاملية وشاملة.

ومن خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن القيادة مهمة وضرورية لكل المنظمات، بغض النظر على نوع النشاط الذي تمارسه، ونجاح الأسلوب القيادي للقائد يتوقف على عدة عوامل، يجب أخذها بعين الاعتبار حسب خصوصية وهيكلية كل منظمة، ولكي يحقق القائد أهداف منظمته ويشبع حاجيات مرؤوسيه، يجب عليه أن يكون مُلمّاً بجميع عناصر وتفاصيل العملية القيادية.

## الفصل الثالث: الإدارة المدرسية، أهميتها واتجاهاتها .

تمهيد:

- 1 - نشأة الإدارة المدرسية وتطورها
- 2 - أهمية الإدارة المدرسية
- 3 - العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية
- 4 - خصائص الإدارة المدرسية
- 5 - أهداف الإدارة المدرسية
- 6 - وظائف الإدارة المدرسية
- 7 - أساليب الإدارة المدرسية
- 8 - الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية
- 9 - مقومات الإدارة المدرسية
- 10 - الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية
- 11 - الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية
- 12 - المهام والصفات والمهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية
- 13 - مظاهر سوء الإدارة المدرسية
- 14 - تقويم الإدارة المدرسية

خلاصة الفصل :

### تمهيد:

تعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة والضرورية في العملية التعليمية، ولها أثر بارز في إنتاجية العملية التربوية التعليمية، في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً، وإشرافاً وتوجيهاً وتقيماً.

كما أن أهداف الإدارة المدرسية تغيرت وأتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شؤون المدرسة، بل أصبحت عملية إنسانية تهدف إلى تحقيق الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية، والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية في حد ذاتها غاية، بل أصبحت وسيلة غايتها تحقيق أهداف العملية التربوية تحقيقاً وظيفياً، كما اتسع مجالها ولم تعد تقتصر على النواحي الإدارية فقط، بل تشمل أيضاً الجوانب الفنية وأصبحت تُعنى بكل ما يخص التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة، الفنيين منهم والإداريين.

ولقد حاول الباحث في هذا الفصل التطرق إلى جميع المحاور المهمة، فيما يخص الإدارة المدرسية سواءً من الجانب الإداري أو الفني، حيث تم التطرق لنشأة الإدارة المدرسية وأهميتها، وكذلك خصائص الإدارة المدرسية وأهدافها وأساليبها، وتناولنا أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ومقوماتها، وأبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية، وكذلك تم التطرق لمهام وسمات المدير، و انتهاءً بعنصر تقويم الإدارة المدرسية.

## 1 - نشأة الإدارة المدرسية وتطورها:

لقد ارتبط تطور الإدارة في بداية الأمر بالأشخاص بصورة أكبر من ارتباطها بأسس ومبادئ عامة، حتى ظهرت حركة الإدارة العلمية على أيدي كل من الأمريكي (فريدريك تايلور) والفرنسي (فايول)، وبعد ذلك البريطاني (أويك)، بالإضافة إلى (موثي ورايلي وشستر برناك)، وغيرهم ممن ظهوروا في أوائل القرن العشرين، من خلال التطور التدريجي لهذه الحركة، تم إرساء مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية العامة، التي عُرفت لاحقاً بعلم إدارة الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح، ولقد لعبت هذه الإدارة دوراً هاماً في إرساء دعائم النهضة الصناعية الحديثة، ولا سيما تلك الشركات والمؤسسات الضخمة التي تضم آلاف الموظفين بمختلف المستويات.

ومن خلال النجاح الذي أحرزته مبادئ الإدارة العلمية في القطاع الخاص على مستوى الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية، تم تطويرها في القطاع العام بما هو معروف بعلم الإدارة العامة، ومن البديهي أن كلاً من الإدارة العامة وإدارة الأعمال تجمعهما نفس المبادئ، حيث بدأ تطورها بصورة أساسية في الـ 1906م، من خلال إنشاء مكتب بحوث البلديات لدراسة نظم الميزانيات والمشتريات، وكما يمنح درجة جامعية عليا في الإدارة. (1)

وفي الحقيقة كان للحركة العلمية منذ ظهورها أواخر القرن التاسع عشر، تأثيراً كبيراً امتد إلى ميادين كثيرة منها الإدارة المدرسية، وبهذا الاتجاه العلمي انتقلت ميادين الإدارة من مجال الصناعة والأعمال في القطاع الخاص إلى الإدارة المدرسية، فالمدرسة تمثل الآلة في المصنع ولهذه الآلة سعة أو حجم، محددتهم التلاميذ ولهذه الآلة نظام أو عملية إنتاجية، وهي العملية التربوية تتمثل في الخريجين من المدرسة.

وقد تطورت الإدارة المدرسية الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهماً في نجاح المدرسة، وتحقيق أهدافها التربوية، وأصبح على المدير تطبيق هذه المفاهيم من خلال توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة، مُتخذاً من الحكمة أسلوباً للإدارة. (2)

(1) - العايب نورة: مرجع سبق ذكره، ص ص 76، 77.

(2) - محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص 263.

ولم تبدأ الإدارة المدرسية تظهر كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة، أو الإدارة الصناعية والتجارية إلا مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، وذلك بعد انعقاد اجتماع لرجال الإدارة التعليمية على المستوى القومي بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1946 في نيويورك، تحت عنوان: "المؤتمر القومي للمتخصصين في الإدارة التعليمية" ومنذ تلك اللحظة بدأت الإدارة المدرسية تفرض نفسها على علوم التربية، وتتخذ لنفسها مكانة بينها، شأنها في ذلك شأن العلوم الأخرى.

ومن العوامل التي ساعدت على سرعة تطور الإدارة المدرسية بالولايات المتحدة، الاهتمام بإقامة مؤسسة (كلوج) "kellog foundation"، ولقد أنجزت هذه المؤسسة العديد من البرامج الحديثة والناجحة في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية بأمريكا وكندا، ولتنفيذ هذه البرامج تم إنشاء تسع مراكز تابعة للمؤسسة بمناطق مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية . ومن العوامل المهمة التي ساعدت أيضا على تطور الإدارة المدرسية، هو تكوين رابطة رجال الإدارة المدرسية (American Association of school Administration) عام 1955، وفي عام 1956 تم تشكيل لجنة متخصصة على مستوى علمي متميز من الناحية النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة التعليمية، تحت اسم (مجلس الجامعات للإدارة التعليمية)، وبهذا بدأ تطور الإدارة المدرسية كحقل دراسي، أو كعلم من العلوم التربوية المهمة، من خلال إنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال بالعديد من الجامعات الأجنبية والعربية. (1)

## 2 - أهمية الإدارة المدرسية:

تستمد الإدارة المدرسية أهميتها انطلاقاً من كونها تقوم بتنفيذ سياسة التعليم التي تقوم بوضعها وزارة التربية والتعليم، فالإدارة المدرسية تعد الجهة التنفيذية في العملية التربوية، فهي التي تقوم بتوجيه ومتابعة جهود العاملين داخل المدرسة، لتحقيق الأهداف التي رسمتها وزارة التربية والتعليم، حيث أن الإدارة المدرسية تعمل على تفاعل العناصر الأخرى كالتلميذ والمعلم، والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها(2)، لينتج عنها ما هو

(1) - محمود عبد المجيد عساف: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، غ م، تخصص

أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية الجامعة الإسلامية، محافظة غزة، فلسطين، 2005، ص 11.

(2) - صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002،

ص ص 19، 20.

مطلوب من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب، بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال بكفاية إنتاجية عالية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ومن الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية، نذكر منها ما يلي:

❖ أنها تعمل على النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها، فتركز على كل ما يؤثر على التلميذ، من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات في التعليم، وتسهم في إيجاد الحلول التربوية المناسبة لذلك.

❖ تهيئة المناخ المناسب للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ، والعمل على رفع مستواهم الفني والمهني وحثهم على الإطلاع المستمر على البحوث والدراسات التي تسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية.

❖ توفير المناخ المناسب للعلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة.

❖ تنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة، وفقاً لقدراته وظروف البيئة التي يعيش فيها.(1)

ونذكر كذلك مجموعة من الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية أنها:

❖ ضرورة لكل مدرسة ( ابتدائية - متوسطة - ثانوية ).

❖ تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين، من خلال تخطيط وتنظيم وتوجيه مجهوداتهم وتصرفاتهم.

❖ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

❖ الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها.(2)

وهكذا يمكننا القول بأن أهمية الإدارة المدرسية، تأتي من أن كل عملية تربوية صغرى لاتصل إلى غايتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية، وبدونها تبقى مجرد جهود مبعثرة قد لاتصل إلى تحقيق أهدافها، وعلى ذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح.

(1) - خالد دهيش، عبد الرحمان الشلاش، سامي رضوان: مرجع سبق ذكره، ص 59.

(2) - إعداد فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية: دورة إعداد مديري المدارس ونوابهم، وزارة التربية والتعليم العالي، شبكة الأوس التعليمية، فلسطين، 2009، ص 2.



### 3- العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بمجموعة من العوامل تجعلها تختلف من بلد إلى آخر في بعض خصوصياتها، وهذا ما أدى إلى خلق صعوبة في عملية التنظير في مجال دراسات الإدارة العامة، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

#### 3-1 - العوامل السياسية:

تتأثر الإدارة المدرسية بالسياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزتها المختلفة، فقد شرعت بعض الحكومات في بلدان مختلفة في فرض سلطتها على الإدارة المدرسية، أو تزيد من تدخلها في شؤونها، كما هو الحال في البلدان التي يوجد بها أحزاب وما يرتبط بها من اختلاف إيديولوجي، يؤثر على الإدارة المدرسية بصورة مباشرة، لاسيما مع تغير الحكومة نتيجة الحزب الحاكم، ويؤثر العامل السياسي على نمط الإدارة التعليمية بشكل مباشر، ينعكس تأثيره على الإدارة المدرسية. (1)

ويوضح (عبود) في كتابه: "إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة"، أثر القوى أو الضغوط الممارسة على مختلف النظم الإدارية للتربية، ويرى بأن ذلك أدى إلى ظهور استجابات مختلفة تتمثل في أنماط مختلفة للإدارة المدرسية، من بينها:

- ✓ النمط الرأسمالي الغربي والممثل في الولايات المتحدة الأمريكية والقائم على أساس اللامركزية المتطرفة، وفقا للسياسة الليبرالية السائدة في المجتمع الأمريكي.
- ✓ النمط الشيوعي الممثل في الإتحاد السوفيتي سابقا والقائم على أساس المركزية المتطرفة والسائرة في اتجاه معاكس لما هو معمول به في الولايات المتحدة الأمريكية.

✓ نمط ثالث آخر هو الموجود في العالم الثالث، حيث لا توجد فيه فلسفة محددة للحياة وتكون سياسته التربوية غير واضحة في أهدافها ومضامينها، وينعكس ذلك سلباً على الإدارة التربوية وبالتالي على الإدارة المدرسية. (2)

ويمكن القول بصفة عامة بأن القرار السياسي هو الذي يتحكم في القرار الإداري ويوجهه، وتكون الإدارة المدرسية ملزمة بالتنفيذ، ففي الجزائر مثلاً، نجد أن القرار

(1) - صلاح عبد الحميد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 175.

(2) - عبد الغني عبود: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979، ص 198.

السياسي هو الذي يحدد ما إذا كان من الأفضل قبول التلاميذ الذين هم في سن الدراسة حتى لو اقتضى الأمر اكتظاظ الفصول الدراسية. (1)

### 3-2 - العوامل الاجتماعية:

تختلف التربية باختلاف تصورها لمفهوم الفرد وعلاقته بأفراد المجتمع ومنظّماته، وذلك لكون التربية في أساسها عملية اجتماعية، والمجتمع يعدُّ بعداً من أبعاد التربية، ونجد أن التربية تتم في وسط اجتماعي قوامه مجموعات متفاعلة من القوى البشرية هدفها خدمة التلميذ، حيث أن التعليم ليس جهداً فردياً ولكن جهد ومسؤولية قومية.

وتؤثر العوامل الاجتماعية في النظم التعليمية، من خلال العلاقات الاجتماعية لمديري المدارس مع كل من المعلمين، والمشرفين التربويين والتلاميذ، والسلطات التعليمية الأعلى، والمجتمع المحلي. (2)

ومن بين العوامل الاجتماعية التي تؤثر في الإدارة المدرسية نذكر ما يلي:

- أ - انتشار الأمية أو انخفاض المستوى الثقافي لدى أولياء الأمور، مما يعني قلة إدراك البيئة الاجتماعية، والتي هي عامل أساسي في تعلم الفرد وتعلم الجماعة.
- ب - تلعب (مجتمعات الصناعة، والزراعة.... الخ) دوراً في فرض سياسات على الإدارة المدرسية.
- ج - كثرة التلاميذ، مقابل قلة الصفوف والوسائل، وقلة أعداد المعلمين في مناطق الكثافة السكانية، تتطلب تعاملاً خاصاً من الإدارة المدرسية (توفير فصول أكثر ووسائل وكتب ومدرسين.... الخ).
- د - المناطق النائية تعاني عجزاً في المدرسين.
- هـ - عدم تجانس السكان لغوياً ودينياً وثقافياً يصعب مهمة الإدارة المدرسية في التعامل مع التلاميذ.
- و - انشغال التلاميذ بالزراعة والرعي في المناطق النائية، يُصعب مهمة الإدارة المدرسية. (3)

(1) - محمد بن حمودة: علم الإدارة المدرسية- نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري،- دار العلوم للنشر، عنابة، 2006، ص 135.

(2) - حسين عبد الحميد رشوان: التربية والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 33.

(3) - فاتن ربحي محمد عامر: درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص 35.

### 3-3 - العوامل الاقتصادية:

من أهم العوامل المؤثرة على الإدارة المدرسية هو الواقع الاقتصادي، فمسؤولية تخطيط النظم التعليمية في ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية لتوفير الطاقات البشرية، وكذلك تقديم البرامج المناسبة، لإعداد الأفراد في المهن المطلوبة، كل ذلك من مسؤوليات الإدارة التعليمية، وتحاول الدولة في حدود إمكانياتها أيضاً توفير سبل التعليم لأبنائها، وإلى أي مدى تمتلك الدولة مصادر الثروة والاقتصاد وسيطرتها على نواحي الإنفاق. (1)

ويتضح تأثر الإدارة المدرسية بالعوامل الاقتصادية للمجتمع، من خلال النقاط التالية:  
 ✓ أنه كلما زاد معدل التنمية الاقتصادية، أمكن زيادة ميزانية التعليم، مما يساعد على نشره وتحسين مستواه.

✓ العامل الاقتصادي هو الدعامة التي يستند عليها التوسع في التعليم والطلب عليه.  
 ✓ العامل الاقتصادي هو الذي يوفر فرص العمل للأيدي العاملة المتعلمة.  
 ✓ التعليم هو السبيل لإعداد القوى البشرية المتعلمة والمدرّبة اللازمة لتحقيق النمو الاقتصادي.

✓ كلما زادت مداخيل الأفراد نتيجة التنمية الاقتصادية زادت التطلعات لمستويات تعليمية أعلى وأرقى. (2)

### 3-4 - العوامل الجغرافية:

العامل الجغرافي يعتبر من العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية، فالمناطق النائية تُؤثر على درجة التعليم فيها، وما يفرضه ذلك من التزامات إدارية وتربوية، كتعدد الولايات كما في أمريكا أو تعدد الجمهوريات كما في الاتحاد السوفيتي سابقاً، أو اتساع المسافات كما في أستراليا، كما أن العوامل الطبيعية لها تأثير على العملية التعليمية، وبالتالي على الإدارة المدرسية، ففي الدول التي تعاني من شدة البرد وقسوة المناخ يتأخر سن الإلزام فيها عن الدول معتدلة المناخ بسنة أو سنتين، وأيضاً تتيح الفرصة لانتشار دور الحضانة ورياض الأطفال فيها، وتقرض على مدارسها ضرورة الاهتمام عند البناء بتوفير ساحات

(1) - محمد عبد الحكيم هلال: ماهية الإدارة المدرسية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر، ص 34.  
 (2) - مصطفى متولي: القوى المؤثرة في النظم التعليمية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1983، ص 57.

وملاعب للرياضة مقفولة داخل بناء المدرسة، وهذه المتطلبات الخاصة تعيق عمل الإدارة المدرسية. (1)

وباختصار يمكن القول أن الأبنية المدرسية وأسلوب العمارة ونوع مواد البناء والأثاث وطرق المواصلات المستخدمة في نقل التلاميذ، وقيود السن المتعلقة بالإلزام أو الحضور الإجباري، تتأثر تأثراً كبيراً بالعوامل الجغرافية والمناخية. (2)

### 3-5 - العوامل اللغوية:

تعتبر مشكلة اللغة من أدق المشكلات و أخطرهما على الإدارة المدرسية، فاللغة بوجه عام تعتبر وسيلة الاتصال بين البشر في شكل أصوات منظمة، وهي السمة التي يتميز بها الجنس البشري، وقد يؤدي ترك اللغة إلى اندثارها، وأدت عدة عوامل إلى نشأة لغة نموذجية في معظم الجماعات اللغوية الكبرى، وهي اللغة الرسمية الخاصة أو لغة المدارس، حيث يقول (تركي رابح) في كتابه " التعليم القومي والشخصية الوطنية " أنه ( لم تجد اللغة العربية على رأس قرن كامل من الاحتلال مكانا تتنفس فيه نسيم الحياة....إلا في معاهد التعليم العربي الحر، التي قامت بدور رائع في المحافظة على بقائها وازدهارها ومنعها من موت أكيد...ويعتبر الإمام "عبد الحميد بن باديس" باعث النهضة العربية الإسلامية في الجزائر).

وبعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية الحديثة بجهود كبيرة للتخلص من لغة المستعمر المفروضة، وبدأ التعريب بصفة تدريجية وفي كل المجالات، ولا تزال العملية مستمرة حتى الآن في إطار المحافظة على مقومات الشخصية الوطنية، وأصبح التعليم بالجزائر في مختلف مؤسسات التعليم الابتدائي، والمتوسط والثانوي، وفي كثير من مؤسسات التعليم الجامعي يتم باللغة العربية، وأعيد النظر عدة مرات في المناهج الدراسية المقررة وتم تعريب الإدارة المدرسية، بحيث أصبح جميع مديري المؤسسات التعليمية يستعملون اللغة العربية في معاملاتهم ومراسلاتهم الرسمية، وبذلك تكون الإدارة المدرسية قد تأثرت بشكل إيجابي عن طريق حلول مناسبة للمشكلة اللغوية في الجزائر(3).

(1) - محمد عبد الحكيم هلال: المرجع السابق، ص 34.

(2) - بن حمودة: مرجع سبق ذكره، ص 133.

(3) - الحسين مصطفاوي: الاختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على بعض أبعاد القدرة القيادية، أطروحة دكتوراه العلوم، غ م، تخصص علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012، ص ص، 114- 115.

ويمكن القول أن حل المشكلة اللغوية أثر إيجاباً على المدرسة الجزائرية من جوانب كثيرة هامة، كالإدارة والتسيير المالي، والمناهج المقررة والتكوين والتفتيش، والإشراف الفني والكتاب المدرسي.

وفي الأخير نخلص أن العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية، هي قوام المجتمع وهي عوامل متداخلة ومتكاملة فيما بينها، كل منها يؤثر في الآخر، وبالتالي يؤثر في السياسة التعليمية العامة للدولة، ولهذا عندما نتناول التعليم في دولة ما بالدراسة والبحث، وجب علينا أن نأخذ بعين الاعتبار ما يوجه الحياة في مجتمع هذه الدولة.

#### 4 - خصائص الإدارة المدرسية:

يتوافر للإدارة المدرسية عدد من الأسس والمبادئ التي يجب مراعاتها من أجل أن يتوافر لها عوامل النجاح، التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن بين أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلي:

- ✓ أن تكون إدارة هادفة: وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية، والتخطيط السليم في إطار الصالح العام.
- ✓ أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات أو المواقف الجامدة، بل يكون لها دور قيادي في مجالات العمل وتوجيهه.
- ✓ أن تكون إدارة اجتماعية: وهذا يعني أن تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط، مستجيبة للمشورة ومدركة للصالح العام، أي بمعنى ألا ينفرد المدير بصنع القرار بل يكفل مشاركة من يعملون معه في ذلك.
- ✓ أن تكون إدارة مرنة: في الحركة والعمل، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.
- ✓ أن تكون إدارة إنسانية: ويشمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم، والاستماع إلى وجهة نظرهم، والتعرف على مشكلاتهم ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم. (1)

✓ أن تكون إدارة ديمقراطية: أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري أو أحد أعضائه، أو إنفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم

(1) - سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2004، ص 30 .

والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه وأن تكون فلسفته متماشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للمجتمع.

✓ أن تكون إدارة عملية: بمعنى أن تكيف الأصول والمبادئ النظرية، حسب مقتضيات الموقف التعليمي.

✓ أن تكون إدارة تتميز بالكفاءة: ويتحقق ذلك بالاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.

✓ أن تكون إدارة لديها سياسة واضحة: وذلك من خلال تحديد السياسات ووضع البرامج، والمساواة فيها بين أعضاء التنظيم.(1)

غير أن (مرسي) يرى أن نجاح الإدارة المدرسية في تحقيق أهدافها يجب أن يخضع لمعايير معينة، وهذه المعايير يمكن إيجازها في ما يلي:

❖ - وضوح الأهداف المنشودة التي تعمل الإدارة المدرسية على تحقيقها.

❖ - التحديد الواضح للمسؤوليات من قبل الإدارة المدرسية.

❖ - أن تكون كل طاقات المدرسة مجندة لخدمة العملية التربوية بها.

❖ - أسلوب الإدارة المدرسية في ممارسة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية.

❖ - التقويم المستمر للعملية التربوية والتعليمية من قبل الإدارة المدرسية.

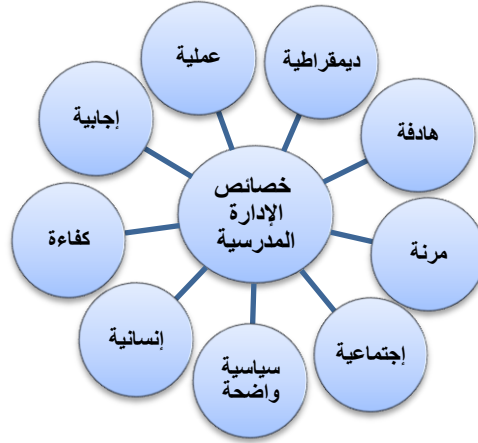
وهذه الخصائص تفرض على الإدارة المدرسية، أن تكون العملية الإدارية تتصف بالشمولية والعمومية، بمعنى أن الإداري يمكن أن يدير أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها، كما أن شمولية الإدارة تعني أن الإداري مهما كان مستواه وموقعه في الهيكل التنظيمي، يمارس جميع الوظائف التي تتألف منها العملية الإدارية، (2)

والشكل التالي: يوضح خصائص الإدارة المدرسية ومدى فعاليتها في التنظيم

الإداري للمدرسة.

(1) - سلامة عبد العظيم حسين: المرجع نفسه، ص 31.

(2) - عبد العزيز عطالله المعاينة: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص



الشكل رقم(10): يوضح خصائص الإدارة المدرسية.

المصدر- عائدة الجدي: دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات الطالبات في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، غ م، اختصاص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص17.

#### 5- أهداف الإدارة المدرسية:

تعددت أهداف الإدارة المدرسية واختلفت نتيجة للتطور الذي لحق بها، والذي أدى إلى اتساع مجالها، وتأثرها بمتغيرات وعوامل عديدة منها: حجم المدرسة، نوعية المرحلة التعليمية، نوعية العاملين ومؤهلاتهم الشخصية، طبيعة البيئة الجغرافية نوعية الإدارات (مركزية-لامركزية)، شخصية المدير وسماته، واختلاف آراء واهتمامات وفلسفة واضعي الأهداف، هناك عدة تصنيفات لأهداف المدرسة ومن بينها التصنيف التالي، الذي يُقسم الأهداف إلى أربع مجموعات وهي:

- ❖ **الأهداف التربوية والثقافية:** وتكون من خلال تنمية ميول التلاميذ ورغباتهم ومهاراتهم، من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والأفكار التي تلائم تلك الميول والأفكار.
- ❖ **الأهداف الاجتماعية:** تهدف إلى تعريف التلميذ بواجباته وحقوقه تجاه أسرته ووطنه، وتشجيعه على إقامة علاقات طيبة مع الآخرين، من أجل التعاون المستمر لتحقيق أهداف المجتمع.
- ❖ **الأهداف الدينية:** تؤكد على فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً، وغرس القيم والأخلاق الفاضلة في نفوس التلاميذ، وتنقية أفكارهم من الشوائب الدخيلة. (1)

(1)- فاروق البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص36.

- ❖ الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في تعريف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في وطنه، وكيفية المحافظة عليها وتنميتها، من أجل تطوير المجتمع وتقدمه وغرس حب العمل وتقديره، وتنمية السلوك الاقتصادي الرشيد لديه وتنمية ثقافة الإنتاج. (1)
- وتسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأسس العامة للتعلم، من خلال الأهداف التالية:
- أ - الاهتمام بإنجاز جميع عمليات الإدارة، من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف داخل الإدارة المدرسية، بصورة جيدة وبشكل فعال.
- ب - الاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد الجهاز المدرسي، بما يتناسب باهتمامات كل فرد من أفراد الجماعة لزيادة مستوى الفعالية.
- ج - التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات والأفعال التي تصدر من قبل رجال الإدارة المدرسية بصورة مقصودة أو غير مقصودة، لا بد أن تعمل على المساعدة في تكوين التلميذ وتأهيله من جميع النواحي.
- د - توفير الاتصالات الجيدة داخل المدرسة والفصول، وتوقع أفراد جهاز الإدارة المدرسية للمشكلات المختلفة، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لها مقدماً.
- هـ - العمل على توفير النموذج المثالي والمصغر للمجتمع الإسلامي داخل المدرسة "نماذج في العلاقات الطيبة والسلوكيات الحسنة"، لذلك فعلى جميع أفراد جهاز الإدارة المدرسية خاصة المدير والمعلمين، بأن يمثلون القدوة الصالحة والمثال الحسن للشخصية المسلمة، التي تهدف التربية إلى إعدادها داخل المدرسة والمجتمع.
- و - معرفة الأسس التي يبني عليها التعامل مع العنصر البشري باختلافاته وتشكيلاته ومستوياته المختلفة، وفهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية، القائمة بين الفئات المختلفة التي تتكون منها المدرسة في مجتمعنا المحلي.
- ز - ربط المدرسة بالمجتمع، حتى تتمكن من حسن أداء دورها في إعداد التلميذ الذي يستطيع أن يتكيف مع مجتمعه بنجاح ويساهم في تقدمه. (2)

(1) - فاروق البوهي: المرجع نفسه، ص36.

(2) - حسين بن سليم: القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة - دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجاً - أطروحة دكتوراه، غم، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، ص 47.



## 6- وظائف الإدارة المدرسية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اتجاهاً جديداً في الإدارة المدرسية، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر التلاميذ والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وحول توافر كل الظروف والإمكانيات، التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح الاهتمام أيضاً يدور حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها للمجتمع، وبذلك يصبح من أهم وظائف الإدارة المدرسية ما يلي:

- تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم، وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم.
  - تنظيم وإدارة وتنسيق العمل المدرسي.
  - الإشراف على برنامج النشاط المدرسي، وكذلك القيام بالقيادة المهنية للمدرسين.
  - توجيه التلاميذ ومساعدتهم على التكيف.
  - العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام، (1)
- ومما يساعد على تحقيق ذلك، يجب مراعاة الآتي:
- الإيمان بقيمة الفرد، وجماعية القيادة، مع ترشيد العمل.
  - حسن التخطيط، والتنظيم والتنسيق، ثم المتابعة والتقويم.
  - اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات العمل في المدرسة بأسلوب سليم.
  - إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسي.
  - الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية، ومكانتها بين السلم التعليمي.
  - الإدراك التام لنمو خصائص التلاميذ وما يلزمها.
  - الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تهدف إليه.
  - الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة. (2)

(1) - عبد الغني النوري: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة، الدوحة، قطر، 1991، ص ص 303، 304.  
 (2) - جمال محمد أبو الوفاء، سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 18 - 19.

- معرفة احتياجات البيئة ومشكلاتها، واقتراح الحلول. (1)
- كما حدد (العمامرة) عدداً من الوظائف للإدارة المدرسية، والتي تتناسب مع متطلبات العصر، وتراعي التطور في هذا الميدان ومن بين هذه الوظائف:
- أ - دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه، والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.
- ب - العمل على تزويد المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية، بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
- ج - تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
- د - الارتقاء بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقررة لتحقيق الأهداف التربوية المخططة، من خلال إطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق التدريس، وتدريبهم وعقد الدورات والندوات لهم. (2)

وأوضح (بامشموس) وظائف الإدارة فيما يلي:

**أولاً -** الوظائف الإدارية: وتشتمل على توفير القوى العاملة اللازمة للمدرسة، وتطبيق الوظائف الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة والمراقبة، وحل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير كل ما يخدم العملية التعليمية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

**ثانياً -** الوظائف الفنية: الحرص على النمو المهني للمعلمين، ورفع مستوى الأداء وممارسة الإشراف والتوجيه والتقييم لهذا الأداء، والاهتمام بالأنشطة الصفية واللا صفية والإسهام في تطوير المناهج وطرائق التدريس، والاستفادة من الخبرات التربوية في مجال التعليم.

**ثالثاً -** الوظائف الاجتماعية والإنسانية: وتشتمل توفير الجو العائلي، والاستقرار النفسي لكل أفراد المدرسة، واحترام الآراء والميول والرغبات، لجميع أفراد المدرسة، وتوثيق الصلة والعلاقة بالمجتمع الخارجي، وتعريفه بأهداف وبرامج المدرسة، والاستعانة بأفراد المجتمع في دراسة المشكلات التي تواجه المدرسة، والمساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول لذلك. (3)

(1) - جمال محمد أبو الوفاء، حسين سلامة عبد العظيم: المرجع نفسه، ص 19.  
(2) - محمد حسن العمامرة: مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 57.  
(3) - محمد سعيد بامشموس: المقدمة في الإدارة المدرسية، دار كنوز المعرفة، جدة، السعودية، 2002، ص 68.

ومن خلال الطرح السابق يتضح أن الإدارة المدرسية يجب أن تكون فيها العملية شاملة، التي تستهدف إنجاز الأعمال المدرسية بفاعلية، من خلال العاملين بالمدرسة وأن يقوم مدير المدرسة بتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه، والقيادة والتقويم، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر من عناصر المجتمع المدرسي، ويتحمل مسؤولية مواجهة التغيرات والتكيف معها.

إن هذه الوظائف لا يمكن أن تتحقق، إلا من مدراء يتمتعون بمستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية والفنية، حتى تتحقق وظيفة الإدارة المدرسية بشكل فعال، وأن تكون الإدارة التربوية حريصة عند اختيار مديري المدارس، وذلك من خلال شروط معينة بالإضافة إلى تدريبهم قبل الخدمة وأثناءها، وتزويدهم بكل جديد في مجال الإدارة المدرسية حتى تؤدي المدرسة دورها بشكل إيجابي، ويتم تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

#### 7- أساليب الإدارة المدرسية:

إن أسلوب الإدارة المدرسية وطريقة أدائها للعمل داخل المدرسة يعود أولاً وأخيراً إلى شخصية مدير المدرسة، حيث أن المدير يقف على رأس الجهاز الإداري في المدرسة، وبالتالي فإن ميوله وطباعه وفلسفته ومعتقداته تنعكس بلا شك على التنظيمات والنشاطات والقرارات التي يتخذها، ويقوم بتنفيذها العاملون معه داخل المدرسة.

ومدراء المدارس لا يديرون مدارسهم كل الوقت وفق نمط واحد من هذه الأنماط العامة، وهو ما يطلق عليه بالنمط الأساسي، ولكن قد يتبعون نمط آخر لبعض الوقت وطبقاً للظروف المحيطة به، وهو ما يطلق عليه بالنمط الثانوي، أي أن كلا منهم يميل إلى إتباع نمط معين من هذه الأنماط في أغلب الأوقات، أكثر من سواه وتتصف إدارته للمدرسة بهذا النمط.

ولقد أجمعت أغلب المراجع الأجنبية والعربية في الإدارة المدرسية إلى تصنيف

أساليب الإدارة المدرسية إلى ثلاث أنواع وهي: (1)

**أولاً** - الإدارة الأوتوقراطية، أو الفردية أو الديكتاتورية أو التسلطية أو الاستبدادية.

**ثانياً** - الإدارة المتساهلة أو التراسلية أو الفوضوية أو الحرة.

**ثالثاً** - الإدارة الديمقراطية أو المشاركة أو الإنسانية أو التعاونية أو حتى الشورية.

(1) - جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص، 23.

وسيتناول الباحث كل أسلوب من أساليب الإدارة المدرسية، بشيء من التفصيل للتعرف على سمات كل أسلوب، وما يتميز به عن غيره من الأساليب.

### 7-1 - الإدارة الأوتوقراطية:

تعتبر الإدارة الأوتوقراطية أن السلطة الإدارية مفوضة إليها من سلطة أعلى منها مستوى، وأن المسؤولية الضمنية قد مُنحت لها وحدها دون غيرها، ويضع مدير المدرسة من هذا النمط في ذهنه صورة معينة لمدرسته، ولذلك يضع من الخطط والسياسات ما يحدد هذه الصورة، ويعتقد مدير المدرسة الأوتوقراطي بأن من واجبه تقرير ما يجب أن يعمل في المدرسة، والإدارة المدرسية من وجهة نظر هذا المدير هي عملية إصدار للقرارات والتعليمات، والتفتيش للتأكد من حسن تنفيذها، ويهتم المدير الأوتوقراطي بالعمل بالدرجة الأولى، أما مصالح العاملين في المدرسة وغيرهم، فهي مصالح متعارضة حتماً مع مصالح العمل، وبالتالي لا يؤمن بها. (1)

وأهم ما يمكن ملاحظته في هذا الأسلوب من الإدارة المدرسية ما يلي:

- تنظيم المدارس في هذا النوع من الإدارة على أسلوب يشبه المتبع في تنظيم الأعمال في المصانع والمعامل، حيث تتدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- يحتل التلاميذ والمدرسون في هذا النمط مركزاً ثانوياً، بينما يحتل مدير المدرسة الدور الرئيسي.
- يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ.
- يتخذ التوجيه والإشراف في هذا الأسلوب صبغة ديكتاتورية.
- الأخذ بمعيار الفاعلية عند تقويم العمل المدرسي.
- عدم الاهتمام بالفروق الفردية الموجودة، سواء مابين المدرسين أو الموظفين أو التلاميذ، ومخاطبة الجميع بلغة واحدة.
- الاهتمام بإتقان التلاميذ للمواد التعليمية، وإهمال الجوانب الأخرى في المتعلم كالنمو الجسمي والعقلي والروحي والاجتماعي. (2)

ومن بين أبرز السمات الشخصية للمدير في الأسلوب الأوتوقراطي ما يلي:

(1) - جودت عزت عطوي: المرجع نفسه، ص 24.

(2) - هادي مشعان ربيع: تطوير الإدارة المدرسية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37.

- أ - قوة الشخصية وخاصة في استخدام السلطة للتحكم ولتهديد العاملين.
- ب - حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية.
- ج - عدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سلمية.
- د - حب الذات والغلو في المظاهر الشخصية، ولو على حساب أهداف العمل.
- هـ - التفرقة بين المعاملة بين العاملين في المدرسة، خاصة في الرقابة والترقية.
- و - عدم تقبله النقد ولو كان نقداً بناءً. (1)
- ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها أن لا تعتمد هذا الأسلوب في الإدارة، لأنه يؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية وانتشار الكراهية والتوتر داخل المدرسة، كما أن ديمومة العمل تتوقف على وجود المدير بصفته المسئول الوحيد.

#### 7-2 - الإدارة الفوضوية:

غالباً ما تفوض الإدارة الفوضوية كل السلطات تقريباً إلى مرؤوسيهها، ولا تصدر قراراً مستقلاً إلا بناءً على رأيهم، وهذا إن ظهر جذاباً للبعض، إلا أنه يتضمن في ثناياه تهرباً من جانب القائد من المسؤولية، فيترك عِنان الأمور في أيدي المرؤوسين، الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم مع بعضها البعض. (2)

وهذا الأسلوب في الإدارة المدرسية هو أسلوب منبوذ، لأنه تنعدم فيه القيادة وتنعدم فيه روح العمل الجماعي المشترك، حيث يجعل المدرسة في حالة من التسبب ويسود القلق والتوتر والفوضى، مما يساهم في إظهار المشاكل التربوية داخل المؤسسة. (3)

وتتميز الإدارة الفوضوية بناءً على ما تقدم، بما يلي:

- يدعو المدير هيئة التدريس إلى اجتماعات كثيرة وفي مواعيد غير محددة وتطول مدتها، وتكثر فيها النقاشات بدون الخروج بنتائج حاسمة وفعالة.
- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه، فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وابتسامة دائمة، وهو يتجنب إصدار حكمه حول ما يعرض عليه من قضايا من قبل المدرسين.

(1) - عبد العزيز عطالله المعاينة: مرجع سبق ذكره، ص 95.

(2) - عبد الغني النوري: مرجع سبق ذكره، ص 311.

(3) - أحلام مرابط، حنان مالكي: الإدارة المدرسية بين التقليد والحدثة - المدير نموذجاً - مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 10، مارس 2013، ص 139.

- لا يحاول مدير المدرسة أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم.
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية، من تخطيط وتنظيم للعمل، والتنسيق بين العاملين والرقابة على مجهوداتهم.
- لا يكسب هذا النوع من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة لتطوير أدائهم.
- لا يعتبر المدير الأخطاء مهمة، إلا إذا أوقعته في مسؤولية شخصية.
- المدير لا يعارض المرؤوسين، ولا يتحمل المسؤولية ولا يهتم بالعمل، إلا إذا تعرض للمساءلة والاستجواب. (1)

وتتميز شخصية المدير في الأسلوب الفوضوي بما يلي:

- أ - ضعف الشخصية، مما يسمح لنائب المدير و المعلمين بالإنفراد بسلطته.
  - ب - التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات.
  - ج - عدم المواظبة على الحضور للعمل، مما يؤدي إلى التسبب داخل المدرسة.
  - د - عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين.
  - هـ - قلة التوجيه للعاملين والتهرب أحياناً من محاولة إبداء الآراء والملاحظات. (2)
- ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها أن تجتنب أسلوب الإدارة الفوضوية، لأنه يقف عائق أمام تحقيق الأهداف التربوية والإدارية، كما أن وتيرة العمل فيها تكون منخفضة وعشوائية.

### 7-3 - الإدارة الديمقراطية:

أما في هذا الأسلوب من أساليب الإدارة المدرسية، فإن المدير يعتبر نفسه عضواً في أسرة المدرسة، وأن بقية أعضاء المجتمع المدرسي يعملون معه، ولا يعملون عنده ويتعامل مع الجميع في جو تسوده المحبة والتفاهم والتعاون والتشاور لتحقيق الأهداف التي رسمها المجتمع للمدرسة، ويتلقى المدير أفكار المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور ومقترحاتهم، ويعمل ما في وسعه لاستشارتهم وتشجيعهم على المشاركة. (3)

(1) - جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.

(2) - عبد العزيز عطا الله المعاينة: المرجع السابق، ص 96.

(3) - هادي مشعان ربيع: مرجع سبق ذكره، ص 39.

وفي الإدارة الديمقراطية يستند مدير المدرسة في ممارسة سلطته إلى ما يخوله له القانون، وليس إلى النزعات الشخصية، ولا يلجأ إلى استخدام سلطته إلى في حالة عدم وجود حلول أخرى.

وتقوم الإدارة الديمقراطية على عدة أسس أهمها:

- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم القدرة على الابتكار، وقادرون على العمل والتخطيط.
- المدير الديمقراطي ليس الوحيد المسئول عن تنفيذ العمل، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل.
- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر.
- يشجع المناخ الديمقراطي على الإبداع وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين.
- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية وسيكولوجية، لا بد من تشجيعه ومدحه لإثارته على العمل.
- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في الأسلوب الديمقراطي، بإنشاء برنامج للعلاقات العامة، للتعريف بسياسة المدرسة وما تقوم به من نشاط. (1)

وأهم ما يميز شخصية المدير في الأسلوب الديمقراطي ما يلي:

- أ - قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر.
  - ب - تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يبدي آرائه.
  - ج - الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات.
  - د - احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية وإيجاد الحلول لها.
  - هـ - الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها. (2)
- ويرى الباحث أن أسلوب الإدارة الديمقراطية هو النموذج الملائم للإدارة الناجحة، لأن الإدارة المدرسية تعتبر عملية إنسانية اجتماعية تربوية تعتنى بالفرد وتحترم شخصيته، وتحاول أن تجعله يتكيف مع المجتمع المدرسي الذي يعيش فيه.

(1) - جودت عزت عطوي: المرجع نفسه، ص ص 26، 27.

(2) - عبد العزيز عطائه المعاينة: المرجع نفسه، ص 98.

#### 7-4- أسلوب الإدارة المناسب للمدرسة الحديثة:

بعد هذا العرض السريع لأساليب القيادة المختلفة فأي أسلوب من الأساليب الثلاثة نرتضيه لمدارسنا ؟ لنحدد في ضوءه الجو الاجتماعي للمدرسة.

تحدد الإجابة على هذا السؤال آمال المجتمع الجزائري والعربي، وأهدافه التي تتجه نحو الديمقراطية السليمة، وبالتالي خلق المواطنين المستنيرين القادرين على التفكير السليم والتعاون وتحمل المسؤولية، والنهوض بالمجتمع.

ولاشك أن هذه الآمال وتلك الأهداف، لا يمكن تحقيقها إلا إذا توافر لمدارسنا الجو الديمقراطي السليم، الذي تسوده العلاقات الطيبة، يُمارس من خلالها الأفراد الحياة الاجتماعية المنشودة، حيث أن المدرسة هي المؤسسة التي تتحمل مسؤولية التنشئة الاجتماعية، التي يكون نتاجها المواطن الصالح القادر على تحمل مسؤوليته في البناء والنماء.

ولذلك اتجهت السياسات التعليمية إلى الاهتمام الكبير بالجو المدرسي، الذي يجعل من المدرسة مكاناً للتربية الاجتماعية السليمة، عن طريق احترام شخصية المدير وشخصية المعلم، وشخصية التلميذ، من خلال القيادة الديمقراطية التي تمارس بصورة ملموسة أمام التلاميذ، حيث تأتي هذه السياسات لمساعدة المدرسة في تنمية تلك القيادات وتدريبها، بما تخططه من برامج وأنظمة أعدت خصيصاً لمساعدة المدرسة الحديثة على أداء وظائفها الإدارية، عن طريق المناخ الاجتماعي السائد في المدرسة والذي يمارس من خلاله القيادة الديمقراطية بالمدرسة.(1)

#### 8- الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية:

كانت الإدارة المدرسية تقوم على تنفيذ الأوامر الصادرة إليها من قبل الرؤساء وتتحصر مهمتها في القيام بالأمور الإدارية فقط، وبمعزل عن المجتمع والبيئة التي من حولها، ونظراً لتطور مفهوم الإدارة المدرسية، فقد برزت في الآونة الأخيرة اتجاهات جديدة في مجال الإدارة المدرسية وتتمثل هذه الاتجاهات في ما يلي:

(1) - محمد سلامة غباري : الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 60:59.



## 8-1 - إدارة الوقت:

وتتعلق إدارة الوقت أساساً بتحديد الأولويات بين المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يومياً، مما يحتم عليه أن يرتب هذه المهام في شكل أولويات، متخذاً عنصر الوقت أساساً لذلك، ومن الممكن أن يقوم المدير بهذا الإجراء عدة مرات في اليوم.

ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم، وطبيعة وظائفهم، ويختلف أيضاً من ثقافة إلى أخرى، ويعتبر سلوك الإنسان اتجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية، ومن القيم التي تكونت لديه اتجاه التعامل مع الوقت، وإدارة الوقت هو توجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب، في ضوء القواعد والنظم المعمول بها.(1)

فالمدرء يتجنبون المهام الغامضة ويفضلون عادة القيام بالمهام الواضحة، والمهام القصيرة تفضل على المهام طويلة الأمد والمعقدة بطبيعتها، حيث يتم تأجيلها أو المماطلة فيها أو حتى عدم القيام بها، ومن أهم النصائح التي يجب على مدرء المدارس مراعاتها في إدارة الوقت ما يلي:

- أ - إنجاز الأعمال الصعبة التي تحتاج تفكير و هدوء قبل الروتينية.
- ب - وضع جدول زمني لإنجاز المهام.
- ج - استغلال أوقات الركود و الانتظار في عمل شيء مخطط له مسبقاً.
- د - ترتيب الأعمال ابتداءً من الأهم إلى المهم، إذ أن القيام بمجموعة الأعمال في آن واحد يتسبب في ضياع الوقت، و إلى التخبط و سوء التسيير.
- هـ - تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات لاختصار الوقت، دون اللجوء إلى إعطاء تعليمات يومية حول الأعمال المطلوبة، فالكل يعرف مسؤولياته اليومية، وكذلك التلاميذ يعرف كل منهم ما عليه منذ اليوم الدراسي الأول.
- و - معرفة المعوقات التي تتسبب في ضياع الوقت، ومعالجتها والحذر من الوقوع فيها.(2)

(1) - علي الدين هلال: التحولات العالمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي، الندوة التربوية نقابة المهن التعليمية مع اجتماع المجلس التنفيذي لإتحاد المعلمين العرب بمبنى جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، في الفترة الممتدة مابين 10- 15 ديسمبر، 1994، ص 25.

(2) - غانا الشريدة: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية المعاصرة، الإدارة المدرسية آفاق علمية وتربوية، قسم التربية والثقافة، الإتحاد يوم (15- 09- 2016)، [www.al3loom.com](http://www.al3loom.com).

## 8-2- إدارة الأزمات:

هي القدرة على إدارة أي حدث طارئ غير متوقع، بأسلوب إداري فعال يؤدي إلى التقليل من آثاره ونتائجه السلبية، و الأزمات في الإدارة التربوية هي موقف يحول دون تحقيق الأهداف التربوية، ويتطلب إجراءات فورية و يحتم العمل كفريق يشترك في تذليل الأزمة، باستخدام أساليب أداء عالية تستند على أسس عديدة، منها: العلاقات الوظيفية الإيجابية والقدرة على التحكم في النتائج المتوقعة، والتركيز على الأزمة ومسبباتها، وما هو متاح عمله وفق الإمكانيات والصلاحيات المتوفرة. (1)

ونتيجة لتعدد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل يرفع من معدل ظهور الأزمات، ويرفع من آثارها السلبية على المنظمة، نتج عن ذلك مفهوم إداري خاص يُعنى بجانب الأزمات، سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل من آثارها، ونشير هنا إلى أن مفهوم إدارة الأزمات مفهوم متقدم وفعال، ويعرفها (الهزيمة) "بأنها مجمل الجهود والتهيئة الإدارية لمواجهة الأزمة المحتملة أو الفعلية، من خلال التخطيط والتنظيم، والرقابة على جميع المتغيرات المساهمة في حصول الأزمة، ومحاولة السيطرة عليها، وتوجيهها بما يخدم التخفيف من الأزمة أو إزالتها".

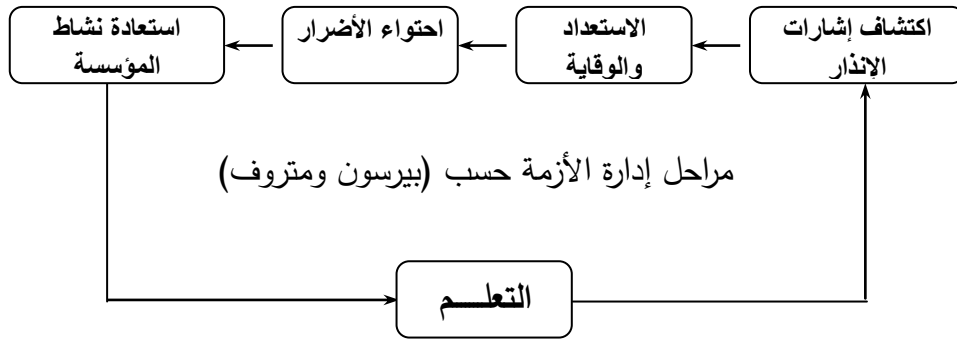
والواقع أن الإدارات التربوية بشكل عام ينقصها الوعي بالمفهوم أولاً، ومعرفتهم بأنماط الأزمات التي يمكن أن يواجهوها، واستراتيجيات التعامل معها ثانياً، لذلك فلا بد من تعميم برامج تدريبية تعمل على تزويد الإداريين التربويين بالمهارات والكفايات اللازمة، للتعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها. (2)

حيث حدد "بيرسون وميتروف" (Pearson & Mitroff) خمس مراحل لإدارة الأزمات

كما في الشكل التالي:

(1)- Julie Straw :**The 4-Dimensional Manager**, DiSC Strategies for Managing Different People in the Best Ways (Paperback), Published by BERRETT-KOEHLER, United States, 2002, p.116.

(2) - أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص ص 176- 183.



الشكل رقم (11): يوضح مراحل إدارة الأزمة حسب (بيرسون ومتروف)

Source: Pearson, Christine M. Mitroff, Ian I: **From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management.** Academy of Management Executive. Vol. 7 No. 01 ,feb 1993, p53.

ومما سبق يرى الباحث أن أسلوب إدارة الأزمات، هو أحد الأساليب الحديثة التي يمكن للقيادات التعليمية إتباعها، فإدارة الأزمة أصبحت منهجاً له أصوله وقواعده وتقنياته، ولذلك يجب على القيادات التربوية أن تكون ملمة بأسس ومبادئ تلك الاتجاهات في الإدارة الحديثة، حتى لا يفاجئون بالأحداث بل ينتظرونها، فتكون إدارتهم وقائية لمواجهة المشاكل قبل تفاقمها ووصولها إلى أزمة قد يصعب علاجها.

### 8-3- إدارة التغيير:

ويعرفها (العتيبي) "هي ذلك النهج الإداري الذي يُعنى برصد مؤشرات التغيير في بيئة منظمة الأعمال، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة، ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف وتأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة، لتحسين آرائها وسلوكها". (1)

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بأن مسؤولية إحداث التغيير تقع على مديري المدارس بالدرجة الأولى، من خلال أداء مهامهم كقادة تربويين يعملون على أسس علمية ومهنية وإنسانية، وبمتابعتهم للتغيرات المستمرة و المتسارعة من حولهم، وعليهم أيضاً الاقتناع بإدارة التغيير ومعرفة أهدافها.

ومن الأهداف الأساسية لإدارة التغيير في المدرسة ما يلي:

❖ مساعدة التربية لحاجات التغيير الاجتماعي، وتحقيق خطط التنمية واستيعاب

معطيات ثقافة العصر المتراكمة للحاق بالركب العالمي، (2)

(1) - صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص62.  
(2) - رافدة عمر الحريري: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 142.

❖ إحداث التغيير الإيجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية، لرفع جودة التعليم وفقاً للتشريعات القانونية، وفي إطار قيم وأعراف وتقاليد المجتمع المحلي.

❖ إعادة النظر في كيفية إعداد المعلم وتدريبه أثناء الخدمة، بشكل فعال يتماشى مع المستجدات العالمية في هذا المجال.

❖ مساعدة الإدارة على تلبية التغيير الذاتي في الإدارة، ومواجهة المشكلات التعليمية والتربوية والإدارية بشكل جدي وفعال.

❖ تحديث وتطوير أنماط السلوك في المؤسسات التربوية.

❖ إعادة النظر في المناهج الدراسية وتطويعها لتتناسب كل الفروق الفردية، وربط الجانب النظري بالنشاطات التطبيقية في المنهج الدراسي

❖ محاولة التوفيق بين أهداف المؤسسة التربوية، وأهداف العاملين بما يحقق مصالحهم ومصالح المؤسسة في الوقت نفسه.

❖ إعادة النظر في تصميم وحجم المباني المدرسية وتجهيزاتها، وفقاً لمواصفات الجودة الشاملة في التعليم. (1)

ولكي تنجح إدارة التغيير يجب مراعاة بعض المعايير، و التي منها:

أ - أن يلبي التغيير حاجات التطور الاجتماعي في ثقافة المجتمع.

ب - أن يعكس التغيير في المؤسسات التربوية وإدارتها روح العصر ومعطيات التقدم العلمي والتقني.

ج - أن يقدم التغيير التربوي حلاً علمياً وعملية وموضوعية، لمشكلات المؤسسة التربوية وحاجاتها في كافة نواحي الحياة.

د - أن يحافظ التغيير في إدارة المؤسسات التربوية على الجوانب الإيجابية والعوامل ذات القيم المميزة.

هـ - أن يكون المسئول عن إدارة التغيير على درجة عالية من الوعي بمطالب التنمية الشاملة في المجتمع، وأولوياتها في التغيير وبرامجه. (2)

(1) - رافدة عمر الحريري: المرجع نفسه، ص 142.

(2) - بلسم أحمد علي: واقع إدارة التغيير لمديري إعدديات الصناعة محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد، العراق، العدد 96، قسم علوم تربوية نفسية، كلية التربية، 2011، ص 592.

وهناك أمر مهم يجب مراعاته في عملية إدارة التغيير، وهو توافر بعض القدرات لدى القائد كتقديم ردوده بطريقة لبقة إزاء المواقف الصعبة، أو اختيار الحوافز التي تتناسب وشخصية كل مرؤوس، أو تقديم الشرح بطريقة فعالة على سؤال يطرح عليه. (1)

#### 8-4 - إدارة الصراع:

إن المدير داخل مدرسته يواجه الصراع بين المعلمين، أو بين المعلمين والإداريين أو بين المعلمين والطلبة، أو بين الطلبة أنفسهم وعليه لابد أن يكون على دراية ومعرفة جيدة بطبيعة الصراع، وأسبابه وكيفية إدارته.

وإدارة الصراع هي " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته، من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".

وعادة ما يزداد الصراع في فترات التغيير والتطوير، والصراع هو جزء من الحياة البشرية، كما أن للصراع جوانب إيجابية وبناءة لأنه يحافظ على يقظة الجماعة، ويدفعها للعمل والنشاط والإبداع، وطرح (مارش وسيمون) أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع:

أ - أسلوب حل المشكلة.

ب - الإقناع.

ج - المساومة أو التصافق، أي عقد الصفقات.

د - التحالف أو الائتلاف. (2)

كما أن المعلمين والإداريين دائماً يسعون إلى تقليل الصراع إلى أدنى حد ممكن، وذلك عن طريق قيام المعلم منذ بدء العام الدراسي بالاشتراك مع تلاميذه بوضع نظام داخل حجرة الدراسة، وهذا النظام يتضمن النتائج المترتبة على قيام بعض التلاميذ بسلوكيات مرفوضة، ولحل الصراع بين المعلمين والتلاميذ على مدير المدرسة تشجيع برامج التدريب أثناء الخدمة، لتحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة وكيفية إدارة الصف واستراتيجيات التعامل مع الصراعات مع التلاميذ. (3)

(1) - بلسم أحمد علي: المرجع نفسه، ص 592.

(2) - حمزة بن معتوق: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي- دراسة ميدانية بمقر ولاية المسيلة- رسالة ماجستير، غم تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015، ص 120.

(3) - غانا الشريدة: مرجع سبق ذكره، [www.al3loom.com](http://www.al3loom.com)

### 8-5- إدارة الإبداع:

يعتبر الإبداع أمر بالغ الأهمية في المؤسسات التعليمية، ويتجسد ذلك من خلال تعريف (نصر) للإبداع بأنه: " قدرة الإدارة المدرسية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفزهم على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم، مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة." (1)

وتتجلى أهمية الإبداع داخل المنظمات على النحو التالي:

- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، حيث يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل إيجابي.
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين وإتاحة الفرصة لهم.
- ✓ إن توافر البيئة الإبداعية داخل التنظيم يساعد على تطوير وتحسين الخدمات، بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد المالية، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة، والإمكانات البشرية والمادية المتاحة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل. (2)

وللإبداع الإداري عدة عناصر أساسية نذكر منها ما يلي:

- أ - الأصالة: وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة والغير مألوفة.
- ب - الطلاقة: وهي تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار.
- ج - المرونة: وتعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد ومختلف، وهي عكس الجمود.
- د - الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو ضعف في البيئة.

(1) - عزة جلال نصر: الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية إستراتيجية - ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص12.

(2) - محمد سعود النمر: السلوك الإداري، ط1، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1992، ص64.

- هـ - المخاطرة والتحدي: الاستعداد لتحمل المخاطر نتيجة تبني الأفكار الجديدة.  
و - الاحتفاظ بالاتجاه: وهي قدرة الفرد على التركيز على مشكلة واحدة.  
ز - التحليل والربط: يقصد به إنتاج إبداعي ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت، أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ومن ثم إعادة ربطها.

### 9 - مقومات الإدارة المدرسية:

إن كل تطور للنظام التعليمي والتربوي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور الإدارة التعليمية والمدرسية، وعليه فإن الإستراتيجية السليمة لتطوير النظام التربوي، هي التي تأخذ في حسابها تطوير إدارة النظام وتجديدها، ومواكبة كل جديد في هذا المضمار، ومن أهم مقومات الإدارة المدرسية ما يلي:

#### 9-1- القدوة الطيبة:

يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة طيبة ومثال يحتذى به، من قبل عناصر إدارته من حيث التمسك بعمله، وفي إيمانه واعتزازه به وفي مظهره وثقافته وخلقه وسيرته، وفي علاقته مع المعلمين والتلاميذ والمدرسة.

#### 9-2- أسلوب القيادة الرشيدة:

يقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية والحكم الذاتي، والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، والبعد عن النمط الديكتاتوري في إنجاز الأعمال. (1)

#### 9-3- الثقة المتبادلة:

وهذا لن يكون إلا عن طريق الخبرة الشخصية للمدير في كافة المجالات والنشاطات، فالثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين تعتبر الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية، لأنها تُشعر كل طرف بالتقدير والاحترام، وأنه محل اهتمام ومرغوب فيه كطرف فاعل للمساهمة في العملية التعليمية فيشعره بالأمن والاطمئنان، مما يزيد من فاعليته في المؤسسة، فيتحسن سلوكه وترتفع معنوياته، وبالتالي ينعكس هذا على مخرجاتها.

(1) - صبيحة حمزة دحام: تطوير الإدارة المدرسية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق، ص ص 3، 4، الإناحة: يوم 23 أوت 2016

#### 9-4- خلق المناخ المناسب:

خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم، والبعيد عن الخلافات والتباغض، والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة مع الفريق التربوي في المدرسة.

#### 9-5- تفويض السلطات:

من المهم أن يقوم مدير المدرسة بتفويض العاملين معه بعض الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات، مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم، وتعريف كل معلم بملكته للمدرسة وبأنه جزء منها، وأن هذا التفويض سوف يسمح للمدير بالتفرغ للسياسة العامة والأمور الجوهرية داخل المدرسة.

#### 9-6- التعرف على العاملين:

وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعدادهم للعمل، ومعرفة إمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم، مع توجيههم وإرشادهم بالطرق الصحيحة، بالإضافة إلى مكافأة المجتهدين منهم وتشجيعهم، والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم. (1)

#### 10- الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية:

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها ومقرراتها، من خلال عدد من ميادين العمل التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية، وهي: علاقة المدرسة بالمجتمع، تطوير المناهج والبرامج الدراسية، شؤون الطلاب، شؤون العاملين، المباني المدرسية والتجهيزات، الشؤون المالية وإدارة الأعمال، والبناء التنظيمي، وسنذكر بشيء من التفصيل كل هذه الميادين: (2)

#### 10-1- علاقة المدرسة بالمجتمع: (School - Community Relationships)

أقام المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف، على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه، ووضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته

(1) - عبد الغني النوري: مرجع سبق ذكره، ص 334.

(2) - رضوان بواب: محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، مستوى س3 علم اجتماع التربية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014، ص 24.



وما يتوقعه المجتمع منها، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار، وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها. والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها، بل إن كثيراً من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة، قد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة، مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الصحيحة والملائمة. (1)

### 10-2- تطوير المناهج: (Curriculum Development)

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تُعلم بها التلاميذ وتطور بها محتوى ما تعلمه لهم، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة وطرائق وأساليب مبتكرة.

### 10-3- شؤون التلاميذ: (Students Affairs)

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ فهي إلي جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ، الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم.

كما تؤدي أيضاً خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ، مثل: مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة، والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على تحصيلهم الدراسي، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى، وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ، للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم. (2)

(1) - رضوان يواب: المرجع نفسه، ص 25.

(2) - علي محمد السبيل مضاي: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط1، فهرسة الملك فهد الوطنية، عيزة، السعودية، 2013، ص 28.

#### 10-4- شؤون العاملين: (Staff Personnel)

يعتبر مجال شؤون العاملين من أهم ميادين عمل الإدارة المدرسية، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة، والإشراف عليهم وتقييمهم وتوفير فرص النمو المهني لهم، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها وغير ذلك.

#### 10-5- المبنى المدرسي والتجهيزات: (School Plant & Physical Facilities)

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية الإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية، من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة، حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة. (1)

#### 10-6- التمويل وإدارة الأعمال: (Finance & Business Management)

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة، وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي، والإشراف على شراء بعض الحاجيات الخاصة بالمدرسة. (2)

#### 10-7- البناء التنظيمي: (Organizational structure)

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم، من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي، والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسؤولية والرقابة وقنوات الاتصال، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة، في المسائل الطارئة والأمور الروتينية وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات، وضعف فعالية الاتصال وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي، وإعادة النظر فيه بروح جادة. (3)

(1) - لحسن صدار: دراسة اتجاهات مدراء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير، رسالة ماجستير، غم، قسم علم النفس

وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص علم النفس التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2012، ص 51.

(2) - علي محمد السبيل مضاي: المرجع نفسه، ص 29.

(3) - رضوان بواب: المرجع السابق، ص 26.

### 11 - الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية:

تعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان، من وجود صعوبات ومعوقات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها، غير أن هذه الصعوبات والمعوقات تختلف من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس وطبيعة القائمين عليها.

#### 11-1- الصعوبات:

الصعوبات ليست هي المشكلات، كما أنها ليست المعوقات، إنما هي أمور ذاتية في الأمر وتخص العمل ومتطلباته، أي أنها تتطلب حظاً وافراً من الجد وبذل الجهد والهمة، من أجل القيام بالعمل المطلوب أو المتوقع القيام به، وعليه فإن هناك مجموعة من الصعوبات تكتنف الإدارة المدرسية منها:

- أ - حاجتها للإعداد والتأهيل وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير للتعرف عليها والإلمام بها، مثل: التخطيط، والتدريس، والتعلم، والإشراف والتقييم.
- ب - حاجتها للتوفيق بين المهام الإدارية والفنية، وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
- ج - حاجتها للكثير من سعة الصدر والحلم والحزم في معالجة أمور التلاميذ والمرؤوسين، وفي التعامل مع أفراد المجتمع.
- د - اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية لدور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي حيث تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
- هـ - ضرورة متابعة الدراسات والأبحاث النفسية والتربوية لتحقيق النمو الشخصي والمهني للمدير والمرؤوسين، وإن كثرة تلك الدراسات والأبحاث من جهة وسرعة التغيرات المجتمعية من جهة أخرى، تزيدان من صعوبة الأمر وتعقيدته أمام المدير.
- و - كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، وإشكالية تحديد أولويات حلها، وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع.
- ز - حاجتها للوقت الطويل أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي، وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من وقته الخاص لأداء عمله على أكمل وجه. (1)

(1) - محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص ص 251، 252.

## 11-2- المعوقات:

ويمكن تصنيف المعوقات التي تتعرض لها الإدارة المدرسية إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى ترتبط بالعملية التعليمية، وتسمى معوقات فنية، والثانية ترتبط بالعمل الإداري وتسمى معوقات إدارية، والثالثة ترتبط بالنظام التربوي، وهي معوقات تنظيمية.

### 11-2-1- المعوقات التي ترتبط بالعملية التعليمية (المعوقات الفنية):

- ❖ - النقص في بعض هيئات التدريس.
- ❖ - انخفاض في مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية ونفسية.
- ❖ - تنوع سلوكيات المعلمين.
- ❖ - الضعف العام في مستوى الطلبة في جميع المراحل ومختلف المناحي.
- ❖ - وجود بعض الطلاب الغير أسوياء.
- ❖ - ضعف التفاعل الصفّي بين المعلمين والطلبة في المدرسة.
- ❖ - ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة.
- ❖ - زيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد.
- ❖ - عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية، وقلة توفير الكوادر الفنية المتخصصة.
- ❖ - تقشي ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
- ❖ - النقص في تجهيزات المرافق التعليمية، من مكاتب ومختبرات ومشاعل وساحات وملاعب وغيرها. (1)

### 11-2-2- المعوقات التي ترتبط بالعمل الإداري (المعوقات الإدارية): (2)

- ❖ - عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها.
- ❖ - عدم توفر الإمكانيات المالية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة، ومرافقها المختلفة وشراء المواد الأولية اللازمة للعملية التعليمية.
- ❖ - ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.
- ❖ - عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة لتقلبات هيئة التدريس، والعجز في بعض التخصصات.

(1) - مهدي كامل سليمان: معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية بمحافظة نابلس وطولكرم، رسالة ماجستير، غم، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 1999، ص 19.  
(2) - جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص 63.

- ❖ - الضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.
  - ❖ - القوانين التربوية التي تُحدّد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي.
- 11-2-3- المعوقات التي ترتبط بالنظام التربوي (المعوقات التنظيمية):**
- ❖ - المركزية في الإدارة التعليمية وفي اتخاذ القرار، والتشدد في البيروقراطية في العمل.
  - ❖ - غياب الدعم والحوافز لمديري المدارس من قبل السلطات التعليمية.
  - ❖ - مجانية التعليم و إلزاميته تدفع بعض التلاميذ وأولياء الأمور إلى سوء استغلال هذا المبدأ، والتقاعس عن التعاون مع الإدارة المدرسية.
  - ❖ - عدم الاهتمام بالإدارة المدرسية كمهنة، وغياب الدستور الأخلاقي لها(1)
- وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن أزمة الإدارة المدرسية تتجلى فيما يلي:
- أ - الفلسفة والمفاهيم: الاهتمام بالشعارات والتركيز على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح والقوانين "غموض".
  - ب - البنية والعلاقات: تملك الأجهزة السلطة الحقيقية وسيطرة البيروقراطية.
  - ج - الطرائق والأساليب: الاعتماد على الأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال، وضياح الأساليب العلمية وسطها " إدارة النشاط ورد الفعل".
  - د - الكفاية البشرية: الاهتمام بالكم وإهمال الكيف " أنانية النفع المتبادل". (2)
- إن صعوبات كثيرة كهذه تتطلب بلا شك ضرورة وجود مديراً متقهماً، ومؤهلاً علمياً ويمتلك من الخبرات ما يمكنه من التعامل الصحيح مع هذه المشكلات، والعمل على التغلب عليها وحلها بطريقة علمية وإنسانية صحيحة، حتى تستطيع المدرسة تحقيق أهدافها كمؤسسة تربوية واجتماعية، تعمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب العقلية، والجسمية والنفسية والاجتماعية.

(1) - محمد عبد القادر عابدين: المرجع السابق، ص254.  
 (2) - أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 146.

## 12- المهام والصفات والمهارات اللازمة لرجل الإدارة المدرسية:

الإدارة المدرسية بفعاليتها وأنشطتها الداخلية والخارجية، مرهون نجاحها بمدير يمتلك القدرات والإمكانات التي تؤهله لقيادتها، إيماناً منه بالمفهوم الحديث للإدارة من خلال العديد من الممارسات الإدارية والفنية اللازمة، وتتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية وميول مدير المدرسة، ذلك لأن المدير هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية، من خلال إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة، وسنحاول فيما يلي تحديد بعض المهام والصفات والمهارات المنوط بمدير المدرسة:

### 12-1- مهام مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن كل ما يتعلق بمدرسته، حيث تتدرج تحت هذه المسؤولية أربع مستويات، ونذكر منها ما يلي:

#### أولاً - الواجبات ذات الطابع الإداري:

أ - إعداد الخطة المدرسية السنوية وفق الأسس العلمية، والإشراف على تنفيذها خلال العام الدراسي، محدداً طرق وأدوات تقييمها ومناقشتها مع موظفيه.

ب - توزيع المهام والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية، وإعداد برنامج الدرس الأسبوعي وبرامج الامتحانات والنشاطات المختلفة.

ج - إعداد التشكيلات المدرسية السنوية (تلاميذ ومعلمين)، المتمثلة في قبول التلاميذ وتشعيب الصفوف، والإشراف على سجلات وبطاقات العاملين والتلاميذ، وتحديد احتياجات المدرسة من التخصصات التعليمية المختلفة.

د - تشكيل اللجان المدرسية المختلفة والإشراف الإداري المتواصل على تنفيذها لمهامها، وتقييم أدائها وتوفير كل السبل الكفيلة لإنجاحها.

هـ - مراقبة ومتابعة دوام العاملين والتلاميذ.

و - عقد الاجتماعات الدورية للعاملين في المدرسة، لمناقشة كل ما يستجد على صعيد العملية التربوية. (1)

(1) - عليان عبدالله الحولي: محاضرات في الإدارة المدرسية، الفصل الأول، مستوى الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، الموسم الجامعي، 2015، 2016، ص8.

ز - التعرف على حاجات التلاميذ ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية والصحية، بالتعاون مع المعلمين والمرشدين، واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية والتحفيزية، لضمان الأجواء التربوية السليمة لهم.

ح - التعرف إلى مشكلات العاملين الإدارية (رواتب، إجازات، تراخيص، شكاوي) ومتابعتها لدى الجهات المختصة، والعمل الجاد على إنجازها وفق الأصول.

ط - دراسة التعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة، ومناقشتها مع العاملين في المدرسة، واعتماد تعليمات داخلية لتسيير الأمور على أكمل وجه.

ي - المسؤولية الكاملة عن الشؤون المالية للمدرسية، والعمل على الاستفادة من الإمكانيات المالية وفق التعليمات الصادرة، حول التصرف المالي في ميزانية المدرسة.

ك - كتابة التقارير الفصلية والسنوية، وتقييم أداء العاملين في المدرسة للجهات المسؤولة في النظام التربوي.

#### ثانيا- الواجبات ذات الطابع الفني:

أ - التعرف إلى المناهج المدرسية من حيث فلسفتها وأهدافها العامة لإثرائها وتطويرها.

ب - دراسة خطط المواد الدراسية ومذكرات الدروس التي يعدها المعلمون، وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة والمهذبة.

ج - دراسة وتحديد الاحتياجات المهنية للعاملين في المدرسة، والعمل على تلبيتها من خلال التنسيق مع الجهات المختصة، لتوفير فرص التدريب والتنمية الذاتية.

د - تنظيم زيارات إشرافية للأقسام لمتابعة أعمال المعلمين، وتوجيههم لاستخدام الإمكانيات المدرسية المتوفرة بشكل أفضل.

هـ - الإشراف الفني على النشاطات غير الصفية، (كالنشاط الرياضي، والحفلات، وتنظيم الرحلات، والاجتماعات وأعمال اللجان،...).

و - دراسة وتحليل الاختبارات المدرسية بأنواعها المختلفة، وتقييمها والاستفادة من نتائجها، لتحديد مستويات التحصيل المدرسي للطلبة، وتنظيم الخطط العلاجية

اللازمة على ضوء تلك النتائج. (1)

(1) - عليان عبدالله الحولي: المرجع نفسه، ص ص، 9، 10.

ثالثاً - الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي):

أ - التعرف إلى إمكانيات البيئة المحلية وحاجاتها واهتماماتها، وتنظيم البرامج الهادفة إلى إحداث تأثير متبادل بينها وبين المدرسة.

ب - توثيق صلة المدرسة بالمجتمع المحلي، وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير المدرسة.

ج - العمل على تعزيز العلاقة ما بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة.

د - التعامل الإيجابي مع أولياء الأمور، وحسن استجابة الإدارة المدرسية، من خلال تقديم المعلومات والنصح والإرشاد، فيما يتعلق بشؤون أبنائهم. (1)

رابعاً - الواجبات ذات الطابع الإبداعي:

أ - تطوير أنشطة لا منهجية إبداعية، تساهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المعلمين والطلبة.

ب - تقديم الأفكار الإبداعية، فيما يتعلق بالعملية التربوية على صعيد المستويات الثلاثة السابقة، ومناقشتها مع المعلمين في المدرسة لدراسة إمكانية الاستفادة منه. (2)

ومن خلال المهام المبينة أعلاه، نستنتج أن مدير المدرسة خلال أدائه لأدواره ووظائفه يعد مسئولاً مُهماً في سير العملية التربوية في مدرسته، ولهذا يجب أن تتوافر فيه بعض الكفاءات الشخصية والمهنية المتعلقة بوظيفته، وهذا ما سنتطرق إليه في عنصر صفات مدير المدرسة.

## 12-2- صفات مدير المدرسة:

يرتبط نجاح الإدارة بالسماوات الإدارية التي تتوفر لدى مديرها، وقد كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهوبة، يتمتع بها البعض دون غيرهم، بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن مدير المدرسة، يجب أن تتوافر فيه سمات شخصية وتربوية ونفسية وفنية وإدارية، حتى يؤدي دوره على الوجه الأكمل، ويمكن تحديد أهم الصفات الواجب توافرها في مدير المدرسة، كالآتي:

(1) - فؤاد علي العاجز: مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، ورقة مقدمة ليوم دراسي بعنوان: الإدارة التربوية في فلسطين - الواقع والظموح- فلسطين، بتاريخ 15/10/1998، ص 17.  
(2) - عليان عبدالله الحولي: المرجع نفسه، ص 10.



أولاً - الصفات الشخصية: و تتمثل فيما يلي:

- أ - الذكاء و الثقافة و سعة الاطلاع.
- ب - الحلم و الأناة و حسن التصرف.
- ج - سرعة البديهة و اللباقة في الحديث.
- د - تقدير المسؤولية.
- هـ - بعد النظر و الرؤية الواضحة للأحداث.
- و - قوة الشخصية و قدرتها على فرض احترامها و تقديرها، (1)

ثانياً - الصفات التربوية:

- أ - العطف و الرحمة و التعامل الأبوي مع التلاميذ.
- ب - صدق الانتماء للمجال التربوي، و الاعتزاز به و التمسك بأخلاقياته و قيمه.
- ج - احترام العاملين في المدرسة و مد جسور العلاقات الإنسانية، معهم بما يناسبهم سواء كانوا معلمين، أو مستخدمين أو تلاميذ، أو أولياء أمور.

ثالثاً - الصفات النفسية:

- أ - اعتدال المزاج و ثبات الشخصية و عدم تقلبها.
- ب - القدرة على التعامل مع المتغيرات و المستجدات.
- ج - القدرة على تقبل نجاحات الآخرين و تدعيمها.
- د - الثقة بالنفس و عدم التعنت و التصلب في الرأي.
- هـ - امتلاك الشجاعة على اتخاذ القرار. (2)

رابعاً - الصفات الفنية و الإدارية:

- أ - الإلمام الكافي بالعملية التربوية و متطلباتها بما يكفل له النجاح.
- ب - معرفة مقومات اتخاذ القرار و الآثار المترتبة عليه.
- ج - تنظيم و تنسيق العمل داخل المدرسة بصورة تحقق أهدافه.
- د - القدرة على قيادة المجموعة بالطرق الملائمة، بما يحقق الأهداف المنشودة.
- هـ - التعامل الواعي مع نظم العمل اليومية، وتطويرها حتى تصل للمستوى الأمثل.

(1) - السيد سلامة الخميسي: قراءات في الإدارة المدرسية - أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية - ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 206.

(2) - محمود عبد القادر علي قراقزة: نحو إدارة تربوية واعية، ط1، دار الفكر اللبناني، بيروت، لبنان، 1987، ص ص 35، 36.

و - معرفة اللوائح و الأنظمة التي تحكم العمل، وتحديد مجالات التجديد والابتكار بما لا يتعارض مع التعليمات.

ز - الإحاطة التامة بظروف العاملين معه من المعلمين، و الوقوف على ظروف التلاميذ، و تكوين خلفية عن المجتمع المحيط بالمدرسة، و التعامل معه على ضوء هذه الخلفية.(1)

ويرى الباحث أن هذه المواصفات إذا اجتمعت في مدير المدرسة، أهّلته لكي يقوم بمهامه على خير وجه، وفتحت أمام المدرسة سبل التقدّم والنجاح، وإذا ما افتقر المدير إلى مثل هذه المواصفات تعثرت المدرسة، فتوافر هذه المواصفات في المدير شرط لنجاحه في مهامه.

### 12-3- مهارات مدير المدرسة:

لكي ينهض مدير المدرسة، باعتباره المسئول الأول عن سير العملية التربوية في مدرسته، بالأعمال والمسؤوليات المنوط به على الوجه الأكمل، فإنه يحتاج إلى عدة مهارات أساسية تعتبر ضرورية لنجاحه في عمله، ويتفق دارسو الإدارة المدرسية على تصنيف المهارات اللازمة لمدير المدرسة إلى ثلاث أنواع، وهي المهارات الفكرية، والفنية، والإنسانية، وفي ما يلي عرض موجز لكل منها: (2)

### 12-3-1- المهارات الفكرية:

ويقصد بها القدرة على إدراك الموقف أو الموضوع ككل، وتحليله إلى عناصره الأساسية، وتحديد ما بينها من علاقات، والتفكير في المستقبل والاستعداد له، وتتعلق هذه المهارات بمدى قدرة المدير على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والعمل على حلها، وتتمثل المهارات الفكرية كذلك في قدرة المدير على التصور، والنظرة إلى العمل التربوي في الإطار العام له، على مستوى المجتمع وفلسفته المميزة له، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية معينة، أو مدرسة أو منطقة فقط.(3)

(1) - محمد عمران ومسعود ضو: صفات مدير المدرسة كما يراها المعلمون، مجلة كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس، السويسي، المغرب، العدد5، السلسلة الجديدة، 2013، ص ص 69،70.

(2) - William Henry Roe, Thelbert L. Drake: **The Principal ship**, Edition, 2, illustrated. Publisher, Macmillan, new York.1980.,p26.

(3) - عمار عبد الجليل أحتيوش: الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية- دراسة ميدانية لأمانة التعليم بالزاوية الجماهيرية الليبية- رسالة ماجستير، غ م، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2005، ص 79.

كما تتعلق تلك المهارات بقدرة المدير على الربط بين الإجراءات المتبعة في المدرسة، والأهداف التربوية المنشودة، سواء كانت هذه الإجراءات متعلقة بالإدارة أو بالتنظيم، أو بتطوير المنهج أو بالامتحانات أو غيرها. (1)

### 12-3-2- المهارات الفنية:

ويقصد بها مدى كفاءة المدير في استخدام الأساليب والطرائق الفنية، أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، وتتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة، تُمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة، والوسائل والأساليب في المجال المتخصص، ويتم تمكين القادة الإداريين التربويين من هذه المهارة، عبر برامج مصممة خصيصاً لتأهيلهم وتهيئتهم، من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة بعناية، تشمل تعريضهم لمساقات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفايتهم فيها، (2)

وهناك أعمال تتطلب توافر المهارات الفنية في مدير المدرسة الابتدائية منها:

- أ - رسم السياسة العامة للمدرسة، والتخطيط للعملية التعليمية.
- ب - إعداد الميزانية السنوية للمدرسة، وإعداد الجداول الدراسية.
- ج - تنظيم الاجتماعات بالمعلمين والتلاميذ وإدارتها، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات على المعلمين والعاملين.
- د - الإشراف الفني والإداري على كافة العاملين في المدرسة.
- هـ - كتابة التقارير واختيار المعلمين. (3)

### 12-3-3- المهارات الإنسانية:

ويقصد بها قدرة مدير المدرسة على التعامل مع الآخرين، وتنسيق جهود العاملين معه أثناء العمل، وخلق روح العمل الجماعي بينهم وزيادة قدرتهم على الأداء الفعال، ويتطلب ذلك أن تكون لديه كفاءة في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، وفهمه الجيد لذاته وللآخرين، وعلمه بمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل معهم، مما يجعل العاملين والمعلمين والتلاميذ يحبون عمله وقيادته المدرسية،

(1) - عمار عبد الجليل أحتيوش: مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) - فرحان حسن بريخ: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 181.

(3) - عمار عبد الجليل أحتيوش: المرجع نفسه، ص 80.

ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم . (1)

والمهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في أي مؤسسة بالمجتمع، وعلى كافة المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة المدرسية، نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة، وما يرتبط بذلك من العلاقات التي تجمع بينهم، حيث نجده يتعامل مع مجموعات متنوعة تشمل الإدارة التعليمية التي تقع مدرسته تحت إشرافها، والموظفين الإداريين الذين يقوم بالإشراف عليهم، والمعلمين الذين يعتبرون زملاءه في المهنة، بالإضافة إلى التلاميذ وأولياء الأمور والمجتمع المحلي. (2)

وتتميز هذه العلاقات التي تربط مدير المدرسة بهذه المجموعات المتنوعة من الأفراد في بعض جوانبها، بالتقارب والتداخل الكبير إذا قارناها بأي شخص إداري في مجال مهني آخر، وهذا يعني أن المهارات الإنسانية تكون ألزَم ما تكون لمدير المدرسة في التعليم الابتدائي، للقيام بدور قيادي كبير في عملية الإشراف، وتوجيه العمل التربوي بالمدرسة.

أما مؤشرات المهارات الإنسانية لدى مدير المدرسة، فتظهر في النواحي التالية:

- أ - القدرة على توفير بيئة تربوية ودية ومشجعة ومحفزة على العمل.
- ب - القدرة على إقامة علاقات حسنة مع المجتمع المحلي والسلطات الوصية.
- ج - العمل مع المعلمين على تطوير الأنشطة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة.
- د - القدرة على التأثير في المعلمين وتوجيه سلوكهم توجيهاً إيجابياً.
- هـ - القدرة على حل الخلافات والنزاعات ومعالجة الاضطرابات. (3)

ويمكن القول أن المهارات السالفة الذكر هي التي يجب أن تتوافر في مدير المدرسة، باعتباره قائداً تربوياً وموجهاً للعمل التربوي بمدرسته، وتتمتع هذه المهارات بقدر كبير من الأهمية، وتختلف درجة الأهمية من مستوى إداري لآخر، غير أن توافرها في مدير المدرسة الابتدائية، تسمح له بترجمة وظائف الإدارة المدرسية إلى واقع عملي بناء.

(1) - أحمد ماهر: الإدارة مدخل بناء المهارات، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 19.  
 (2) - فرحان حسن بريخ: المرجع السابق، ص 181.  
 (3) - أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في مطلع القرن 21، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 45.

### 13- مظاهر سوء الإدارة المدرسية:

بالرغم من أهمية الإدارة المدرسية إلا أن هناك العديد من الأخطاء تقع فيها ويستدل فيها على عدم كفايتها بالنتائج السيئة، التي تعبر بشكل واضح عن سوء الإدارة، وعلى العموم تتلخص مظاهر سوء الإدارة المدرسية في القصور الذي يتسم به عملها، وهو يحدث عندما يستبعد أحد عناصر الإدارة المدرسية جزءاً من مسؤولياته، إما عمداً أو تقصيراً في أداء المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وهذا القصور قد يكون ناتجاً عن عيوب في التنظيم الإداري، ومن أهم هذه العيوب ما يلي:

#### أ - التقصير في تحديد مسؤولية الفرد:

وهذا التقصير قد يكون ناتجاً عن عدم إلمام الفرد بما هو مطلوب منه، أو عندما تكون مسؤوليات الفرد أكبر من قدراته، كما أنه قد يكون ناتجاً عن العلاقات الغير الجيدة مع الرؤساء أو الزملاء، أو نتيجة أسباب شخصية أو نفسية، خارجة عن إرادة الفرد.

#### ب - التأخير في إنجاز العمل:

وقد يحدث بسبب سوء أو عدم وضوح التنظيم، مثل الاعتماد كثيراً على الجهد الاجتماعي المشترك في إنجاز العمل، من خلال اللجان والاجتماعات التي تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة تنفيذها، أو بسبب تداخل المسؤوليات أو وجود بعض العادات السلبية للعاملين، كالتراخي والكسل، بالإضافة لغياب الإشراف الفعال.

#### ج - الأعمال الخاطئة:

حيث تحدث الأخطاء بسبب عدم التخصص وقلة الكفاءة، وذلك عندما يكلف عنصر من عناصر الإدارة المدرسية بأعمال ليست في مجال تخصصه.

#### د - نقص الجهود المبذولة لإنجاز العمل:

وهو ناتج عن نقص كفاءة الأشخاص القائمين بالعمل أو القائمين بالإشراف، أو عدم تعريف المسؤوليات المطلوب إنجازها.

#### هـ - الجهد الضائع:

ينتج هذا المظهر عن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات، فيقوم بها شخص آخر فتحدث الازدواجية والتكرار في تنفيذ الأعمال. (1)

(1) - صلاح عبد الحميد مصطفى: المرجع سابق، ص ص 40-43.

و- نقص كمية الجهد المبذول لإنجاز العمل:

يحدث هذا عندما لا يبذل القائمين على تنفيذ العمل من المعلمين والإداريين الكمية اللازمة من المجهودات، حتى ولو كانت مستويات جودة المجهودات ملائمة، إلا أنها قد تكون غير كافية من حيث الكمية، وقد تكون بسبب ضعف الإشراف والمتابعة المستمرة.

ز- الكمية الزائدة من الجهد المبذول:

تحدث عندما يستعمل القائمين عن العمل طرق طويلة ومعقدة، لأداء الأعمال حيث تتطلب كميات زائدة من الجهود، (1)

وفي الأخير يمكننا القول أن الحكم على فاعلية الإدارة المدرسية، في أي مدرسة يكون من خلال البحث عن النتائج التي تحققها هذه الإدارة، وعن بعض المظاهر والمؤشرات التي تشير إلى عيوب محددة، يمكن تشخيصها ومعالجتها بشكل مثالي.

#### 14 - تقويم الإدارة المدرسية:

يعتبر تقويم الإدارة المدرسية بكل جوانبها عملية إدارية وفنية في آن واحد، وعملية مصاحبة ومكملة لعمليات الإدارة المدرسية المتنوعة، ولا بد أن تجري تلك العملية على أساس من التقدير الموضوعي، باستخدام أساليب قياس فعالة بصورة صادقة وموضوعية ومستمرة، وإن من أهداف تلك العملية أن تبين إيجابيات الإدارة المدرسية وسلوك العاملين فيها، كما تبين السلبيات من أجل تعديلها .

#### 14-1- معايير تقويم الإدارة المدرسية:

وفيما يتعلق بمعايير تقويم الإدارة المدرسية، فقد حاول الباحث "صامويل بيكر" (baker) خلال بحثه في جامعة واشنطن سنة 1946، أن يضع معايير محددة لاستخدامها في تقويم فعالية الإدارة المدرسية، ونجح في تحديد أربعة معايير، وقد أصبحت شائعة لدى العاملين في مجال الإدارة المدرسية، وفي عمليات تقويمها وهذه المعايير هي: (2)

أولاً - ويتعلق بخصائص الإدارة الناجحة:

تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها، وبموجب هذا المعيار فإن مدير المدرسة والعاملين معه من معلمين

(1) - صلاح عبد الحميد مصطفى: المرجع سابق، ص 44.

(2) - محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص ص 261، 262.

وإداريين وعمال وكذلك التلاميذ، يعرفون الواجبات والمسؤوليات المنوطَ بهم بشكل واضح، ويعرف كل منهم حدود مسؤولياته وصلاحياته بتحديد دقيق، مما يساعد على تحقيق الأهداف المدرسية.

**ثانيا -** ويتعلق بمدى خدمة الإدارة للمجتمع المدرسي:

وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها، فإدارة المدرسة باعتبارها هدفاً وليست غاية هي خادمة للمدرسة، وتهدف إلى تحقيق أهدافها وتنظيم عملياتها، بناءً على ذلك .

**ثالثا -** ويتعلق بدرجة التنسيق بين الأنشطة والبرامج المدرسية المختلفة:

فالمطلوب أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تراعي خصائص المدرسين الذين يقومون بذلك العمل.

**رابعا -** ويتعلق بالأساليب المتبعة لحل المشكلات:

فالمطلوب أن توفر إدارة المدرسة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً، خصوصاً أن لكل مدرسة مشاكلها الخاصة المنبثقة عن الواجبات التعليمية المطلوبة منها. (1)

ولذلك لا بد من التأكد من وجود هيئة تدريس كافية في المدرسة، والاعتراف بالمؤهلات الخاصة بكل منهم أثناء توزيع العمل، وملائمة توزيع الأعمال مع الوقت المخصص لها، وملائمة المنهاج للحاجات المتغيرة، وإعداد وسائل تساعد على ضبط سلوك التلاميذ، وتوجيههم بطريقة كافية، واستخدام الوسائل والمعدات وتداولها بطريقة فعالة.

#### 14-2- أهداف التقويم في الإدارة المدرسية:

يهدف تقويم الإدارة المدرسية إلى التأكد من أن النتائج المحققة تتطابق مع الأهداف المرسومة، وذلك من خلال النقاط التالية:

أ - الوقوف على مدى تحقيق البرامج التربوية لأهدافها المحددة في الخطة المرسومة ومعرفة مواضع الضعف والقوة.

(1) - محمد عبد القادر عابدين: مرجع سبق ذكره، ص ص 262، 263.

- ب - المساعدة في اتخاذ القرارات، باعتبار أن التقويم يساعد على اختيار أفضل البدائل الممكنة، وذلك عن طريق توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ج - تحديد حاجات العاملين من تدريب وتطوير، فالتقويم يبرز المهارات والكفايات التي تتطلب تطويراً وعلاجاً.
- د - توفير معلومات عن أداء الموظف، وتحديد وسائل تطوير أدائه في المستقبل.
- هـ - تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم في المستقبل إلى مناصب أعلى، وتحديد الحوافز الممنوحة وقيمتها.
- و - مساءلة القائمين على البرامج التربوية، من خلال ما تكشف عنه نتائج التقويم.
- ز - تحديد العمل الأكثر ملائمة للفرد.
- ح - خلق جو من التفاعل والاهتمام بين المدير والعاملين معه. (1)

(1) - جودت عزت عطوي: مرجع سبق ذكره، ص 204.



### خلاصة الفصل:

وحصلة هذا الفصل أن الإدارة المدرسية هي الركيزة الأساسية في المدرسة، وأنه كلما كان لها اتصال بالحياة العملية واحتكاك بالمجتمع المحلي، كلما ارتقى التعليم وتطورت المنظومة التربوية نحو الأفضل، وذلك من خلال المهارات الإدارية والفنية لرجل الإدارة المدرسية، وكذلك حسن إدارته وتدييره، باعتباره المسئول الأول على تنفيذ المناهج والقوانين والأنظمة المدرسية، وأن يكون مُلمّاً بجميع احتياجات الهيئة التدريسية، والعمل على تذليل جميع الصعوبات التي تعترضها.

والإدارة المدرسية في الجزائر كغيرها من البلدان العربية، لم تصل بعد للمستوى المرغوب والمطلوب منها، مقارنة ببعض النماذج المدرسية في البلدان الرائدة في مجال التعليم، ويرجع ذلك أساساً لعاملين أساسيين هما:

**أولاً:** وجود نقص في الجانب التكويني للمدراء وعدم صلاحيتهم للعمل التعليمي.  
**ثانياً:** عدم وجود سياسة تعليمية واضحة، وغياب نظرية تربوية محددة، تخص النموذج الجزائري في التعليم.

وبالرغم من هذه النقائص تحاول المدرسة الجزائرية تطبيق بعض الإصلاحات التربوية، خاصة في الجوانب البيداغوجية والإدارية، من أجل اللحاق بالركب العالمي المتطور في هذا المجال، ومحاولة الرفع من قيمة وكفاءة التلميذ الجزائري، لكي يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة منه وخدمة مجتمعه .

## الفصل الرابع: الالتزام التنظيمي، خصائصه وأبعاده .

### تمهيد:

- 1 - التطور التاريخي لنشأة مفهوم الالتزام التنظيمي
- 2 - أنواع الالتزام التنظيمي
- 3 - أهمية الالتزام التنظيمي
- 4 - المداخل والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي
- 5 - العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي
- 6 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- 7 - خصائص الالتزام التنظيمي
- 8 - وجهات الالتزام التنظيمي
- 9 - صور ومظاهر الالتزام التنظيمي
- 10 - أبعاد الالتزام التنظيمي
- 11 - عوامل تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي
- 12 - نتائج الالتزام التنظيمي
- 13 - طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائده

### خلاصة الفصل:

تمهيد:

لقي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات خاصة مع مطلع الستينات، ويرجع ذلك الاهتمام لوجود ارتباط وثيق بالظواهر السلوكية المتعلقة باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، ويُستدل على الالتزام التنظيمي من خلال المخرجات المرتبطة به، كما أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، وهو يعتبر حصيلة للإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة اجتماعية ومادية سليمة، كما أنه يتأثر بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنمية الالتزام للأفراد تجاه منظماتهم ليس بالأمر السهل، وإنما هو محصلة لجملة من السياسات والعوامل التي تقوم بإتباعها المنظمة.

وأكدت أغلب الدراسات الحديثة أن الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة نفسية بين الفرد والمنظمة، تنتج عن اتساق القيم الفردية والتنظيمية، بالإضافة إلى التأثير الكبير للالتزام التنظيمي في فعالية المنظمات، وخاصة المؤسسات التعليمية و التي هي محل الدراسة، كما أن المعوقات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية والمتمثلة في بعض المظاهر السلبية، مثل التسبب الإداري وترك العمل، تؤدي في كثير من الأحيان إلى حدوث خلل في وتيرة العمل، وبالتالي إلى فشل المدرسة في تحقيق أهدافها، وذلك نتيجة لعدم ارتباط وتعلق المعلم بمؤسسته التعليمية، وهذا ما يفرض على الإدارة المدرسية العمل على اتخاذ إجراءات وتدابير من شأنها تعزيز ولاء والتزام المعلمين تجاه مكان عملهم، والرغبة في البقاء فيه أكبر قدر ممكن، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب.

وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف العناصر المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي وذلك من خلال التطرق لتطوره التاريخي وأهميته، وكذا أنواعه وأبعاده، والعوامل المؤثرة فيه وكذلك نظريات الالتزام التنظيمي ونتائجها، وطرق قياسه.

## 1 - التطور التاريخي لنشأة مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن تتبع التطور التاريخي لمفهوم الالتزام التنظيمي يقودنا مباشرة إلى دراسات (إيميل دوركايم)، وذلك من خلال مؤلفه " تقسيم العمل الاجتماعي"، والذي درس فيه المنظمات المتحدة، وكان اهتمامه يتمحور حول تأثير السلطة على المجتمعات الحيوية المتصفة بالتلاحم والتماسك، حيث كان (دوركايم) ينظر للمنظمة كالأُسرة الواحدة، التي ينبغي أن تسود فيها علاقات الوئام والانتماء بين أفرادها، غير أن العلاقة بين المنظمات قد تكون محل خلاف، وذلك راجع إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين والمدراء.

وظهر بعد أعمال (دوركايم) العديد من الباحثين والاتجاهات الفكرية في مجال الإدارة، والتي من بينها المدرسة الكلاسيكية ممثلة في أعمال (فريدريك تايلور)، من خلال نظريته الشهيرة "الإدارة العلمية"، والتي طورها في ضوء مفهوم "الرجل الاقتصادي"، والذي يتصف بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية، لتحقيق منفعة بكل الوسائل المتاحة.

فالإدارة العلمية تنظر للعاملين في المستويات السفلى من التنظيم الإداري، بأنهم لا يتحملون المسؤولية ويميلون للكسل في أداء الأعمال الموكلة إليهم، لذا فهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة المباشرة والإشراف الدقيق. (1)

ويرى (هيجان) أن ردود فعل الأفراد في هذه المنظمات الرسمية يتأرجح بين الملل وعدم الاكتراث بما يحدث في منظماتهم، ومقاومة كل تغيير والاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة، مُشكلاً بما يسمى "بالاغتراب الوظيفي" والذي يعكس العلاقة السلبية بين الفرد ومنظّمته. (2)

كما اهتم (ماكس فيبر) بموضوع الالتزام التنظيمي، من خلال النظرية البيروقراطية والتي تركز على مجموعة من الأبعاد، تتمثل في المركزية، وإتباع الصيغ الرسمية

(1) - أحمد بن عوض الشهري: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واقعه ومحدداته، واليات تنميته، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص ص، 44، 45.

(2) - عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1998، ص، 30

والتخصص، الذي أعطاه اهتمام كبير، نتيجة للدور الذي يؤديه في قضية الضبط داخل المنظمات والعلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تسيير في خط متصل، ويبدأ بالأسلوب التعسفي الذي يعامل الموظفين كالألات، ويمتد ويتطور للأسلوب التعاوني الذي يشجع الموظفين ويعتبرهم أنهم جزء من المنظمة، وهذا التقارب الذي حصل بين الفرد ومنظمتها، يمكن اعتباره المؤشر الأول لظهور بعض جوانب الالتزام التنظيمي داخل المنظمات البيروقراطية .

وفي مقابل النظرية البيروقراطية فإن هناك بديل قوي يطرح كنموذج لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات، وهذا النموذج يطلق عليه اسم " نموذج المنظمات الخيرية " والذي يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين موظفي المنظمات الحديثة، ويتميز هذا النموذج في قدرته على استخلاص الالتزام من العمال في المنظمة.

كما يرى هذا النموذج أن اللامركزية والمشاركة في السلطة، تمثل حافز لكسب ولاء والالتزام الموظفين تجاه منظماتهم، ويتيح هذا النموذج بعض الرفاهية والخدمات الاجتماعية لموظفيه، وطُبق نموذج المنظمات الخيرية داخل المؤسسات والإدارات اليابانية، مما انعكس إيجاباً على الموظف الياباني، الذي أصبح يمثل رمزاً للالتزام التنظيمي. (1)

ومع تطور المؤسسات الإدارية والصناعية وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وفي مطلع الستينات ظهرت دراسات جديدة، حيث زاد اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي، ونذكر من بينهم: (إتزيوني، أنجل وبيري، كانتر، مودواي وستيرز)، الذين أسهموا إسهاماً كبيراً في مجال الالتزام، وخاصة فيما يتعلق بأشكاله، ومستوياته، وكذا تأثيراته على كل من الفرد والمنظمة.

وسنتطرق إلى هذه النماذج التي جاء بها هؤلاء الباحثين بشيء من التفصيل، وذلك في متن الفصل تحت عنوان نظريات الالتزام التنظيمي.

(1) - عبد الرحمن هيجان: المرجع نفسه، ص ص، 31، 33 .

## 2 - أنواع الالتزام التنظيمي:

تحفل الأدبيات بعدد وافر من التصنيفات المتعلقة بأنواع الالتزام التنظيمي، حيث يرى بعض الباحثين أن هذا التنوع يمثل ظاهرة إيجابية لحجم الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم منذ السبعينات، في المقابل هناك دارسين يرون أن هذا التنوع يخلق مشاكل متعددة تعترض جهود الخروج بإطار عام وموحد للالتزام الأفراد اتجاه المنظمات، حيث أكد الباحثون أن هناك عدة أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي، وليس نوعاً واحداً، ولكنهم يختلفون في تحديد شكل وهوية هذه الأنواع، والتي نذكر منها ما يلي:

### 2-1 - الالتزام العاطفي (Affective Commitment):

والذي اقترحه (ألين وماير) حسب نظرتهما فإن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله، من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة، ومدى قرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي لمتطلبات ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الأفراد والمنظمات على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.(1)

كما أن هناك العديد من العوامل التي تحدد الالتزام العاطفي للفرد تجاه المنظمة منها، عوامل تتعلق بمضمون الوظيفة، مثل المكافأة والعقاب الذي يتلقاه الفرد مقابل ما يقدمه من مساهمات للمنظمة أو ما يفشل في تقديمه، وعوامل متعلقة بالفرد مثل درجة الخبرة، وعوامل تتعلق بالمنظمة، مثل نطاق الإشراف ومركزية اتخاذ القرار.(2)

(1) - علياء حسين عبيد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد 37، 2015، ص 232.

(2) - أحمد ناصر عسيري: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، غ م، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص 31.

## 2-2- الالتزام المعياري (Normative Commitment):

ويسمى أيضاً الالتزام التنظيمي الأدبي أو الأخلاقي، ويستند هذا المفهوم على القيم والمعايير الإنسانية، وأول من قدم مفهوم الالتزام المعياري "القيمي" هو (Winer) عام 1982، ووفقاً لهذا فإن الالتزام التنظيمي ناجم عن ضغوط المعايير والقيم على الموظف، وعلى هذا الأساس يُعرف (وينر) الالتزام التنظيمي بأنه "الضغوط المعيارية المستنبطة والمستمدة من الموظف نفسه، للتصرف بأسلوب ينسجم مع أهداف المنظمة ومصحتها".(1)

ويقصد به كذلك إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف، والتخطيط، ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه "بالارتباط الأخلاقي السامي"، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير، الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.(2)

ويختلف الالتزام المعياري عن الالتزام العاطفي، في أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة، وليس بالضرورة الارتباط العاطفي بها، كما يختلف عن الالتزام الاستمراري، في أنه ليس من الضروري أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقة بترك العمل.

ويمكن أن يتكون الالتزام المعياري للفرد نحو المنظمة نتيجة لاستثمارات المنظمة في ذلك الفرد، مثل إشراكه في برامج تدريبية متميزة أو نتيجة للبرامج الاجتماعية التي تركز على قيم الالتزام تجاه المنظمة، وركز أغلب الباحثين على اختبار الالتزام العاطفي ولم يعطوا الالتزام المعياري القدر الكافي من الاهتمام.(3)

(1) - مازن فارس رشيد: الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد

11، العدد 1، جانفي 2004، ص 13.

(2) - أميرة خضير كاظم: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 10، المعهد التقني الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 31، 2014، ص 236.

(3) - أحمد ناصر عسيري: المرجع السابق، ص 32.

### 2- 3 - الالتزام المستمر (Continuance Commitment):

ويختلف هذا النوع من الالتزام التنظيمي عن سابقه، إذ أنه قائم على الحاجات فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل، بأنها تستمر مع التنظيم، بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، حيث أن العاملين الذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة للبقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير الالتزام الاستمراري إلى الوعي بالتكاليف الناجمة على ترك المنظمة.

ويعكس الالتزام الاستمراري رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة، فإن تركه لها سيكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور. (1)

ويبرز كذلك الالتزام الاستمراري الحجم الذي يقدره الفرد من المساهمات التي يقدمها للتنظيم، مقارنة بما يحصل عليه من مزايا متعددة، بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، كما أنه يقارن بين تكلفة بقاءه في المنظمة وحصوله على تلك المزايا، وبين تكلفة تركه لها، ومن ثم يختار البديل الذي يحقق له أقل تكلفة.

وبعبارة أخرى كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد بينه وبين منظمته كلما زادت درجة ارتباطه بها، كما أن ندرة البدائل المتاحة أمام الفرد تعد من المؤثرات التي تحد من التزامه تجاه المنظمة، وليس ارتباطه الوجداني بها كما يزعم بعض المؤيدين للاتجاه العاطفي. (2)

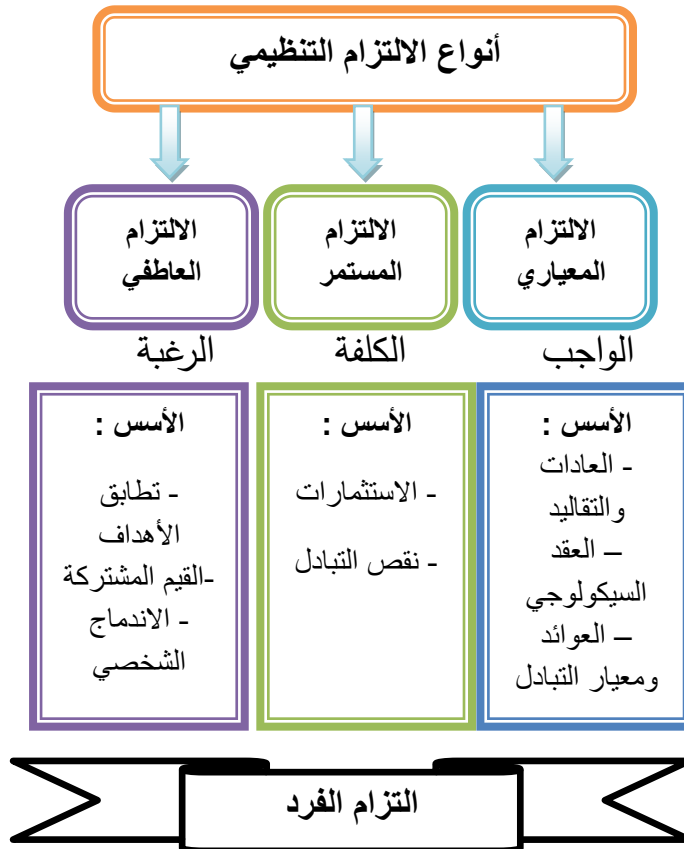
ومما سبق يمكن القول بأن الأشكال الثلاثة السابقة للالتزام التنظيمي، تؤثر فيما بينها لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام

(1) - عادل ريان: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري، جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 7، العدد3، 2000، ص 460.

(2) - عبد الله الطجم: قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد 4، عدد 1، 1996، ص ص 103، 105.



فالموظف الذي لديه التزاماً عاطفياً يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام معياري، فيبقى بالمنظمة نتيجة شعوره بالواجب، فحين أن الموظف الذي لديه التزام مستمر فيبقى نتيجة المكاسب التي يحصل عليها، وأنه بحاجة إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع منظمته، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة، والشكل التالي يبرز أنواع الالتزام، وفقاً لأبعاده الثلاثة:



الشكل رقم: (12) يوضح نموذج التزام الفرد داخل المنظمة وفقاً لأبعاده الثلاثة.

**Source:** John P. Meyer, and Lynne Herscovitch: *Commitment in the workplace Toward a general Modal*, Human Resource Management Review, vol.11.,2001.p 317 .p 299-326.

### 3 - أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي واحداً من أهم الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خلال الفترة القصيرة الماضية، وذلك لأن الالتزام التنظيمي يعمل على زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة العمل، لا توجد فيها مؤسسة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها، إن لم

يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المؤسسة، ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام، يمتازون بالأداء المتميز الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم، وحبهم لعملهم ومؤسستهم، والأفراد الذين عملوا لمدة طويلة في مؤسساتهم ويشعرون بأنها تشبع حاجاتهم، فهم الأكثر احتمالية في امتلاك روابط مؤسسية قوية، وليس لديهم الرغبة في ترك العمل، مما يقلل من دوران العمل والغياب .

وبناءً على ما سبق يمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة، من خلال النقاط التالية:

✘ أن الالتزام يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

✘ إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كُلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً له نتائج إيجابية وسلبية.

✘ أن الالتزام يمكن أن يساعدنا إلى حد ما، في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة ..

✘ أن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات، لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمها.

✘ كما يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز. (1)

✘ يساهم الموظفون ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص316 .

✘ يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض معدل الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.

✘ إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع، يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العاملي.

✘ يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى.(1)

ونستخلص من هذا أن للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة، سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى النفسي للفرد العامل، أو على المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، وتتبع هذه الأهمية من الفهم السليم لعلاقة الفرد بالمنظمة.

#### 4 - المداخل والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

##### 4 - 1 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

توجد هنالك عدة مداخل لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي، ومن بين هذه المداخل المدخل الاتجاهي، والمدخل السلوكي، والمدخل السيكلوجي، والمدخل التبادلي، والمدخل الاجتماعي، وترتبط أغلب هذه المداخل فيما بينها حول مفهوم الالتزام، من حيث العلاقة التي تنشأ بين الفرد والمنظمة، وسلوك الفرد داخل التنظيم، والرغبة في الاستمرار، وشعور الفرد بتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة، وقيم الفرد مع قيم المنظمة، ويتضح للباحث أن معظم هذه المداخل تتدرج تحت ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي، وهي المدخل النفسي والمدخل التبادلي، والمدخل الاجتماعي والسلوكي:(2)

##### 4-1-1- المدخل النفسي (السيكلوجي):

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة، ويرى البعض أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وذلك وفق ما عرفه البعض بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم

(1) -وردة العزیز: مرجع سبق ذكره، ص 30.

(2) - سليمان اللوزي، فيصل فخري مرار: تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 14، العدد1، 1990، ص22.

#### 4-1-2- المدخل التبادلي:

وطبقاً لهذا المدخل يُنظر للالتزام التنظيمي على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد ووظيفته من حيث طبيعة الفرد، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة، والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها مع مرور الوقت، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهود المبذولة، والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة ترك المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى. (1)

ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي، بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة "، حيث أن الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء، مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.

وفي ضوء ما سبق يتبين للباحث أن هذا الاتجاه يفسر الالتزام التنظيمي على أساس تبادلي حسابي للمنافع، فكلما كانت المنافع التي سيحصل عليها الفرد موازية لجهوده واستثماراته، كلما زاد ذلك من التزامه التنظيمي.

#### 4-1-3- المدخل الاجتماعي والسلوكي:

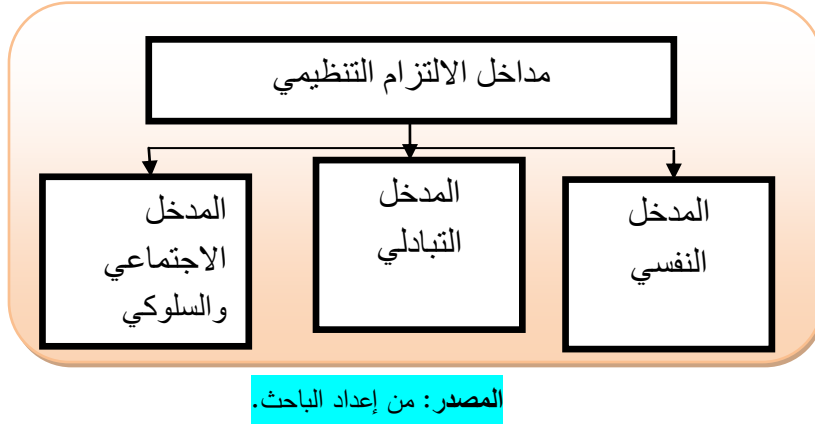
حيث يرى (Kanter) " أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد بتقديم دور اجتماعي يبذل فيه طاقته وولائه للمنظمة كجهد اجتماعي"، وكذلك عبر (Salanick) عن الالتزام من ناحية سلوكية، حيث عرف الالتزام التنظيمي " بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله، والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها . (2)

ويرى هذا المدخل بأن الالتزام التنظيمي هو نتاج العملية التي يقوم بها المعلمون بمقارنتهم لمكاسبهم التي تعود عليهم، من خلال عملهم في المنظمة، والتكاليف التي تلحق بهم إذا ما تركوها.

(1) - سليمان اللوزي، فيصل فخري مرار: المرجع نفسه، ص 22.

(2) - مازن فارس رشيد: مرجع سبق ذكره، ص 12.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن تعدد مداخل دراسة الالتزام التنظيمي يشير إلى تعدد الجوانب التي يهتم بها الباحثون في كل مدخل من المداخل الثلاثة، سواء المدخل النفسي، أو المدخل التبادلي، أو المدخل الاجتماعي والسلوكي، حيث أن كل هذه المداخل نستطيع من خلالها أن نربط بين القيادة المدرسية والالتزام التنظيمي للمعلمين، وفي الأخير قام الباحث بتوضيحها، كما هو مبين في الشكل رقم (13):



الشكل رقم: (13) يوضح مداخل الالتزام التنظيمي

#### 4-2- النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

حاولت العديد من الدراسات الخروج بنماذج مفسرة للالتزام التنظيمي، وفقاً لأبعاده وأسبابه وموضوعاته ونتائجه، ولكن لم يكن هناك اتفاق على نموذج موحد لدراسة الالتزام التنظيمي، وعليه فإن الباحث يحاول أن يستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة التنظيمية، وذلك حسب التسلسل التاريخي لها.

4-2-1 نموذج إتزيوني (Etzioni 1961): تعد كتابات "إتزيوني" من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا يسمى الالتزام، ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها. (1)

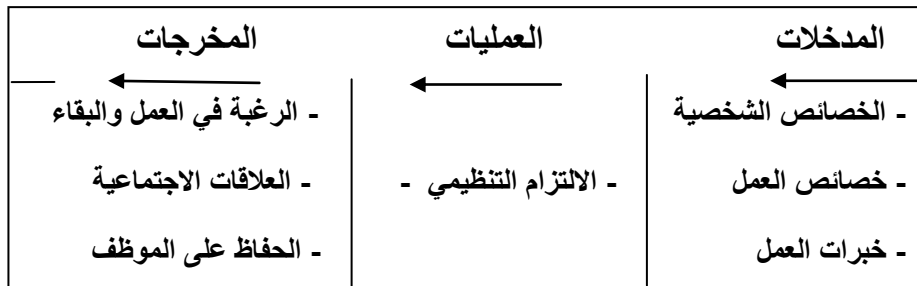
(1) - عبد الرحمن هيجان: مرجع سبق ذكره، ص 35.

- الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة حسب رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمته، والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من احتياجات الفرد، حتى يتمكن من الإخلاص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها.
- الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن طوعه، وذلك راجع لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، و كما هو الحال بالنسبة لنزلاء السجون، حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات، عائد إلى الممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها. (1)

#### 4-2-2 نموذج ستيرز (Steers1977):

أما "ستيرز" فيرى أن مفهوم الالتزام التنظيمي يمكن النظر إليه من منظور نظرية النظم، حيث يعتبر أن الالتزام التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة، والمتمثلة في خصائص الأشخاص، وخصائص العمل، وخبرات العمل، وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الالتزام التنظيمي تكون له نتائج، وتعتمد فعالية المخرجات وكفاءتها على نوعية المدخلات، وطبيعة التفاعل بين عناصرها.

ومن المعلوم أن الأفراد يأتون لبيئة العمل وهم يحملون رغبات وتوقعات مختلفة وهذه التوقعات والرغبات تتفاعل مع الخصائص السابقة الذكر، لتؤدي في الأخير إلى تكوين اتجاهات للأفراد نحو بيئة العمل، سواء كانت هذه الاتجاهات إيجابية أو سلبية. (2)



المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (14) يوضح مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي عند "Steers".

(1) - عبد الرحمن هيجان: المرجع نفسه، ص 36.

(2) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة -، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 125.

#### 4-2-3 نموذج ستاو وسلانيك (Staw and Salanick 1977):

حيث أكدوا أن الالتزام التنظيمي يتحدد من خلال شكلين أساسيين ومختلفين هما:

- **الالتزام الموقفي:** ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الالتزام الناتج عن هذه الخصائص، يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة، من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار مساندة الأفراد لمنظماتهم.
- **الالتزام السلوكي:** حيث أن الالتزام السلوكي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة الالتزام السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي، وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته. ولوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث "بيكر" على ما اسماه "نظرية الأخذ والعطاء" فطبقاً لهذه النظرية ترى أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، وذلك من خلال خبراتهم السابقة، في مجال المزايا والمكافآت التي تترتب عن هذا السلوك، وبالتالي تخوفهم من فقدان هذه المزايا إن لم يتبعوا هذا السلوك. (1)

#### 4-2-4 نموذج ستيفنز وزملائه (Setvens et all.. 1978):

ويرى هذا النموذج أن الالتزام التنظيمي ينقسم إلى اتجاهين رئيسيين هما: (2)

- **الاتجاه التبادلي:** ويهتم هذا الاتجاه بمخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والموظفين فيها، كما يهتم بالعضوية الفردية كعنصر أساسي لما يناله الموظف من مزايا ومنافع، من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن خلال هذه العلاقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يجنيه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي، أن هذا الاتجاه يركز على درجة رضا الفرد عن

(1) - عبد الرحمن هيجان: مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

(2) - علي محمد العظايلة: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد 10، العدد 6، 1995، ص 17.

الحوافز المقدمة له، ومن خلال إمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمات أخرى، فإنه سيتترك المنظمة التي يعمل بها، فهذا الاتجاه يوفر المعلومات الممكنة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو بقاءه فيها.

- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده "ستيفنز" وتبناه كل من "بورتر وسميث" (Porter and Smith)، حيث يعتبرون أن الالتزام التنظيمي نشاط اجتماعي وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد من أجل تحقيق أهداف منظمته، وكذلك وجود رغبة قوية في البقاء فيها، حيث يوضح هذا الاتجاه بأن الالتزام التنظيمي هو توجه إيجابي من قبل الفرد نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي، الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ومن منظور الاتجاه النفسي، يعتبر الالتزام التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الشخصية للموظفين وأهداف المنظمة، فالموظفون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها، ويبدون رغبة كبيرة في البقاء فيها، وتبني قيمها وأهدافها. (1)

#### 4-2-5 نموذج أنجل وبيري (Angle et Perry 1983):

من خلال نظرة هذا النموذج يعتبر أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، ويمكن تصنيفها وفق نموذجين أساسيين هما:

- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا الاتجاه على تفسيرات علماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك، ويرى هذا النموذج أن أهمية الالتزام التنظيمي تنبع من خلال خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها العامل الأساسي والمؤدي لسلوك الالتزام وينظر هذا النموذج للخصائص الشخصية للفرد مثل: الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي، باعتبارها محددات سلوك الفرد، ويهتم هذا النموذج بما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى منظماتهم، إلى جانب ما يمارسونه داخل هذه المنظمة، والتي يتحدد من خلالها سلوك الالتزام التنظيمي. (2)

(1) - علي محمد العظايلة: المرجع نفسه، ص 18.

(2) - سامية خميس أبوندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، غم، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 129.



• نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يركز هذا النموذج على العمليات التي تحدث داخل التنظيم، باعتبارها المحدد الأساسي للالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بين الفرد والمنظمة كنتيجة لعلاقة العمل، والفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، ومن خلال سعيه لتحقيق هذه الأهداف، لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته للوصول إلى أهدافه، مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن العملية تبادلية بين الطرفين، وأن مبدأ هذا التبادل ما يسمى " بالعقد النفسي"، والذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين، ويجب أن تؤدي إلى رضا الفرد عن عمله.(1)

وبالتالي فإن الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها، وذلك من خلال معاملتها له ومراعاة حاجاته، بحيث أن المنظمة التي تهتم بأفرادها وتلبي احتياجاتهم سوف يلتزمون بها ويتبنون قيمها، وهذا ما يسمى بالالتزام المتبادل بين الفرد ومنظمتها.

#### 4-2-6 نموذج كانتر (Kanter1968):

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي، نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

✓ **الالتزام المستمر:** والذي يتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو بارتفاع التكلفة بالنسبة للفرد، وعندما يُقدم الأفراد تضحيات من أجل الالتحاق بالمنظمة والبقاء بها، تصبح لديهم رغبة قوية في الحفاظ على حياة هذه المنظمة، ومن بين هذه التضحيات مثلا: فترة التدريب والتربص الطويلة التي يقضيها الفرد من أجل الإلمام بالعمل للالتحاق بوظيفته. (2)

(1) - سامية خميس أبوندا: المرجع نفسه ، ص 129.

(2) - Rosabeth Moss Kanter: **Commitment and Social Organization-** A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,- American Sociological Review 35, (August 1968), vol33, N 4, p 504.

✓ **الالتزام القائم على التماسك:** يقوم هذا الالتزام أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم والعاملين به، وتجذب أشخاصاً من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والأنشطة، التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.

✓ **الالتزام الرقابي:** حيث يمثل هذا النوع من الالتزام مدى ارتباط الأفراد العاملين بقيم وقواعد التنظيم، والتي بدورها تحدد سلوكهم في الشكل والاتجاه المرغوب فيه، ويظهر الالتزام الرقابي عندما يرى الموظف أن قيم التنظيم وقواعده تمثل موجهاً هاماً للسلوك المرغوب به، وأنا هذا السلوك يتأثر بالقواعد والقيم التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية للعاملين. (1)

#### 4-2-7 نموذج آين وماير (Allen and Mayer 1990):

وقد عرف نموذج "آين وماير" بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي، حيث قاما بتعريف الالتزام بأنه التصاق الموظف بالمنظمة، واستندا في نظرتهما إلى الالتزام التنظيمي لثلاثة عناصر أساسية ومكونة له، وهي كالاتي:

✓ **الالتزام العاطفي:** وهو يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المؤثرة في عمله، من استقلالية واكتساب المهارات ونوعية العلاقة مع المشرفين في العمل، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، والتي تسمح له بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين، وهو باختصار ارتباط نفسي بين الفرد والمنظمة. (2)

✓ **الالتزام المستمر:** وتتحدد درجة الالتزام في هذا العنصر، من خلال القيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة، مقابل ما سيفقده من خلال لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى، ويمكن ملاحظة أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة، والتقدم في السن، وقيمة ونوعية العلاقات الشخصية التي تربطه بزملائه في العمل، والتي تكونت عبر سنوات عديدة.

(1) - Rosabeth Moss Kanter: **Commitment and Social Organization**, Ibid, p 505.

(2) - سعود محمد العتيبي، عوض الله السواط: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، المجلد 19، العدد 70، 1997، ص 17.

✓ **الالتزام المعياري:** وهو يعبر عن إحساس الموظفين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون هذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو بعد التحاقه بالمنظمة من خلال التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي. (1)

وبالرغم من وجود تباين واختلاف بين هذه العناصر الثلاثة المكونة للالتزام التنظيمي، إلا أنها تؤثر في بعضها البعض ولها رابط مشترك فيما بينها، وذلك من خلال النظرة العامة للالتزام التنظيمي، والذي يعتبر حسبها حالة نفسية تربط بين الموظف ومنظّمته، ولكن طبيعة الحالة النفسية نجدها تختلف بين العناصر الثلاثة، فالموظف الذي لديه التزام عاطفي يبقى في المنظمة لرغبته في ذلك.

أما الموظف الذي يتمتع بالتزام مستمر يبقى في المنظمة لأنه بحاجة إلى ذلك، أما صاحب الالتزام المعياري فإنه يبقى لأنه يشعر أنه واجب عليه وملتمزم بذلك، ويستطيع الموظف الحصول على علاقة قوية وتفاهم كبير بينه وبين منظّمته، وذلك من خلال تحقيق وفهم عناصر الالتزام الثلاثة مجتمعة مع بعضها. (2)

#### 4-2-8 مدرسة الثقافة التنظيمية:

حيث تهتم مدرسة الثقافة التنظيمية بالثقافة الموجدة داخل المنظمة، خاصة القيم السائدة لدى المدراء والتي تعتبر المكون الأساسي لثقافة الالتزام التنظيمي للموظفين، وأن الالتزام هو أسلوب قوي وفعال لتوجيه الأفراد، ويتضمن اندماج الفرد مع منظّمته وتبني قيمها وأهدافها، ويعد الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً بالنسبة للمنظمة، فهو بمثابة العقد الأخلاقي، بحيث يتجاوز الرضا عن العمل وكذلك المكافآت والحوافز المقدمة للموظف. (3)

وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الموظف يصبح على استعداد دائم للدفاع عن قيمة وسمعة منظّمته، ويتعد عن التغيب وكذلك التسرب الوظيفي، وعدم لجوءه

(1) - عبد الرحمن برقوق وهدى درنوني : مرجع سابق، ص 23.

(2) - حمزة معمرى: مرجع سبق ذكره، ص 88.

(3) - عبد الرحمن هيجان: مرجع سبق ذكره، ص 42.

لاستغلال الإجازات والعطل لترك المنظمة، كما أن الموظف يصبح يتميز بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة، فالالتزام هنا سلوك أخلاقي أكثر منه قيد أو إكراه وظيفي. (1)

وعليه فإن هذا النموذج ركز على نتائج الالتزام التنظيمي، وغيب الأسباب المؤدية والمفسرة لهذه الظاهرة، فجانب العجز والقصور في هذه المدرسة واضح، بحيث لا يمكنها تفسير الالتزام التنظيمي وحدها، فهي تفتقد للتصور الشامل لنموذج الالتزام التنظيمي.

وكتعقيب على ما تم ذكره من النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي، يرى الباحث بأنه لا يوجد نموذج موحد يحقق الإجماع بين الباحثين حول تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، فهي كلها محاولات فردية تقتقد للشمولية والكمال، ويرى أن بعض النماذج تتفق وتتداخل مع بعض الأبعاد القيادية للمدير، والتي تؤثر في الالتزام التنظيمي والذي تتمحور حوله دراستنا، ولهذا سنعالج هذا الموضوع بأخذ جميع النماذج المفسرة للظاهرة بعين الاعتبار.

#### 5 - العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي:

على الرغم من أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وأن هناك عوامل تزيد من عملية التزام الأفراد داخل مؤسساتهم، إلا أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاريه، وإدراكه لظروف وبيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، ويمكن توضيح هذه العوامل على النحو التالي:

#### 5-1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة، كان قرار الاختيار بين البدائل المتاحة وبأقل ضغوط خارجية، ويمثل العمل أفضل فرصة اختيار بالنسبة

(1) - عبد الرحمن هيجان: مرجع سبق ذكره، ص ص، 42، 43 .

للفرد، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل، ومن جهة أخرى تؤثر أحوال الكساد، وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع، خاصة في بدء العمل.

وتؤثر كذلك دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى، سواء داخل المنظمة أو خارجها على مستوى الالتزام، خاصة في الشهور الأولى للموظفين الجدد. (1)

## 5-2- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباط إيجابي بالالتزام التنظيمي للعاملين مثل، السياسات التنظيمية، ووضوح الأهداف والأدوار، ونمط القيادة، ونظام الحوافز المتبع، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وسنوضح في ما يلي المتغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للتنظيم، والتي بدورها تؤثر على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين.

## 5-2-1- السياسات التنظيمية:

وذلك من خلال تبني المنظمة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الالتزام التنظيمي، حيث أنه كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي، ويعتمد السلوك في شدته إيجابيته أو سلبيته، على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان، والانتماء ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي. (2)

(1) - خالد محمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة بوزارة الداخلية مملكة البحرين-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص42.  
(2) - موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 126.

### 5-2-2- وضوح الأهداف والأدوار:

يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تتناط بالعاملين، على زيادة دافعية الأفراد وإلى زيادة ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية فهم وإدراك الأفراد للمهام المنوط بهم، والمعايير المقررة لها، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام التنظيمي، الذي يتأثر بالنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية .

فالمنظمة "مكان العمل" تسعى لإنجاز أهدافها، من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها، على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والأفراد العاملون "الموظفون"، يوجدون في العمل بكل ما لديهم من حاجات، ورغبات، وتوقعات وطموحات، ينشدون إشباعها وتحقيقها من خلال عملهم الوظيفي، وتنجح المنظمة عندما تتزوج بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها، وبين حاجات وتوقعات الأفراد العاملين. (1)

### 5-2-3- مشاركة العاملين في التنظيم:

ويوضح "عاطف" أن فكرة المشاركة بمفهومها العام تعني "الاشتراك العقلي والانفعالي للفرد في داخل الجماعة، من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية، بشرط أن يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف".

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الانتماء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم، و لأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية مرتفعة، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة. (2)، وتقوم عملية المشاركة على ثلاث محاور تتمثل فيما يلي:

✓ أنها تتطوي على المشاركة العقلية والفكرية، القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

(1) - ناصر محمدالعديلي: مرجع سبق ذكره ، ص96 .  
(2) - زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة-، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص282.

- ✓ أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة، وإطلاق الطاقات والمبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف .
- ✓ أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية .

#### 5-2-4- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين.

وقد بينت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسؤولية، هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على خلق وإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين . (1)

وبناءً على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي، يعمل على تحقيق الاستقرار للعاملين والمنظمة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل، من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات، والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة.

#### 5-2-5- تطبيق نظام مناسب للحوافز:

ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الحكومية وخاصة المؤسسات

(1) - محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية -، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 215.

التربوية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز، وبناء وخلق الانتماء والالتزام لدى العاملين.(1)

### 5-2-6- الثقافة التنظيمية:

وهي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تُمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتعرف بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم".

ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات الحديثة للاستثمار في المورد البشري، لأنه مصدر نجاح أي منظمة، في حالة ما اهتمت به من جميع النواحي، من خلال إيجاد آليات جديدة تراعي جميع المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على هذا المورد، من خلال الاهتمام والتوافق بين القيم الذاتية للفرد، والقيم الثقافية للمؤسسة.(2)

وتؤدي الثقافة التنظيمية القوية إلى توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة قوة المنظمة، وزيادة الالتزام والولاء لها.

### 5-2-7- نمط القيادة:

ويقصد بنمط القيادة الأسلوب الذي يتبعه المدير وكذا قدراته وكفاءته في أداء عمله، حيث تتأثر علاقة العاملين بمنظمتهم، من خلال أسلوب القيادة المتبع كونه نمط تسلطي أو ديمقراطي أو فوضوي، فالقيادة في مفهومها العام " تعني القدرة على استخدام الأفراد وقيادتهم لتحقيق هدف معين، وهذا يتطلب صفات ذاتية في القائد إلى جانب المهارات الفكرية والإنسانية، ليتمكن من قيادة الأفراد وتنسيق جهودهم في عمل مشترك".(3)

(1) - محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب-،

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 175.

(2) - حمزة بن معنوق، الدراجي زريق: الثقافة التنظيمية - المفهوم والخصائص- مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل للبحث

العلمي، العام الثالث، العدد 22، جويلية 2016، ص ص 183- 189.

(3) - فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بن جامعات تونس، الجزائر، المغرب-،

أطروحة دكتوراه، غ م، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2013، ص ص 45، 46.



ويعد نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تترك أثراً واضحاً، في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، ومن ثم التزامهم لمنظمتهم. (1)

### 5 - 3: العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد، مثل: العمر، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والراتب، وهنا عرض لبعض توضيحات أثر الخصائص الشخصية للفرد على الالتزام التنظيمي، ومنها:

#### 5-3-1- العمر:

ويقصد به عمر الفرد داخل المؤسسة، وهو أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فلقد أثبت (لوثانز وتاييلور) وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن كبار السن أكثر التزاماً بالمنظمة من نظرائهم صغار السن، في حين توصل آخرون إلى عدم وجود علاقة بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين العديد من نتائج الدراسات فيما يخص العمر والالتزام التنظيمي، غير أن غالبيتها تؤكد على الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين. (2)

#### 5-3-2- الجنس:

رغم تعدد الدراسات الإدارية التي تفحصت أثر الجنس كمتغير أساسي، إلا أنها لم تقدم نظرية خاصة بالمرأة، بل كانت معظم الصياغات عامة وغير محددة للنوع، غير أن النظرة للمرأة العاملة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية قد تغير عبر الزمن وعلى الرغم من أن بعض الباحثين يرون أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار أو الالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة، هي المؤشر

(1) - فريدة زيني: المرجع نفسه، ص 46 .

(2) - فضل الفضلي وعضو العنزي: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 1، يناير 2007، ص 82 .

الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أنه هناك تأكيد من قبل بعض الباحثين، أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام لديها. (1)

### 5-3-3- عدد سنوات الخبرة:

اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات حول العلاقة بين سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية بين مدة الخدمة في المؤسسة والالتزام التنظيمي، ومع وجود علاقة موجبة بين مدة خدمة الفرد والالتزام التنظيمي، يمكن القول بأنه كلما زادت سنوات الخدمة للعامل في المؤسسة، تزداد معها الخبرة العملية لديه في كيفية أداء المهام وإتقانها، وبالتالي يعمل على بذل المزيد من الجهد في سبيل الحصول على مراكز وظيفية أعلى داخل منظمته، وعليه ترتفع لديه درجة الالتزام، من خلال العمل مدة طويلة وتحقيق مكانة وظيفية جيدة .

### 5-3-4- المؤهل العلمي:

أكدت غالبية الدراسات على وجود ارتباط سالب بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي، وكذلك تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد، كلما ارتفع تأهيله العلمي، في حين أكدت دراسة "العتيبي" أنه كلما ارتفع معدل عمر الفرد وارتفع تأهيله العلمي، ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

### 5-3-5- المستوى الوظيفي:

أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي، فقد تباينت نتائج الدراسات، إذ أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع معدل التزامه، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية، وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية، خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى، وتوزيع المكافآت. (2)

(1) - فضل الفضلي و عوض العنزي: المرجع نفسه، ص ص 82، 83.

(2) - أحمد ناصر عسيري: مرجع سبق ذكره، ص ص 25، 26.

وتزداد الأمور تعقيداً بالنسبة لشاغلي المواقع القيادية بدرجة مدير إدارة، حيث يكاد يكون الطريق شبه مغلق أمام العديد من هؤلاء، نتيجة وجود معايير أخرى لا علاقة لها بجودة الأداء لشغل المواقع الأعلى، وهذا ما يؤثر سلباً على اتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم. (1)

### 5-3-6- الراتب (الأجر):

حيث يعتبر الأجر أحد المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام، والحافز الشخصي الذي يدفع لعامل في منظمة غير تطوعية، هو الأجرة أو المكافئة التي تمنحها له، وهي سمة مهمة ومميزة لعلاقته بالمنظمة، التي لا يمنحها في المقابل خدمة خاصة فحسب، بل يخصص لها بغير اكتراث كل وقته وجهده، وهو بذلك يضع هذه الطاقة والوقت من أجل المنظمة. حيث تنشأ العلاقة بين الموظف والمنظمة من خلال عقد، ويترجم عقد العمل تحقيق علاقة سلطة مستمرة بين المنظمة و الموظف، ويؤثر هذا العامل في مستوى الالتزام التنظيمي للموظف. (2)

### 5-4- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، وذلك كالاستقلالية، والتغذية العكسية، والتحديات، والأهمية التي تميز هذه الوظيفة، وتأتي هذه العوامل المؤثرة ضمن مجموعة خصائص، أو مواصفات العمل التي قدمتها بعض نماذج الالتزام التنظيمي مثل نموذج "ستيرز". (3)

أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسياً على الالتزام التنظيمي.

(1) - أحمد ناصر عسيري: مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) - هيربرت سايمون: ترجمة عبد الرحمن هيجان، السلوك الإداري، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2003، ص 224.

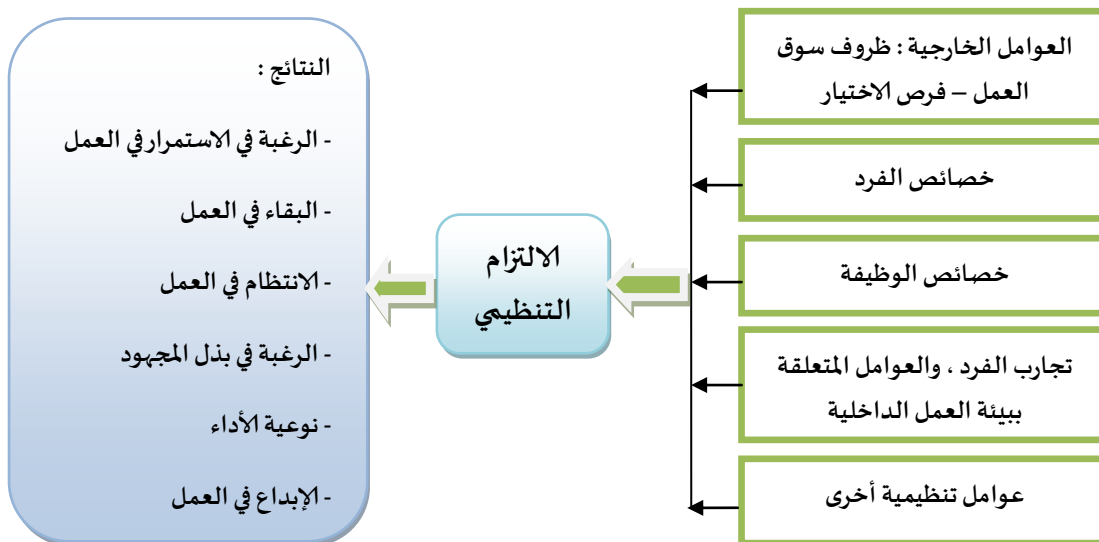
(3) - محمد الشمري: واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض-، أطروحة دكتوراه، غم، تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 79.

### 5-5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

لقي موضوع تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام، اهتمام الباحثين حديثاً فقط، فقد وجدوا أن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على مستويات الالتزام التنظيمي، ويرى بعض الباحثين أن حجم المنظمة يؤثر عكسياً على الالتزام، حيث أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر، في عملية التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على التزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها.

بينما يرى البعض الآخر أن حجم المنظمة يؤثر إيجاباً على الالتزام، حيث أنه كلما زاد حجم المنظمة كانت هناك جماعات أكبر من المرؤوسين، وفرص أكبر للتداخل بين الأشخاص، وزيادة الفرص المتاحة للترقية أمام الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم، بينما نجد أن دراسة "Stevens"، والتي ركز فيها على أربعة متغيرات هيكلية وهي: حجم المنظمة، وجودة الرقابة، ونطاق الرقابة، ومركزية السلطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المتغيرات، لا تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي بشكل قوي. (1)

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:



المصدر: عايدة سيد خطاب، المرجع نفسه، ص 147.

شكل رقم: (15) يوضح العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

(1) - عايدة سيد خطاب: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 147-152.

## 6 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

اختلف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الالتزام التنظيمي ويتطور، ولكنهم يجمعون على أن التزام الفرد نحو منظمته، يمر بمراحل زمنية متسلسلة ومتعاقبة زمنياً، وفي هذا الصدد بين "المعاني" نقلاً عن (Buchanan)، حول دراسته للسلوك التنظيمي، أن الالتزام لدى الفرد يتطور عبر ثلاث مراحل وهي:

### 1-6 - مرحلة التجربة:

وتسمى كذلك بمرحلة ما بعد التعيين، حيث تمتد هذه الفترة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد من الالتحاق، يكون الفرد خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار والتجربة، ويكون توجهه الرئيسي في هذه الفترة الحصول على الأمن والقبول من قبل المنظمة، مُحاولاً التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، كما يحاول التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه، واتجاهات وأهداف المنظمة مُبرزاً ذاته في ذلك، ويعتبر (Buchanan) أن الفرد في هذه الفترة يواجه عدداً من المواقف التي تُثمي لديه مرحلة التجربة، وتعمل على تهيئته للمرور إلى المرحلة التي تليها، ومن هذه المواقف: تحديات العمل، ووضوح الدور، وإدراك التوقعات، وتضارب الولاء، ظهور جماعات التلاحم، ونمو الاتجاهات نحو المنظمة، والشعور بالصدمة. (1)

### 6-2 - مرحلة العمل والإنجاز:

وتأتي بعد مرحلة التجربة، حيث تتراوح مدتها بين العامين والأربعة أعوام، ويسعى الموظف خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بظهور الخبرات التالية: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام بالمنظمة والعمل. وفي هذه المرحلة يكتسب الفرد العديد من المهارات والمعارف، مما يساعده بشكل كبير على رسم مساره الوظيفي، في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لتحديد حياته الوظيفية المستقبلية. (2)

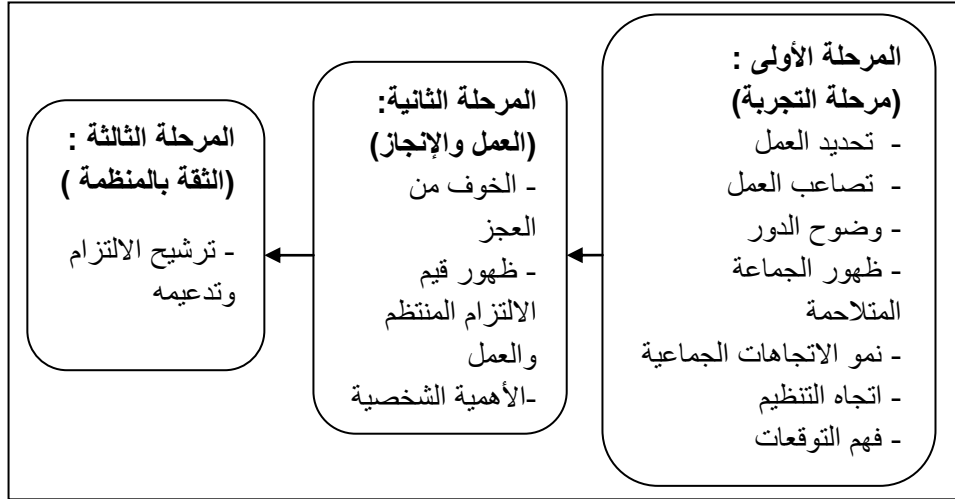
(1) - أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي- سلوك منضبط وإنجاز مبدع -، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1996، ص21.

(2) - عبد الرحمن برفوق وهدي درنوني: مرجع سبق ذكره، ص 25.

وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبته في منصب عمل دائم داخل منظمته.

### 6-3 مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الموظف بالمنظمة، وتمتد طوال فترة بقاءه بها، حيث تتعزز لديه اتجاهات الالتزام التنظيمي، والتي تكونت في المراحل السابقة نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج، ويصبح فرداً فاعلاً ومهماً في تحديد سياسات منظمته. (1) والشكل التالي يبرز مراحل الالتزام التنظيمي كما أشار إليها (Buchanan):



الشكل رقم: (16) يوضح مراحل الالتزام التنظيمي التي أشار إليها (Buchanan).

المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف: مرجع سبق ذكره، ص 280.

كما ذكر "الوزان" نقلاً عن (Welsh and Lavan)، أن الالتزام التنظيمي لدى الفرد يمر بمرحلتين هما: (2)

❖ الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمنظمة التي يريد أن يعمل بها، وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يتوقع منها أن تحقق رغباته وتطلعاته.

(1) - عبد الرحمن برقوق وهدى درنوني: المرجع نفسه، ص 25.

(2) - خالد محمد الوزان: مرجع سبق ذكره، ص 39.

❖ الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي، حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار كذلك " أوريلي " (O'reily) إلى ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

أولاً - الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه.

ثانياً - مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالمنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وتشعره بالفخر للانتماء لها.

ثالثاً - مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، فالالتزام هنا يكون نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (1)

ومن خلال العرض السابق، يرى الباحث أن الكتاب والدارسين لموضوع الالتزام التنظيمي، قد اختلفوا حول التقسيم العام لمراحل الالتزام التنظيمي، ولكن يوجد هناك شبه تفاهم وإجماع حول الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد داخل المنظمة، من أجل أن يتحقق الالتزام التنظيمي لديه، وحسب الباحث فإن تقسيم (Buchanan) الذي أورده "المعاني"، هو التقسيم الملائم، وذلك لأنه ذكر مراحل الالتزام بالتفصيل، أي من اليوم الأول لدخول الموظف للمنظمة، حتى وصوله إلى مرحلة التطابق التام والكامل مع قيم وأهداف منظمته.

#### 7 - خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكن تحديد وإبراز عدد من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي في المؤسسات التربوية، وهي كالتالي:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

(1) - خالد محمد الوزان: المرجع نفسه، ص ص 39 - 40.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة، وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يُعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة، تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة. (1)
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة. (2)
- أن الالتزام التنظيمي يفنق خاصية الثبات، بمعنى أنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- أن الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، ويمكن حصر أبعاد التعدد في: أن المنظمة مكونة من عدة فئات مختلفة، وليس بالضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد وبناءً على

(1) – عبد الفتاح سلامة وعبد الفتاح عادل: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، القاهرة، مصر، الجزء 1، العدد 23، 1999، ص 15.  
(2) – فاروق فليح، السيد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 286.



تعدد الفئات، فمن الطبيعي إيجاد تكتلات مختلفة ولها أهداف وقيم تختلف من فئة إلى أخرى، وبالتالي فإن ولاء الأفراد لهذه الأهداف والقيم يكون مختلفاً. (1)

ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الإلزام القانوني، الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، ومدى إخلاصه و تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزم، فالالتزام رابطة قانونية رسمية بمقتضى العرف، وهو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد أو أن يشارك في برنامج معين أو نشاط إنساني محدد، والالتزام كظاهرة إدارية يساهم في تحقيق التوافق والتطابق بين أهداف العاملين والمنظمة، ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية لمحيط العمل.

ولذلك يعد التزام المعلمين عاملاً رئيسياً ومهماً في استمرار المدرسة وفاعليتها، لأن مسؤوليتهم تتمثل في أداء مهامهم واستمرارها، والإدارة المدرسية الجيدة تشتمل على درجة كبيرة من المسؤولية والتفاني في العمل، من أجل استمرار الحياة في المدرسة .

#### 8 - وجهات الالتزام التنظيمي:

تعتبر وجهة الالتزام وحدة خارجية عن الفرد، قد تكون مفهوماً أو سلوكاً أو نتيجة لنشاط، كما تعتبر بمثابة هدف أو موضوع اهتمام الفرد الذي يقوم من خلالها بتقييم السلوك الناتج عن التزامه، وإن الالتزام يختلف من حيث الوجهة، فقد تكون نحو المنظمة أو المشرف، أو المهنة، أو النقابة، أو الحياة المهنية، وقد تتعدد الجهات عند نفس الشخص، وسنذكر وجهات الالتزام التنظيمي بشيء من التفصيل:

#### 8-1- الالتزام بالمنظمة:

ويتكون من خلال إظهار العامل ارتباطاً عاطفياً بالمنظمة التي يتقاسم معها القيم والأهداف، ويظهر هذا النوع من الالتزام من خلال وفاء العامل للمؤسسة، وشعوره بالواجب نحوها. (2)

(1) - إبراهيم الجزراوي، موسى المدون: التحليل التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص 508.  
(2) - حمزة معمر: مرجع سبق ذكره، ص 83.

وأكد (Sheldon) أن التزام الفرد تجاه المنظمة هو بمثابة سلوك يظهر في فترة زمنية، والتي من خلالها لا يتقبل الفرد البدائل المتاحة أمامه، والالتزام بالمنظمة هو الارتباط العاطفي الذي يشجع الفرد على تبني قيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها(1).

### 8-2 - الالتزام بالجماعة:

ويعبر هذا الالتزام على درجة الولاء للجماعة أو فريق العمل، حيث يؤكد تيفنت (Thévenet)" أن مسألة الالتزام تنطلق من مبدأ أنه لا يمكننا أن ننتمي إلى جماعة ما لم نتمكن من تكوين علاقة مع أعضائها، والاندماج في هذه العلاقة"، فاللتزام الفرد بجماعة العمل يجعله يكتشف نفسه من خلال هذه الجماعة، التي يشعر تجاه أعضائها بالانتماء .

كما أن هناك اهتمام متزايد بفرق العمل من طرف الباحثين، ويرجع سبب ذلك إلى بروز تيارات تنظيمية أولت الاهتمام بالعمل الجماعي، وكذا بالتغيرات التي عرفتتها أغلب المؤسسات، والتي جعلت المسيرين يدركون أهمية الجماعة في دفع الفرد لتحمل المسؤولية أو الرفع من مستويات الإنتاج أو العكس، ومن هنا أصبح معروفاً لدى بعض المدارس في علم النفس، أن الجماعة لا الفرد المنعزل مصدر التأثير والإنتاج داخل المنظمة. (2)

### 8-3 - الالتزام بالمشرف:

ويعرف الالتزام الإشرافي بأنه الارتباط بالمشرف والاستعداد لبذل الجهود لخدمته، ويعد المشرف من أقرب الجهات للموظف خاصة في البيئة المدرسية، وذلك بسبب الاحتكاك اليومي والتوجيهات المقدمة من طرف المدير، وعادة ما يُنظر للمشرفين على أنهم يجسدون صورة المؤسسة، فهم يطبقون القوانين ويعملون على احترام الإجراءات و يقيمون مجهودات مرؤوسيههم. (3)

(1) - حسن بن نابي: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012، ص 21.

(2) - محمد نجيب عناصر: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، غ م، في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2013، ص74.

(3) - مراد نعموني: مرجع سبق ذكره، ص 145.

وهذا ما يمكن المشرف لكي يصبح جزءاً وامتداداً للمنظمة، بحيث يقوم الموظف بالتعويض على التزامه التنظيمي للمنظمة، والذي وجد صعوبة كبيرة في تحقيقه بالالتزام للمشرف المباشر، وهو ما يعرف (بالتعويض).

ويرى الباحث بأن المؤسسات التعليمية تغيب فيها نوعاً ما ثقافة الالتزام للمنظمة، ولم ترقى بعد للمستوى المطلوب، فالولاء يكون للمدراء والمشرفين أكبر من الولاء للمؤسسة ولهذا وجب أن يتمتع المشرفين بقدر عالي من الكفاءة والمهنية، لأداء مهامهم ولتحويل ذلك الالتزام الموجه إليهم من قبل مرؤوسيتهم، لخدمة مصالح وأهداف مؤسساتهم، وليس العكس.

#### 8-4 - الالتزام بالعمل:

ويعبر عن درجة اندماج الفرد في النشاطات ومجموع المهام التي تدخل ضمن عمله، وحبه لأدائها وعدم رغبته في تغييرها أو التخلي عنها، والعمل مفهوم مركب يتضمن المهام بشتى أنواعها، والأدوات والأماكن والظروف الفيزيائية (الإضاءة، التهوية الحرارة)، والعلائقية (العلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين)، وغيرها فإن الالتزام بالعمل يحتوي على العديد من الالتزامات الفرعية، التي قد نجدتها في مجال العمل.

#### 8-5 - الالتزام بالمهنة:

حيث يعتبر الالتزام بالمهنة أكثر تحديداً من مفهوم الالتزام بالعمل، الذي قد يعبر عن ارتباط الفرد بمجموعة من الأعمال المتسلسلة والتي تنتمي لنفس المجال، ويعرف الالتزام بالمهنة بأنه "قبول أهدافها وقيمها وحب البذل والبقاء فيها"، حيث أصبح تطوير الحياة المهنية من اختصاص الفرد، باعتباره المسئول الأول عن تسيير حياته المهنية، كما يعتقد البعض بأن الحياة المهنية يجب أن تكون وجهة للالتزام، باعتبار أن أساس العمل هو الحياة المهنية للفرد. (1)

(1) - مراد نعموني: مرجع سبق ذكره، ص ص 146 - 147.

## 8-6 - الالتزام بالنقابة:

والمقصود بالالتزام بالعمل النقابي وهو تمثيل العمال، واتخاذ مواقف تجاه المؤسسة وتطوير المهن وسلوك المنظمة، وهذه كلها مواضيع قد تكون مصدراً لاندماج الفرد، سواء كان هذا من باب عاطفي ناتج عن قناعة وإيمان بهذه المواضيع، أو بسبب الشعور بالواجب ومن منطلق المبدأ، وقد أثبتت بعض الملاحظات في واقع المؤسسات أن بعض العمال يلتزمون بالنقابات ومختلف المجالس، التي تمثل العمال وتدافع عن حقوقهم، أكثر من التزامهم بالمنظمة. (1)

حيث يتميز المعلمون في التعليم الابتدائي بمدينة المسيلة بالالتزام وولاء كبير اتجاه النقابات التي تمثلهم، وخاصة النقابة الوطنية المستقلة لأساتذة التعليم الابتدائي (SNAPEP)، وفي أغلب الأحيان تحقق هذه النقابة مطالب المعلمين، سواء تعلق الأمر بظروف العمل، أو فيما يخص سنوات الخدمة، أو بعض العائدات المادية، ولهذا فهم يتبعون تعليماتها ويلتزمون بها، ويظهرون ولاء استمراري تجاهها لأنها تخدم مصالحهم.

ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي مكون معقد، متعدد الأبعاد والمستويات والمجالات، حيث يملك كل موظف في المنظمة سجل التزام خاص به، يحتوي أنواعاً متعددة من الالتزام، نحو العديد من الكيانات والتكتلات والمجموعات داخل المنظمة الواحدة، بغض النظر عن ارتباط أو تصارع هذه الأنواع المختلفة مع الالتزام.

(1) - حسن بن نابي: مرجع سبق ذكره، ص 21 .

جدول رقم(05): يبين التصور النظري لـ(ماير وآلن) لوجهات وأنواع الالتزام التنظيمي

أنواع الالتزام			وجهات الالتزام
الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	
xxxxx	x	-	الالتزام بالمنظمة
			الالتزام بالمهنة
			الالتزام بالنقابة
x	xx	xxxxx	الالتزام بالعمل

Source: John P. Meyer, & Natalie J. Allen,; A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1991 .p67.

## 9 - صور ومظاهر الالتزام التنظيمي:

### 9 - 1 - صور الالتزام التنظيمي:

تختلف أوجه وصور التزام الأفراد نحو منظماتهم باختلاف العوامل المحركة والمؤثرة، ويمكن أن نميز بين عدة صور للالتزام التنظيمي، يمكن الظهور من خلالها ونذكر منها:

- **الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين:** يسود الاعتقاد بأن الفرد يستمر تأييده ودعمه للمنظمة، مادامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، والتي لا يمكنه تحقيقها بمعزل عن المنظمة .
- **الالتزام كهدف في حد ذاته:** وتتجسد هذه القيمة عندما تتوافق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف العاملين بها وقيمهم، بغض النظر عن مصالحهم الشخصية . (1)
- **الالتزام كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد:** وهذا الالتزام نتيجة الضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين، خوفاً من عقوبات معينة، هذا بالإضافة إلى

(1) - محمد حمادات ومحمد عياصرة: درجة الالتزام الوظيفي لدى هيئة التدريس في آلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، كلية العلوم الإنسانية، مجلد 25، عدد 4، 2011، ص 1008.

العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي تؤثر بدورها في مستويات التزام الأفراد بمنظمتهم. (1)

## 9- 2 - مظاهر الالتزام التنظيمي:

ويظهر الالتزام التنظيمي من خلال عدة مظاهر منها:

- ❖ رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل، والدفاع عن سمعة التنظيم .
- ❖ استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي، لغرض الوقوف مع التنظيم سواء في محنة أو لتحقيق هدف معين يساعد في تطوير المؤسسة .
- ❖ انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل، والتمارض وكذا انخفاض معدلات الشكاوى والتذمر .
- ❖ احترام المنظمة والالتزام بالقوانين الداخلية، وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ شعور الفرد بالاتساق بينه وبين أهداف منظمته، واستعداده الدائم لتطوير قدراته الوظيفية، بما يتناسب مع متطلبات التنظيم. (2)

## 10 - أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي، وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية ويعتبر (بوتر) رائداً من الرواد في هذا المجال، من خلال إسهامه في تحديد بعدين هما: التطابق بين أهداف وقيم الفرد والمنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة. وفي إحدى الدراسات التي أجراها (ستيرز) تمت الاستعانة بالالتزام الاسمي وأحداث الماضي، للتعبير عن الالتزام التنظيمي. (3)

(1) - محمد حمادات ومحمد عياصرة: المرجع نفسه، ص 1008.

(2) - محمد نجيب عناصري: مرجع سبق ذكره، ص 72.

(3) - قيس إبراهيم حسين: دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في الشركات العامة للصناعات الكهربائية ديالي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، العراق، السنة 9، العدد 26، 2015، ص 82.

وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وتم اعتبار كل من الولاء للمنظمة، والمسؤولية التي يشعر بها الفرد تجاه منظمته، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، والإيمان بالمنظمة، أبعاداً يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي. (1)

وفي ضوء التأثير المفترض للقيادة المدرسية على مستويات الالتزام التنظيمي، يتم اعتماد أربعة أبعاد أساسية وهي: الولاء، الرغبة في العمل، المسؤولية، والإيمان بالمنظمة، وغياب أي بعد من هذه الأبعاد الأربعة يفقد مفهوم الالتزام التنظيمي أحد عناصره الجوهرية، ولمعرفة المزيد عن تلك الأبعاد نوضحها كالتالي:

#### 10-1- الولاء التنظيمي:

ويعرفه (بوتر وزملاءه) بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة، مما يدفعهم للاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة، ويرى (جواد) أنه من المهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، بدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولأهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه، إن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تتطلب من القائد الإداري القدرة على تمثيل الإدارة أمام العاملين، وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة.

#### 10-2- المسؤولية تجاه المنظمة:

والمسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية إما تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى تعني محاسبة العامل المقصر، أما الثانية فتعني الانتماء وبقظة الضمير التي يشعر بها اتجاه العمل، فعندما تكون ملتزماً أخلاقياً فذلك يعني امتناعك عن ترك العمل، لالتزامك بأخلاق المهنة التي تحتم عليك البقاء فيه. (2)

(1) - قيس إبراهيم حسين: المرجع نفسه، ص 82.  
(2) - نماء جواد العبيدي: مرجع سبق ذكره، ص 84.

### 10- 3 - الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة:

يتمثل بُعد الاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام المستمر، و ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع و العوائد، ما يفوق ما تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها، فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية. (1)

### 10- 4 - الإيمان بالمنظمة:

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتها ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى قربه من مشرفيه، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم، وعرض نشاطها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة. (2)

(1) - موسى خيرالدين، محمود النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن، بحث مقدم للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للشفافية في القطاع العام، دراسة مدعومة وموجهة لفائدة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

(2) - نماء جواد العبيدي: المرجع السابق، ص 85.



## 11 - عوامل تعزيز وتحطيم الالتزام التنظيمي:

توجد هناك العديد من العوامل التي تساهم في تعزيز وتنمية الالتزام التنظيمي، كما هناك أسباب إذا توافرت فإنها تؤثر سلباً على التزام الموظفين، وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل.

### 11-1-1 عوامل تعزيز الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات الأساسية التي تسعى القيادة المدرسية إلى تنميته وتحقيقه، لما له من آثار إيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة، ولكن هناك بعض المحددات التي تقلل من مستوى الالتزام التنظيمي، مما يفرض على القائد الإداري البحث عن الحلول التي تشجع و ترفع من مستويات الالتزام، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

#### 11-1-1-1 الإثراء الوظيفي:

يعني الإثراء الوظيفي زيادة مستوى اندماج العامل بعمله، من خلال زيادة مسؤوليته عن العمل وإعطائه، المزيد من الحرية في التصرف والاستقلالية، وكذلك مزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، حيث أن المشاركة تعزز الميل النفسي للموظفين، ليعملوا من خلال ما يرونه وليس ما هو مطلوب منهم، وبالتالي تكون أعمالهم نابعة من الرغبة الذاتية، وتكون أعمال مبدعة .

#### 11-1-1-2 إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة الموظفين:

يجب أن يُحس الموظفون بأن ما تحققه المنظمة من عوائد يجب أن ينعكس عليهم، لأن هذا الشعور يقوي من التزامهم اتجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بصورة مباشرة، من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط والبرامج إن تم تسييرها بشكل جيد، فإنها حتماً ستؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. (1)

(1) - حسن بن نابي: مرجع سبق ذكره، ص 46 .

### 11-1-3- استقطاب واختيار الموظفين الجدد:

وذلك باستقطاب الموظفين الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة ومبادئ الموظفين، كلما أصبحوا أكثر التزاماً، والشركات التي تظهر لموظفيها أنها تعمل بجدية لجذبهم، هي التي تجد التزاماً قوياً من بين الذين تم استقطابهم. (1)

كما يضيف "داسلر" (Dessler)، بأنه يجب على المنظمات العمل على الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الالتزام التنظيمي:

- ✓ إشراك الموظفين في أهداف المنظمة وإيضاحها لهم.
- ✓ تحقيق العدالة التنظيمية.
- ✓ تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل فيما بينهم.
- ✓ التزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائها داعمة لهم. (2)

### 11 - 2 - عوامل تحطيم الالتزام التنظيمي:

غالبية المنظمات تدعي أن الموظفين هم رأس مالها الحقيقي، ولكن في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على التزامهم وترفع من نسبة تركهم للمنظمة، وذلك أنها إذا أرادت المنظمات أن ترفع مستوى التزام موظفيها، فيجب أن تخدمهم كما تخدم عملائها.

حيث أن تحطيم التزام الموظفين يبدأ من النظر إليهم كتكلفة ليس كقيمة مضافة، فتخفيض عدد الموظفين أو تخفيض رواتبهم وغياب التأمين، وغيرها من العوامل التي تساهم في ذلك، وليست هذه العوامل وحدها المسؤولة عن ضعف وتحطيم الالتزام التنظيمي، بل هناك عوامل عديدة مثل: الملل، الاستهانة بجهود الموظفين، والرقابة التعسفية، وضعف القيمة التي تعطيها المنظمة لموظفيها. (3)

(1) - حسن بن نابي: المرجع نفسه، ص 46 .

(2) - Gary. Dessler: **Human Resource Management** , Library Of Congress Cataloging, Florida International University, New York, 13 th ed.,2015, p 499.

(3) - مراد نعموني: مرجع سبق ذكره، ص 168 .

وتوجد عوامل أخرى للالتزام التنظيمي والتي عددها (جواد) وهي كالتالي:

- ✓ تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم، وكونهم أعضاء نافعين في المجتمع.
- ✓ عدم إتاحة الفرصة للموظفين في الترقى، مما قد يصيبهم بالإحباط .
- ✓ الشعور بالتوتر نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتبعها الإدارة مع بعض الموظفين.
- ✓ التعليمات الغامضة وغير المحددة.
- ✓ الفشل في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب.
- ✓ سوء توزيع الأعمال على الموظفين كنتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك. (1)

## 12 - نتائج الالتزام التنظيمي:

يُلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثيرات متعددة وعلى مستويات كثيرة، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل والغياب، أما على مستوى جماعات العمل فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء لها، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل التكلفة الناتجة عن الكفاءة والفعالية في الأداء، وفيما يلي نتائج الالتزام التنظيمي للمستويات الثلاثة:

### 1-12 - نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:

يؤثر الالتزام على مستوى الفرد من خلال قسمين: القسم الأول إيجابي، والقسم الثاني سلبي، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية للأفراد، نذكر منها: زيادة مشاعر الانتماء، الشعور بالأمان والقوة وجود أهداف لحياة الفرد، التصور الذاتي الإيجابي، كما يؤدي زيادة الالتزام التنظيمي إلى زيادة المكافآت، فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، حتى يشجعهم ذلك على مضاعفة الجهد .

(1) - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 278.

أما النتائج السلبية للالتزام نذكر منها ما يلي: ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، وكذلك قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال العمل في العديد من المنظمات، كما تزيد الضغوط العائلية والاجتماعية بالنسبة للفرد الملتزم، حيث يركز جل وقته وجهده للمنظمة، وهذا يؤثر على التزاماته الأخرى ويزيد حجم الضغط عليه. (1)

## 12-2- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل:

بالرغم أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أنه لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج الإيجابية تتمثل فيما يلي:

- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر، وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- ✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية .

أما النتائج السلبية تتمثل في:

- ✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى .
- ✓ أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة .
- ✓ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة .
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل، وهذا يؤدي إلى عدم السماح بتوظيف أفراد جدد لديهم أفكار جديدة.

حيث يرى ( أوليفر ) أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بشكل أفضل. (2)

(1) - خالد محمد الوزان: مرجع سبق ذكره، ص، 49 .

(2) - Nick Oliver: **Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.**, Human Relations , Vol 43, Issue 6, 1990, PP 518-519.

### 12-3- نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

حيث أن الشعور بالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة .

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالآثار الإيجابية عندما يرتفع مستواه في بيئة العمل، إذ ينتج عنه انخفاض في مستوى الغياب والتهرب عن أداء العمل، كما أكدت دراسات أخرى أن ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، يكلف المنظمات الكثير من الجهد والإمكانات. (1)

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة، فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يحد قدرت المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينرال موتورز"، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، يفتقدون القدرة على الابتكار والإبداع. (2)

ويظهر لنا من خلال الطرح السابق وذلك بمقارنة النتائج الإيجابية والسلبية للالتزام التنظيمي على المستوى الوظيفي للفرد، فإننا ندعم ونؤكد على وجهة النظر القائلة بأن الالتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية وصحية، لأنها تؤدي إلى نتائج مرغوبة على الأفراد العاملين والتي منها: ارتفاع مستوى الأداء، وانخفاض معدل دوران العمالة، والرضا الوظيفي، انخفاض نسبة التغيب والتأخر، وزيادة الانتماء الوظيفي وزيادة معدل الثقة في الإدارة . والجدول التالي يوضح آثار الالتزام التنظيمي سواء على مستوى الفرد أو جماعة العمل أو المنظمة.

(1) - منيرة عوض الرشيدى: مرجع سبق ذكره، ص 13 .

(2) - خالد محمد الوزان: مرجع سبق ذكره، ص ص، 51،50 .

الجدول رقم: (06) يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي -انخفاض القدرة على التطور الذاتي - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاج .	- الشعور بالانتماء والارتباط - الأمان - الأهداف والاتجاه - التصور الذاتي الإيجابي - المكافآت التنظيمية - الجاذبية للعاملين المحتملين	1 - الفرد
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف - التفكير الجماعي - الصراع بين الجماعات	- ثبات العضوية - فعالية الجماعة - التماسك	2- جماعة العمل
* انخفاض الفاعلية يرجع إلى: - انخفاض القدرة على التطور والتكيف	* زيادة الفاعلية ترجع إلى: انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة الغياب - انخفاض نسبة التأخير - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم - جهد الفرد .	3- التنظيم

المصدر: محمد الصيرفي: السلوك التنظيمي، ط2، دار حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 232 .

### 13- طرق قياس الالتزام التنظيمي وفوائده :

#### 13-1- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت تحديد مستوى التزام الفرد وطبيعة علاقته داخل المنظمة، فقد أكدت أغلب الدراسات والبحوث على المقاييس الوصفية لقياس التزام الفرد داخل المنظمة، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها، وتنقسم مقاييس الالتزام التنظيمي إلى نوعين:

### 13-1-1- المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، حيث يتم تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين، باستخدام وحدات قياس موضوعية، كالرجوع إلى سجلات الحضور والغياب والإحصاءات الرسمية، ومن أمثلة هذه الظواهر: دوران العمل، الغياب عن العمل، تعطل الآلات، كثرة حوادث العمل وغيرها.

ويرى (عبوي) أن مثل هذه المقاييس السلوكية قد تفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية دقيقة عن أسباب المشكلات أو علاجها .

### 13-1-2- المقاييس الذاتية:

وهذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين باستخدام أساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة خاصة (استبانة مثلا)، تتضمن أسئلة مصاغة بعناية توجه للعاملين بالمنظمة، للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة التزامهم التنظيمي.

ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً، ويمكن استخدام أحد الطريقتين لتطبيق هذا المقياس، الطريقة المباشرة حيث يتم توجيه عدة أسئلة للأفراد العاملين ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، والطريقة غير المباشرة حيث يتم توجيه عدد من الأسئلة لا تتعلق بمستوى التزامهم، وإنما تتعلق بالعمل والمنظمة ككل، ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، يتم تحديد مستوى التزام العاملين نحو منظماتهم. (1)

وهناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عدداً من أدوات القياس، للمساعدة في تحديد مستويات الالتزام لدى العاملين في المنظمات، وهي على النحو التالي:

(1) - زيد عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص، 120، 121.

أولاً - مقياس بوتر وزملائه 1973 (Porter and his collègues):

وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ)، يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة، وولائهم وإخلاصهم لها، وكذلك الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها، واستعان بمقياس (ليكرت) السباعي لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام .

ثانياً - مقياس مارش وماناري 1977 (March and Mannari):

حيث قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

ثالثاً - مقياس جوش وزملائه 1978 (Jauche and hais collègues):

وهو محاولة قياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة - زيادة المعرفة في مجال تخصصه - العمل مع زملائه بكفاءة عالية - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص وبناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، وقد استخدم مقياس خماسي لتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من تلك الفقرات .

رابعاً - مقياس ثورنتن 1981 (thornton):

وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، لقياس الالتزام المهني. (1)

(1) - نعمة عباس خضير وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة - دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد -، مجلة اتحاد المجلات العربية، عمان، الأردن، العدد، 31، 1996، ص ص 87، 89 .



خامسا - مقياس ماير وآلن 1993 (Meyer and Alan):

ويسمى بقائمة الالتزام التنظيمي (LOC) ويتضمن (18) عبارة تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة، العاطفي والمعياري والاستمراري، بمقدار ست عبارات لكل بعد، وقد تم استخدام مقياس خماسي الاستجابة، يتراوح بين موافق بشدة (5) وغير موافق بشدة (1) ومن أمثلة العبارات التي تضمنها هذا المقياس الآتي:

- ❖ سيكون من دواعي سعادتي أن أقضي ما تبقى من خدمتي في هذه المنظمة،" بعد الالتزام العاطفي ."
- ❖ أعتقد أنه من الصعوبة بمكان ترك المنظمة الآن، حتى لو رغبت في ذلك، بعد الالتزام الاستمراري ."
- ❖ تستحق هذه المنظمة ولائي لها"، بعد الالتزام المعياري" (1)

ويعتبر الكثير من الخبراء أن مقياس (بورتر وزملائه)، ومقياس (ماير وآلن)، هما أكثر مقاييس الالتزام التنظيمي صدقاً وثباتاً .

### 13- 2- فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة، تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.(2)

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الالتزام بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الالتزام، فعملية قياس الالتزام تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن بين هذه الفوائد ما أورده (العمرى):

(1) - أحمد بن عوض الشهري: مرجع سبق ذكره، ص 68 .  
 (2) - هاني العمرى: التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، مذكرة مادة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007، ص 60 .

أولاً: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها، قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى، أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

ثانياً: يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية، تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور، التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات، حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد، من التزام لهذه المنظمة.

ثالثاً: إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة، تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها، لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة. (1)

رابعاً: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ونقلها للإدارة .

خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل، من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للتنظيم. (2)

(1) - هاني العمري: المرجع نفسه، ص ص 60، 61.

(2) - موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 133 .

### خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا مما سبق ذكره في هذا الفصل مدى أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للأفراد والمنظمات، بحيث أن سلوك الالتزام لا نستطيع فرضه داخل المنظمة، ولكن هو قناعة داخلية يلتزم بها الموظف، كما أن الالتزام التنظيمي لا يضمن دائماً نجاح العمل ولكن غيابه يضمن الفشل للمنظمة .

وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسات وخاصة التربوية منها، في المخرجات الناجمة عنه وأثرها على سلوك الأفراد، ويعتبر الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة المدرسية وموظفيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المؤسسة، وضمان بقائها و استمرارها.

ولهذا تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق الالتزام التنظيمي وتعزيزه، ليصل للمستويات المرغوب فيها، لأنه يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويقلل من المظاهر السلبية كالإهمال، والتغيب، والتسيب الإداري، بينما ينعكس ضعف الالتزام وتدني مستوى الإحساس بالمسؤولية لدى الموظف، على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه.

وهذا ما سيجاول الباحث إثباته من خلال الجانب الميداني للدراسة، ليكشف مدى تأثير القيادة المدرسية على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وذلك من خلال المؤشرات التي سبق ذكرها في الجانب النظري، وكذلك من خلال علاقة المعلمين بإدارتهم، ومدى رضاهم عنها.

الجانِب

الميداني

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1 - الدراسة الاستطلاعية
- 2 - مجالات الدراسة
  - 1-2- المجال المكاني
  - 2-2- المجال الزمني
  - 2-3- المجال البشري
- 3 - عينة الدراسة وخصائصها
  - 1-3- عينة الدراسة
  - 2-3- خصائص عينة الدراسة
- 4 - المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة
  - 1-4- منهج الدراسة
  - 2-4- أدوات جمع البيانات
- 5 - الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
  - 1-5- صدق أداة الدراسة
  - 2-5- ثبات أداة الدراسة
- 6 - اختبار توزيع بيانات العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
  - 1-6- اختبار التوزيع الطبيعي
  - 2-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## 1 - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية في أي دراسة أو بحث خطوة أولية لا بد منها وأساس نجاح الدراسة الأساسية، وقد نوه الباحث (منسي عبد الحليم) بدورها، حيث يرى " أنه من المستحسن قبل البدء في إجراءات البحث وبصفة خاصة في البحوث الميدانية، القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث ". (1).

وأكد (أبوعلام) على أهمية الدراسة الاستطلاعية، وذلك لأنها تحقق لنا الأهداف التالية:

- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث في القيام بها.
- تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث على اختبار أولي للفروض.
- توفر الفرصة للباحث لتقويم مدى مناسبة البيانات التي تحصل عليها للدراسة، كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها للدراسة.
- تمكن الدراسة الاستطلاعية الباحث من إظهار كفاية إجراءات الدراسة، والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات. (2)

وكان من الضروري للباحث القيام بالدراسة الاستطلاعية للاستفادة من النقاط التالية في الدراسة الأساسية :

- الكشف عن المناخ المدرسي السائد داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة .
- تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة تجريبية لأدوات الدراسة المطبقة من طرف الباحث، لتدارك الأخطاء من حيث الصياغة اللفظية للعبارات، وطريقة بناء المقاييس.

- ضبط وتقنين الخصائص السيكومترية لمقياس الدراسة .

وقام الباحث بالدراسة الاستطلاعية، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة بين (07 و 13 فيفري 2018)، وشملت عينة الدراسة 60 معلما ومعلمة، أي بنسبة 14% من عينة الدراسة الأساسية، موزعين على 5 مدارس ابتدائية بمدينة المسيلة، بهدف التأكد من مدى فهم المعلمين لعبارات الاستبيان، والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة .

(1) - محمود عبد الحليم منسي: منهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص

61.

(2) - رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2011، ص 97.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية للدراسة.

النسبة المئوية من المجتمع الأصلي	التكرار	الجنس		المدرسة
		أنثى	نكر	
%3	12	9	3	مدرسة عمرون المختار
%2	10	8	2	مدرسة مويسات الفضيل
%3	13	8	5	مدرسة هلتالي علي
%3	14	10	4	مدرسة الرجاء
%3	11	9	2	مدرسة الشهداء
%14	60	44	16	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

## 2 - مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة في البحوث الاجتماعية أمر مهم، لأن الظواهر الاجتماعية غير ثابتة، ومتغيرة من بيئة إلى أخرى، ولهذا يجب تحديد المجال المكاني والزمني، والبشري لكل دراسة، وتم تحديد مجالات دراستنا كآتي:

### 2-1- المجال المكاني:

تناولت دراستنا هذه القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة، وأجريت هذه الدراسة في ولاية المسيلة والواقعة في الوسط، والتي تعتبر همزة وصل بين الشرق والغرب والشمال والجنوب، حيث يحدها من الشمال ولايتي البويرة والمدية، ومن الشمال الشرقي ولايتي برج بوعرييج و سطيف، ومن الشرق ولاية باتنة ومن الجنوب الشرقي بسكرة، ومن الغرب ولاية الجلفة.

وقد طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية التابعة جغرافياً لمدينة بلدية المسيلة، وتضم مدينة المسيلة (80) مدرسة ابتدائية موزعة على أربع مقاطعات إدارية وهذا للسنة الدراسية 2017-2018.

جدول رقم: (08) يوضح الخريطة التربوية للمدارس الابتدائية بمدينة المسيلة لسنة 2017-2018.

الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة	الرقم	المدرسة
01	عمرون المختار	28	محمدي الحسين	55	مدرسة رواق
02	تلي الطيب	29	علي غفصي عبد الرحمان	56	لخنش الدراجي
03	سفارزونية	30	بوضياف الصديق	57	م 270 مسكن ت 4
04	مودسات الفضيل	31	جدي الديلي	58	سالي المهدي
05	خديرلمرد	32	بوراس عبد الرحمان	59	عريوة قانة
06	حضر باش السعدية	33	بلخير بوجمعة	60	الشهيد عوميش مبارك
07	هلتالي علي	34	بن يونس عيسى	61	وليهة علي
08	عبد الحميد بن باديس	35	بورزق عبد الرحمان	62	محمد الشريف خير الدين
09	سامي لخضر	36	بركة رمضان	63	حجاب لهول
10	بن مخفي محمد	37	عمرون أحمد	64	خلفة بركاهم
11	الرجاء	38	سهيلي الديلي	65	زغبة عمر
12	خرشي محمد	39	حيمر عبد الرحمان	66	لخنش بن عبد الله
13	شايب ربي العيد	40	سالم رشيد	67	حجاب أحمد
14	سالي موسى	41	م مدرسي أحمد شوقي	68	حفصي بوجملين
15	بن عيسى مولود	42	بركة عمار	69	مزعاش أحمد
16	بن الصديق السعيد	43	غلاب السعيد	70	دبي أحمد
17	نوي مهيدي جميلة	44	بوضياف علي	71	عمروش إبراهيم
18	رجم عبد القادر	45	غياط فطوم	72	شتيخ المداني
19	بن عيشة محمد الطيب	46	م ميدان سباق الخيل 1	73	عيسو محمد
20	17 أكتوبر 1961	47	م مدرسي حي 5 جويلية	74	حجاب ثامر
21	فاتح نوفمبر 1954	48	حجاب إبراهيم	75	مناصري بلقاسم
22	شنيخ محمد	49	م الجديد حي التساهي	76	سالي البشير
23	الشهداء	50	الشهيد بلقاسمي المسعود	77	دبي الديلي
24	شيكوش سعد	51	بورويس علي	78	بوضريسة عبد المجيد
25	حريزي فرحات	52	مجمع مويوحة الجديدة	79	معمري أعمار
26	مخلوفي كمال	53	سالي سليم	80	أمجدي أحمد
27	سليتان الدراجي	54	كهيش جلول		

المصدر: رئيس مكتب التعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية المسيلة (إحصائيات فيفري 2018).



## 2-2- المجال الزمني:

يتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، حيث تمت الدراسة على ثلاث مراحل:

### • المرحلة الأولى:

وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية التي تم من خلالها الاطلاع على ميدان الدراسة، وذلك من خلال النزول إلى بعض المدارس الابتدائية، ومقابلة فئة من المعلمين والمدراء والتناقش معهم، حول الأسباب الظاهرة والكامنة التي من شأنها أن ترفع مستويات الالتزام التنظيمي داخل مدارسهم، والباحث دراية ببعض خصوصيات العمل في المدارس الابتدائية، بحكم عمله في هذا القطاع، كما تم الاتصال بمديرية التربية لولاية المسيلة للترخيص لنا لإجراء تربص ميداني، وكذلك للحصول على بعض الوثائق والإحصائيات المتعلقة بعدد المعلمين، والمدارس، والأفواج التربوية الخاصة بمدينة المسيلة (\*)، وتم كذلك القيام بدراسة استطلاعية على عينة مكونة من (60) معلماً ومعلمة، لمعرفة خصوصيات عينة الدراسة، ومدى صلاحية تطبيق أداة الاستبيان، وذلك في الفترة الممتدة من 15 ديسمبر 2017 إلى غاية 13 فيفري 2018.

### • المرحلة الثانية:

وفي هذه المرحلة تم النزول إلى ميدان الدراسة وتوزيع استمارات الاستبيان على المبحوثين، وذلك في الفترة الممتدة من 25 فيفري إلى غاية 29 أفريل 2018، حيث تم توزيع (500) استمارة على المبحوثين، واسترجع الباحث (431) استمارة، وتم إلغاء (17) استمارة، لأن إجابتها غير كاملة وناقصة.

### • المرحلة الثالثة:

وفي المرحلة الثالثة والأخيرة تم فيها تفريغ البيانات في جداول تكرارية وحساب النسب المئوية، ومعاملات الارتباط، وتحليل وتفسير النتائج، واستخلاص النتائج النهائية، وامتدت هذه المرحلة من 30 ماي إلى غاية 11 أوت 2018.

(\*) - انظر للملحق رقم (05) والمتعلق بالخريطة التربوية المفصلة للتعليم الابتدائي بمدينة المسيلة للموسم الدراسي 2017/2018.

## 2 - 3 - المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة على عينة من المعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة للسنة الدراسية 2017-2018، حيث قدر تعداد المجتمع الأصلي بـ(1119) معلم موزعين على (80) مدرسة ابتدائية، فالمجال البشري يتضمن جميع أفراد المجتمع الأصلي، والجدول التالي يبين حجم المجتمع الأصلي للدراسة\*).

### جدول رقم: (09) يوضح حجم المجتمع الأصلي للمعلمين بمدينة المسيلة لسنة 2017-2018.

المدرسة	أستاذ	المدرسة	أستاذ	المدرسة	أستاذ	المدرسة	أستاذ
عمرون المختار	20	فاتح نوفمبر 1954	16	م مدرسي أحمد شوقي	13	ولبة علي	21
تلي الطيب	14	شنيح محمد	14	بركة عمار	14	محمد الشريف خير الدين	14
سفارزونية	22	الشهداء	22	غلاب السعيد	14	حجاب لهول	31
مويسات الفضيل	15	شيكوش سعد	12	بوضياف علي	14	خلفة بركاهم	21
خذيرلمرد	14	حريزي فرحات	14	غياط فطوم	15	زغبة عمر	7
حضر باش السعدية	23	مخلوفي كمال	7	م ميدان سباق الخيل 1	24	لخنش بن عبد الله	15
هلتالي علي	20	سليتان الدراجي	18	م مدرسي حي 5 جويلية	25	حجاب أحمد	14
ع الحميد بن باديس	23	محمد الحسين	14	حجاب ابراهيم	14	حفصي بوجملين	13
ساسي لخضر	14	علي غفصي ع الرحمان	14	م الجديد حي التساهمي	18	مزعاش أحمد	12
بن مخفي محمد	7	بوضياف الصديق	7	الشهيد بلقاسمي المسعود	27	دي أحمد	7
الرجاء	14	جدي الديلي	13	بورويس علي	7	عمروش ابراهيم	14
خرشي محمد	15	بوراس عبد الرحمان	14	مجمع موبلحة الجديدة	14	شتيح المداني	7
شايب ربي العيد	9	بلخير بوجمعة	15	سالي سليم	17	عيسو محمد	4
سالي موسى	7	بن يونس عيسى	19	كعيش جلول	7	حجاب ثامر	2
بن عيسى مولود	14	بورزق عبد الرحمان	14	رواق	6	مناصري بلقاسم	4
بن الصديق السعيد	7	بركة رمضان	4	لخنش الدراجي	21	سالي البشير	17
نوي مهدي جميلة	7	عمرون أحمد	6	م 270 مسكن ت 4	15	دي الديلي	7
رجم عبد القادر	14	سهيلي الديلي	28	سالي المهدي	31	بوضريسة عبد المجيد	7
بن عيشة محمد طيب	7	حيمر عبد الرحمان	14	عريوة قانة	14	معمر ي عمر	12
17 أكتوبر 1961	7	سالم رشيد	14	الشهيد عوميش مبارك	21	أمجدي أحمد	7
المصدر: رئيس مكتب التعليم الابتدائي بمديرية التربية لولاية المسيلة (إحصائيات فيفري 2018)		∑ المجموع					

(\*) - للإطلاع أكثر حول خصائص مجتمع الدراسة وبشيء من التفصيل، أنظر للملحق رقم (05).

### 3- عينة الدراسة وخصائصها:

#### 3-1- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة من 48 مدرسة ابتدائية بمدينة المسيلة، من أصل (1119) معلماً ومعلمة أي ما نسبته 45% من المجتمع الأصلي، ونظراً لطبيعة دراستنا فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مطبقة على المعلمين الذين يعملون بمدينة المسيلة للموسم الدراسي 2017-2018، والعينة العشوائية البسيطة "هي العينة التي يتم فيها حصر ومعرفة كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من هذه العناصر، ويعطي لكل عنصر من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة، نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً" (1).

#### حجم العينة الكلي:

في دراستنا هذه اختار الباحث عينة قدرت بـ500 معلم ومعلمة، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليها، واسترجع الباحث 431 استمارة، وألغيت 17 استمارة لعدم اكتمال إجاباتها، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم: (10) يوضح توزيع استمارات الاستبيان.

الاستمارات	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الصحيحة	414	82.8%
الاستمارات المفقودة	69	13.8%
الاستمارات الملغاة	17	3.4%
مجموع الاستمارات الموزعة	500	100%

المصدر: من إعداد الباحث.

وبناءً على الاستمارات الصحيحة والمسترجعة، فإن العينة الحقيقية لدراستنا ونسبتها المئوية كانت كما هي مبينة في الجدولين رقم (11) و (12):

(1) - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارساته العملية -، ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000، ص 310.

جدول رقم: (11) يوضح توزيع الاستثمارات على المدارس الابتدائية عينة الدراسة.

النسبة المئوية	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	المدرسة	النسبة المئوية	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	المدرسة
%1.9	8	10	بورزق عبد الرحمان	%1.7	07	10	عمرون المختار
%1.4	6	8	سهيلي الديلمي	%1.9	8	9	تلي الطيب
%2.4	10	12	حيمر عبد الرحمان	%3.6	15	18	سفار زويينة
%1.9	8	8	سالم رشيد	%2.7	11	13	مويسات الفضيل
%1.9	8	10	م مدرسي أحمد شوقي	%2.4	10	12	خدير لمراد
%1.2	5	6	غلاب السعيد	%1.7	7	8	حضر باش السعدية
%2.4	10	10	م مدرسي حي 5 جويلية	%1.9	8	10	هلتالي علي
%2.9	12	14	حجاب ابراهيم	%2.9	12	15	ع الحميد بن باديس
%2.9	12	15	م الجديد حي التساهمي	%3.1	13	14	ساسبي لخضر
%2.7	11	15	الشهيد بلقاسمي المسعود	%1.4	6	7	بن مخفي محمد
%1.4	6	6	بورويس علي	%2.2	9	10	الرجاء
%3.1	13	15	سالمي سليم	%1.9	8	10	خرشي محمد
%2.2	9	11	م حي 270 مسكن ت4	%1.2	5	8	شايب ربي العيد
%1.2	5	9	الشهيد عوميش مبارك	%2.9	12	10	بن عيسى مولود
%2.4	10	12	ولهة علي	%3.1	13	14	رجم عبد القادر
%2.7	11	14	محمد الشريف خير الدين	%1.7	7	7	17 أكتوبر 1961
%1.4	6	8	خلفة بركاهم	%1.9	8	10	1 نوفمبر 1954
%2.2	9	13	لخنش بن عبد الله	%2.2	9	12	شنيح محمد
%1.4	6	10	حجاب أحمد	%3.1	13	15	الشهداء
%1.7	7	11	عمروش ابراهيم	%1.4	6	8	شيكوش سعد
%1.7	7	7	شتيح المداني	%1.4	6	7	مخلوفي كمال
%1.2	5	7	سالمي البشير	%1.4	6	8	سليتان الدراجي
%1.7	7	7	دبي الديلمي	%1.4	6	8	علي غفصي ع الرحمان
%2.7	11	12	معمر اي عمر	%1.7	7	7	بوضياف الصديق
%100	النسبة %	414	الاستثمارات المسترجعة	500	الاستثمارات الموزعة		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

جدول رقم: (12) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي	
60%	48	80	عدد المدارس الابتدائية
37%	414	1119	عدد المعلمين

المصدر: من إعداد الباحث.

وعليه فقد بلغ حجم العينة (414) مفردة بنسبة مئوية بلغت 37% من المجتمع الأصلي، وذلك بالاعتماد على موقع حساب حجم العينة .

(Sample Size Calculator) <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وقد بين الموقع أن العدد المثالي لأفراد العينة هو (286) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 26%، وللوصول إلى نتائج ثابتة يمكن تعميمها، وزع الباحث (500) استمارة واسترجع منها (414) استمارة، بنسبة مئوية بلغت 37% من المجتمع الأصلي، وهي نسبة جيدة وممثلة لمفردات مجتمع البحث، ويستطيع الباحث فيما بعد تعميم نتائج بحثه بناءً عليها.

### 3-2- خصائص عينة الدراسة:

#### 3-2-1- الجنس:

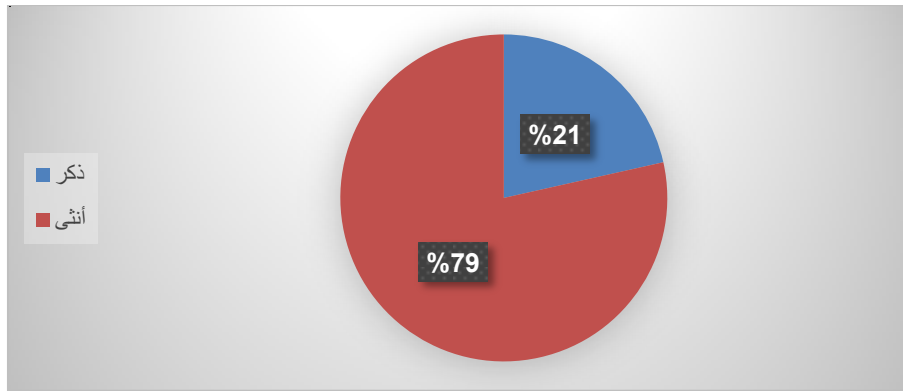
جدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
21,5%	89	نكر
78,5%	325	أنثى
100%	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يوضح الجدول أعلاه متغير الجنس بالنسبة لعينة الدراسة، حيث أنّ نسبة الذكور بلغت 21,5%، من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث 78,5%، أي أنّ الغلبة في متغير الجنس كانت لصالح الإناث .

ويعزى هذا الارتفاع حسب الباحث، إلى وجود توجه عام لدى الإناث للعمل في قطاع التربية، وكذلك إلى وجود ارتفاع في نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا والخريجين من الجامعة في السنوات الأخيرة لصالح الإناث، باعتبار أن شهادة الليسانس هي الحد الأدنى للتوظيف في قطاع التعليم، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن عينة الدراسة قد شملت الجنسين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (17) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

### 3-2-2- الخبرة:

جدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
38,6%	160	أقل من 5 سنوات
23,2%	96	من 5 إلى 10 سنوات
4,6%	19	من 10 إلى 15 سنة
33,6%	139	أكثر من 15 سنة
100%	414	الإجمالي

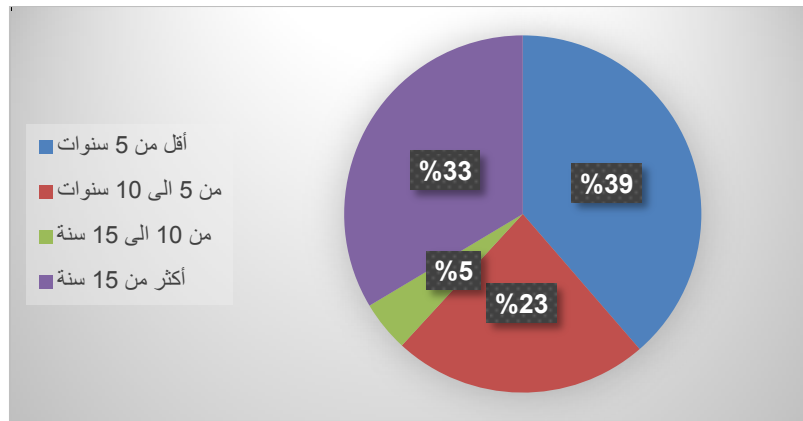
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (14) الخبرة المهنية للمبحوثين، أين كانت النسبة الكبيرة لذوي الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 38,6% من إجمالي العينة، تليها مباشرة في الترتيب فئة ذوي الخبرة المهنية (أكثر من 15 سنة) بنسبة 33,6%، تليها مباشرة في

الترتيب الخبرة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 23,2 %، وفي الأخير تأتي فئة الخبرة المهنية (من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 4,6 %.

ويرى الباحث بأن حلول (فئة أقل من 5 سنوات) في الرتبة الأولى وتليها في الرتبة الثانية فئة (أكثر من 15 سنة)، يعود إلى وجود مزيج مختلط بين عامل الخبرة والشباب، في قطاع التعليم الابتدائي بمدينة المسيلة، غير أن سيطرة الفئة الأولى يرجع بالأساس إلى قانون التقاعد النسبي والمسبق الذي سنته الحكومة، مما أدى إلى تقاعد عدد كبير من المعلمين وحصول نزيه حاد في عامل الخبرة لهذا القطاع.

ويفسر كذلك سيطرة فئة الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) على التعليم الابتدائي بمدينة المسيلة، إلى عمليات التوظيف الكبيرة التي مست القطاع في السنوات الأخيرة، مما فرض وجود فئة شابة تشرف على عملية التعليم، وهذا الأمر أدى إلى وجود نوع من الالتزام استمراري، وحدث استقرار طويل الأمد داخل المدرسة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

الشكل رقم (18) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

### 3-2-3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
15,5%	64	سنة 3 ثانوي فأقل
68,1%	282	ليسانس
13,8%	57	ماستر
1,2%	5	ماجستير
1,4%	6	دكتوراه
100%	414	الإجمالي

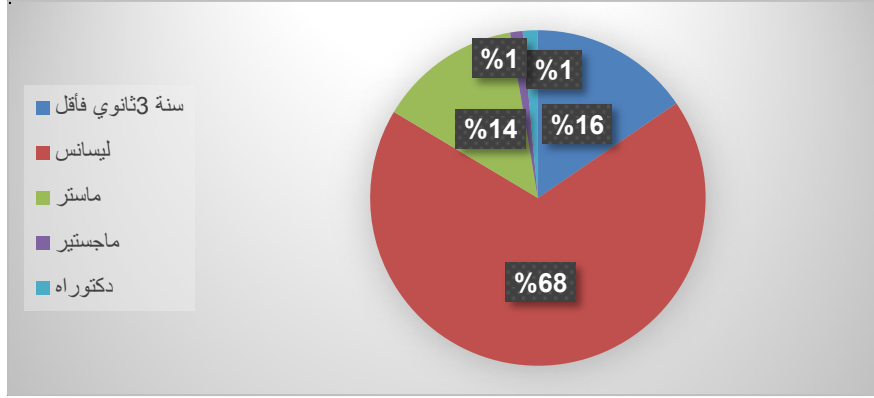
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويوضح الجدول رقم (15) المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كانت النسبة الأكبر لذو المؤهل العلمي ليسانس بـ 68,1% من إجمالي العينة، يليها مباشرة في الترتيب ذوو المؤهل العلمي (سنة 3 ثانوي فأقل) بنسبة 15,5%، ثم مستوى الماستر بنسبة 13,8%، ثم حاملي شهادة الدكتوراه بنسبة 1,4%، وفي الأخير مستوى الماجستير بنسبة 1,2%.

ومما سبق يفسر الباحث وجود أكبر نسبة من المبحوثين من حملة شهادة ليسانس فما فوق، يعود بالأساس إلى إجراءات التوظيف المعتمدة، حيث تعتبر شهادة الليسانس هي الحد الأدنى للترشح لمنصب المعلم، كما أن أفراد عينة الدراسة لديهم تأهيل علمي ممتاز، بدءاً بمستوى ليسانس و الماستر والماجستير، وحتى مستوى الدكتوراه ولكن بنسب متفاوتة، أما شريحة مستوى سنة 3 ثانوي فأقل، فقد قدرت بـ 15.5% وهم المعلمون المتخرجون من المعاهد التكنولوجية سابقاً.

وارتفاع المستوى العلمي لعينة الدراسة ساهم في خلق نوع من المرونة بين المعلمين وبين قيادتهم المدرسية، وكذا في مستوى التحصيل العلمي للتلاميذ، وحتى على مستوى الباحث فإنه لم يجد صعوبة تذكر، من ناحية مدى فهم واستيعاب المعلمين لعبارات استبيانه، بحكم أن لديهم مؤهل علمي مرتفع، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:





المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

الشكل رقم (19) دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

### 3-2-4- الرتبة المهنية:

جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ المدرسة الابتدائية	238	57,5%
أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية	41	9,9%
أستاذ مكون	135	32,6%
الإجمالي	414	100%

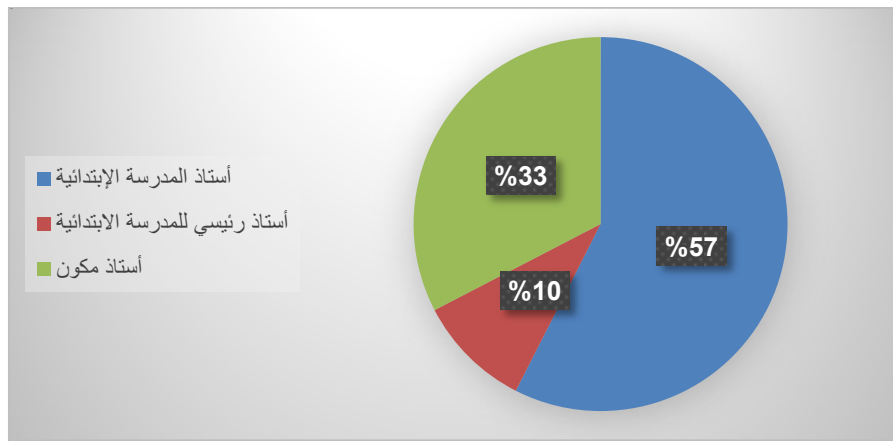
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم (16) الرتبة المهنية للمبحوثين، أين كانت النسبة الأكبر لفئة الرتبة المهنية (أستاذ المدرسة الابتدائية) بنسبة 57,5% من إجمالي العينة، تليها مباشرة في الترتيب الرتبة المهنية (أستاذ مكون) بنسبة قدرت بـ 32,6%، و في الأخير أصحاب الرتبة المهنية (أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية) بنسبة 9,9%.

ويرجع سبب أن غالبية المبحوثين لديهم رتبة أستاذ المدرسة الابتدائية حسب الباحث، إلى عمليات التوظيف التي شهدتها القطاع، باعتبار أن رتبة أستاذ المدرسة الابتدائية هي أول رتبة يتحصل عليه المعلم في مسيرته المهنية، وأغلبهم من أصحاب الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات، أما الأساتذ المكون فهم فئة الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة، أما أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية، فهذه الفئة لديهم خبرة مهنية متوسطة.

وهذا التفاوت بين المبحوثين في رتبهم، وكذلك في خبراتهم المهنية، له علاقة مباشرة بإجراءات الترقية المطبقة من طرف وزارة التربية الوطنية، حيث أن الترقية من رتبة مهنية إلى أخرى يفرض على المعلم إثبات 10 سنوات عمل في رتبته الحالية.\*

وهذا الأمر أجبر المعلمين على اكتساب خبرة مهنية لا بأس بها، وإظهار التزام كبير للحصول على الترقية في الرتبة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (20) يوضح نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة المهنية.

#### 4- المنهج والأدوات المنهجية المستخدمة في الدراسة:

##### 4-1-1- منهج الدراسة:

يحتاج الباحث في تفسيره للظواهر والكشف عن حقائقها بدقة، إتباع المنهج العلمي الذي يهدف إلى تفسير الظواهر بطريقة علمية، للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف المنهج العلمي على أنه "التنظيم الدقيق والصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة التي يتضمنها موضوع ما، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعلمها الآخرون." (1)

(\*) - انظر للملحق رقم (06) و(07) والمتعلقان بقوانين وإجراءات الترقية في الرتبة لمعلمي التعليم الابتدائي.  
(1) - عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 29.

فالمنهج بنية متكاملة من العمليات الذهنية، تُنظم التحليل ضمن منطوق معين في رؤية الأمور، استناداً على خلفية نظرية تمكن من تحديد السلوك العلمي الملائم، لكل الحالات والوقائع المدروسة. (1)

وعليه تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة من أجل استقصاء المشكلة، ومحاولة التعرف على أهم تفاصيلها للوقوف على حقيقتها العلمية، من خلال عملية جمع المعطيات، ثم تحليلها وتفسيرها، وفق هذا المنهج المتبع.

والمنهج الوصفي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما أن هذا المنهج لا يتوقف فقط على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة، وإنما يقوم كذلك على تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. (2)

ويُرجع الباحث اعتماده على المنهج الوصفي، لأن موضوع الدراسة يبحث عن واقع الأنماط القيادية السائدة داخل الإدارة المدرسية، ومدى تأثير هذه الأنماط على مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكذلك محاولة التعرف على أبعاد ومستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة.

#### 4-2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على البيانات التي يرغب الباحث بالوصول إليها، وإن حسن اختيار هذه الأدوات يلعب دوراً كبيراً في توجيه مجريات ونتائج الدراسة، وتعرف الأدوات المنهجية بأنها: "وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة فاستعمال منهج معين في أي دراسة، يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات مناسبة تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة، والتي يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان البحث، والواقع أن اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع البيانات". (3)

(1) - عبد الغني عمار: منهجية البحث في علم الاجتماع - الإشكاليات، التقنيات، المقاربات -، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 2007، ص 102.  
 (2) - صالح بن محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2002، ص 189.  
 (3) - السيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 1997، ص 256.

ونظراً لطبيعة دراستنا والتي تتناول موضوع القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين، فإن الأدوات المثلى لجمع هذه البيانات تتمثل أساساً في الاستبيان، والمقابلة، والملاحظة، إلى جانب ذلك اعتمدنا أيضاً على بعض وثائق وسجلات مديرية التربية لولاية المسيلة، كأداة موضوعية مستخدمة للدراسة، ولجمع البيانات عن عينة الدراسة وعلى هذا الأساس تم استخدام الأدوات المنهجية الآتية:

#### 4-2-1- أداة الملاحظة:

تعتبر الملاحظة واحدة من أهم أدوات جمع البيانات في العلوم الاجتماعية، حيث تقوم بمهمة المراقبة وتسجيل المعلومات حول الظاهرة المدروسة، وتستخدم في حالة استحالة الحصول على المعلومات عن طريق الاستبيان أو المقابلة، وتعد أداة الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات في البحوث، غير أن ما يؤخذ عليها أنها مكلفة للجهد والوقت. (1)

وتعرف الملاحظة بأنها "وسيلة من وسائل جمع المعطيات وتستعمل لجمع وتصنيف وتحليل الحقائق والمعلومات، التي يشتقها الباحث من الحقل الاجتماعي بعد فحصه وملاحظته وتحليل جوانبه، ثم استعمالها في الدراسة الميدانية". (2)

وقد استخدم الباحث الملاحظة المباشرة دون المشاركة، وذلك تماشياً مع طبيعة دراسته الوصفية، كما جاءت أداة الملاحظة مكتملة للاستمارة، وذلك لمعرفة صحة بعض البيانات الواردة فيها وبناءها بناءً صحيحاً، حيث مكنتنا أداة الملاحظة من اكتشاف الواقع الداخلي للمدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، وكذلك معرفة بعض المواقف والنشاطات اليومية، والعلاقات الاجتماعية للمعلمين، التي تربطهم مع بعضهم البعض ومع إدارتهم المدرسية، والكشف عن سلوك الولاء والالتزام لديهم اتجاه عملهم ومدارسهم، ويمكن إبراز أهم فوائد أداة الملاحظة في هذه الدراسة فيما يلي: (3)

(1) - إبراهيم بختي: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص14.  
 (2) - محمود مصطفى أبو بكر: البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 43.  
 (3) - رجاء وحيد دويدري: مرجع سبق ذكره، ص 323.

- ✓ معرفة بعض مؤشرات النمط القيادي السائد داخل المدارس، من خلال ملاحظة تعامل المدير مع معلميه.
- ✓ أفادتنا أداة الملاحظة في تعديل بعض محاور الاستبيان الموجه للمعلمين.
- ✓ جمع أكبر معلومات ومؤشرات حول ميدان الدراسة، (الأقسام، ظروف العمل الاكتظاظ، تعامل الأولياء مع المدرسين.....الخ).
- ✓ الكشف عن مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين، من خلال ملاحظة التزامهم بأوقات الدخول والخرج من العمل.

#### 4-2-2- أداة المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استخداماً في البحث السوسولوجي، إذ تعد استبياناً شفويّاً، فهي " محادثة بين الباحث والشخص أو عدة أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو هدف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة"، وإذ كانت المقابلة الشخصية واحدة من أكثر الوسائل الفعالة في الحصول على البيانات، فهي ليست سهلة التطبيق، حيث أن أسلوب المقابلة ليس مجرد النقاء بعدد من الناس وسؤالهم بعض الأسئلة العرضية، إنما تقوم على أسس ولها مزايا وعيوب.(1)

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلة كأداة ثانوية وتكميلية للاستمارة، حيث استخدم الباحث المقابلة الحرة أو غير مقننة، وهي التي لا تكون الأسئلة فيها معدة مسبقاً، بل يتم طرح أسئلة عامة حول موضوع البحث، ومن خلال إجابات المبحوثين يتم التفصيل في طرح الأسئلة الأخرى، واستخدمنا هذا النوع من المقابلة، لأن الأسئلة التفصيلية لموضوع البحث جاءت في محاور الاستمارة.

والهدف الأساسي من القيام بالمقابلة هو تدعيم أداة الاستبيان، وكذلك جمع بعض البيانات التي لم يستطع الباحث التطرق إليها في الاستمارة، وذلك لمعرفة مدى تأثير

(1) - رجاء وحيد دويدري: المرجع نفسه ، ص 323.

موضوع القيادة المدرسية على التزام المعلمين بمدينة المسيلة، ومعرفة اتجاهاتهم حول عدة نقاط من بينها:

- ✓ معرفة آراء واتجاهات المعلمين حول طبيعة النمط القيادي السائد داخل مدرستهم.
- ✓ التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين، وأبرز أبعاده السائدة لديهم.
- ✓ معرفة أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
- ✓ وكذلك معرفة مدى تأثير النمط القيادي على التزامهم.

#### 4-2-3- أداة الاستبيان:

استخدمنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، وهي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة، من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد، ونقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات، وتعرف استمارة الاستبيان بأنها "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح لنا بالقيام بمعالجة كمية، بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية. (1)

وتعرف أيضاً بأنها " نموذج يضم أسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل للمبحوثين عن طريق البريد". (2)

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان انطلاقاً من موضوع البحث وفرضياته، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة والمرتبة ترتيباً علمياً، وفقاً لخطة ومنهج الدراسة بالاعتماد على الملاحظة المباشرة، وكذلك المقابلات التي قمنا بها مع المعلمين.

كما أن أداة الاستمارة عُرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين لإبداء الرأي حولها وتعديلها بما يتلاءم مع موضوع البحث، وعليه تمت صياغتها في شكلها النهائي

(1) – سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المنكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر 2012، ص 155.

(2) – رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 182.

وتطبيقها على أفراد العينة، ويشتمل الاستبيان على (04) محاور رئيسية، حيث يشمل كل محور على مجموعة من الأسئلة، التي تعبر عن مؤشرات تدور حول فرضيات الدراسة وهي مقسمة على النحو التالي:

#### المحور الأول - البيانات الشخصية للمبحوثين:

وهي البيانات الأولية أو الشخصية والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية لأفراد الدراسة، وتتلخص هذه البيانات في أربعة (04) متغيرات هي (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الرتبة المهنية).

#### المحور الثاني - طبيعة النمط القيادي الإداري السائد من وجهة نظر المعلمين:

ويتكون هذا المحور من (30) بُنداً يتناول الأنماط القيادية الثلاثة، بحيث أن النمط القيادي الديمقراطي، يبدأ من البند رقم 1 إلى البند رقم 10، والنمط القيادي الأوتوقراطي يبدأ من البند رقم 11 إلى غاية البند رقم 20، والنمط القيادي الفوضوي يبدأ من البند رقم 21 إلى البند رقم 30.

#### المحور الثالث - مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين:

ويحتوي هذا المحور على (18) بنداً مقسمة على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، حيث يبدأ الالتزام العاطفي من البند رقم 1 إلى البند رقم 6، والالتزام المستمر من البند رقم 7 إلى البند رقم 12، أما الالتزام المعياري يبدأ من البند رقم 13 إلى البند رقم 18، أما مستويات الالتزام فيتم استخراجها من هذه الأبعاد، وفقاً لشدة استجابة المبحوثين للمقياس الخماسي (من 1 إلى 5).

#### المحور الرابع - العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين:

حيث يحتوي هذا المحور على (26) بُنداً موزعة على 5 أقسام، تتناول أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي، ويتناول القسم الأول (العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية)، ويبدأ من البند رقم 1 إلى البند رقم 3، أما القسم الثاني فيتطرق (للعوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية)، ويبدأ من البند رقم 4 إلى غاية البند رقم 15.

ويحتوي القسم الثالث على المؤشرات (المتعلقة بخصائص الوظيفة)، وتبدأ من البند 16 إلى البند 18، فحين أن القسم الرابع يتمحور حول (العوامل المتعلقة بخصائص الفرد)، ويتكون من بندين 19 و 20، أما القسم الأخير فيحتوي على العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي، ويبدأ من البند رقم 21 إلى غاية البند رقم 26، ويمكن توضيح محاور ومؤشرات الاستبيان من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: (17) يوضح تقسيم محاور الاستبيان.

المحاور	المؤشرات	تقسيم البنود	مجموع البنود
الأنماط القيادية	النمط الديمقراطي	10 - 1	30
	النمط الأوتوقراطي	20 - 11	
	النمط الفوضوي	30 - 21	
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	6 - 1	18
	الالتزام المستمر	12 - 7	
	الالتزام المعياري	18 - 13	
العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي	العوامل الخارجية	3 - 1	26
	العوامل الداخلية	15 - 4	
	العوامل المتعلقة بالوظيفة	18 - 16	
	العوامل المتعلقة بالفرد	20 - 19	
	العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي	26 - 21	

المصدر: من إعداد الباحث.

☒ **المقياس:** وقد اعتمد الباحث في دراسته على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)، وهو مقياس فئوي مكون من خمس (5) درجات، لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من فقرات الاستبيان، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائياً وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: (18) يوضح توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي.

مستوى الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث وفق لمقياس ليكرت الخماسي.



✕ المدى:

- ولتحديد مستويات الموافقة قام الباحث بحساب المدى، وذلك من خلال ما يلي:
- أ - عدد البدائل (-1) والنتيجة تقسم على عدد البدائل.
- ب - النتيجة المحصل عليها تسمى طول الفئة، (1-5=4) طول المدى 4.
- ج - ثم نقوم بجمع طول الفئة مع بدائل الإجابة مثلاً: (4=1-5) و  $0,8 = 5/4$ ، ثم نقوم بجمع  $1,8 = 1+0,8$  و  $0,8+1,8$  و  $2,6 = 0,8+2,6$  وهكذا.
- د - نقوم بضرب عدد العبارات في المجالات التي تم تحديدها فمثلاً: عبارات المحور 10 ضرب  $1,8 = 18$  منخفض جداً... وهكذا.
- جدول رقم: (19) يوضح توزيع مستويات الموافقة وما يقابلها من فئات.

طول الفئة	من 0.8 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5
مستويات الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحث.

4-2-4- السجلات والوثائق:

تعد الوثائق والسجلات إحدى المصادر التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات، "حيث تُعتمد الوثائق كمصدر أساسي لجلب المعلومات اللازمة، وتعتبر إحدى أدوات جمع البيانات حول الموضوع، أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية" (1)، فهي مكملة للأدوات المستخدمة في الدراسة، وقد مكنتنا هذه الوثائق من التعرف على بعض المعلومات الخاصة بقطاع التربية بولاية المسيلة، ونخص بالذكر طور التعليم الابتدائي بمدينة المسيلة ومن بين هذه الوثائق نذكر ما يلي: (\*)

- ❖ الحصول على الخريطة التربوية الخاصة بالمدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.
- ❖ جمع البيانات الخاصة بالتقطيع الجغرافي، والمقاطعات الإدارية الخاصة بعينة الدراسة.
- ❖ معرفة عدد الحجرات والأفواج التربوية الخاصة بالمدارس عينة الدراسة.

(1) - سعيد سبعون، حفصة جرادى: مرجع سبق ذكره، ص 155.

(\*) - انظر للملحق رقم (05) يوضح الخريطة التربوية المفصلة للتعليم الابتدائي بمدينة المسيلة.

❖ الاتصال بمكتب التعليم الابتدائي بمديرية التربية، والحصول على البيانات الخاصة بعدد المعلمين وتوزيعهم على المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، وكذا الأطوار والتخصصات التي يدرسونها، وهذا للسنة الدراسية 2017-2018.

وبعد اطلاع الباحث على هذه الوثائق استطاع أن يضبط دراسته الميدانية، وأن يتعرف على مكونات وخصائص عينة بحثه.

## 5 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

### 5-1- صدق الاستبيان:

ويقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لعبارات الاستبيان بين عبارات كل محور والدرجة الكلية، وبين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

### 5-1-1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يتم التأكد من الصدق الظاهري عادة، بعرض الاستبيان على محكمين علميين من ذوي الاختصاص في موضوع الدراسة، وباستخدام طريقة استطلاع آراء المحكمين، حيث تم عرض الاستبيان مُرفقاً بتساؤلات الدراسة، والتي وزعت على ثمانية أساتذة متخصصين في الميدان، ومن ذوي الخبرة والكفاءة العلمية لدراسة أداة الاستبيان، وقد استرجعت منها سبع استبيانات فقط، 6 أساتذة أظهروا موافقتهم وأستاذ واحد طلب تعديل طفيف في نص الاستبيان، وعليه تم حساب صدق المحكمين على النحو التالي:  $0.85 = \frac{06}{07} \times 100$ ، انظر للملحق رقم (03) (\*)، فصدق أداة الاستبيان يساوي 0.85 وهذه النتيجة تدل على أن المقياس صادق، وجاهز للتطبيق على مفردات العينة.

(\*) - ملحق رقم (04) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

5-1-2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها (60) فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

#### 5-1-2-1- الصدق البنائي لاستبيان النمط القيادي:

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية:

أ - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط القيادي الديمقراطي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (20) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الديمقراطي مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
562**	معامل الارتباط	8	442**	معامل الارتباط	5	670**	معامل الارتباط	1
000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
539**	معامل الارتباط	9	462**	معامل الارتباط	6	359**	معامل الارتباط	2
000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة		005	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
485**	معامل الارتباط	10	563**	معامل الارتباط	7	568**	معامل الارتباط	3
000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
* الارتباط دال عند 0.05 ** الارتباط دال عند 0.01						573**	معامل الارتباط	4
						000	مستوى الدلالة	
						60	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,35) و (0,67)، وهذا ما يؤكد مدى

التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول، كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط القيادي الديمقراطي.

ب - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط القيادي الأوتوقراطي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (21) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الأوتوقراطي مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,486**	معامل الارتباط	18	,525**	معامل الارتباط	15	,460**	معامل الارتباط	11
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,598**	معامل الارتباط	19	,647**	معامل الارتباط	16	,602**	معامل الارتباط	12
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,659**	معامل الارتباط	20	,704**	معامل الارتباط	17	,568**	معامل الارتباط	13
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
*الارتباط دال عند 0.05						,629**	معامل الارتباط	14
**الارتباط دال عند 0.01						,000	مستوى الدلالة	
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss						60	حجم العينة	

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,46) و(0,70)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني، كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط القيادي الأوتوقراطي.

ج - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط القيادي الفوضوي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (22) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الفوضوي مع الدرجة الكلية للمحور.						
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية
693**	معامل الارتباط	28	503**	معامل الارتباط	25	563**
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60
624**	معامل الارتباط	92	545**	معامل الارتباط	26	411**
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,001
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60
389**	معامل الارتباط	30	619**	معامل الارتباط	27	595**
,002	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60
*الارتباط دال عند 0.05 **الارتباط دال عند 0.01						637**
						,000
						60
						24

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تبيين البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور النمط القيادي الفوضوي والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,38) و (0,69)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث، كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط القيادي الفوضوي.

**الطريقة الثانية - ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:**

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان القيادة وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
0,01	,957**	النمط القيادي الديمقراطي
0,01	,876**	النمط القيادي الأوتوقراطي
0,01	,854**	النمط القيادي الفوضوي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من البيانات الموجودة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان أنماط القيادة، كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ )، حيث بلغت قيمها على التوالي، (0,95 / 0,87 / 0,85) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان، كمؤشر لصدق التكوين في قياس أنماط القيادة.

#### 5-1-2-2 - الصدق البنائي لاستبيان الالتزام التنظيمي:

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية:

أ - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام العاطفي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (24) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,620**	معامل الارتباط	5	,648**	معامل الارتباط	3	,652**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,735**	معامل الارتباط	6	,632**	معامل الارتباط	4	,789**	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
*الارتباط دال عند 0.05								
**الارتباط دال عند 0.01								
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss								

أكدت البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام العاطفي، والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,62) و (0,78)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول، كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام العاطفي.

ب - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام المستمر) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (25) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
,396**	معامل الارتباط	8	,558**	معامل الارتباط	5	,398**	معامل الارتباط
,002	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,002	مستوى الدلالة
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة
,687**	معامل الارتباط	9	,510**	معامل الارتباط	6	,622**	معامل الارتباط
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة
*الارتباط دال عند 0.05							
**الارتباط دال عند 0.01							
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.							

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام المستمر والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,39) و (0,68)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني، كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام المستمر.

ج - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام المعياري) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (26) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,821**	معامل الارتباط	8	,794**	معامل الارتباط	5	,737**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,613**	معامل الارتباط	9	,695**	معامل الارتباط	6	,818**	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
*الارتباط دال عند 0.05								
**الارتباط دال عند 0.01								
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.								

أظهرت البيانات في الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام المعياري والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها بين (0,61) و (0,82)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث، كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام المعياري.

**الطريقة الثانية - ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:**

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية: الجدول رقم (27) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان والالتزام وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	,791**	0,01
الالتزام المستمر	,712**	0,01
الالتزام المعياري	,938**	0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )،



حيث بلغت قيمها على التوالي (0,79 / 0,71 / 0,93)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان، كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام التنظيمي.

### 5-1-2-3- الصدق البنائي لاستبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي:

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

**الطريقة الأولى** - حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي

تنتمي إليه:

أ - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (28) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,782**	معامل الارتباط	3	,714**	معامل الارتباط	2	,656**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
						*الارتباط دال عند 0.05		
						**الارتباط دال عند 0.01		
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,65) و (0,71)، و(0,78) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية.

ب - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (29) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية	
,553**	معامل الارتباط	12	,445**	معامل الارتباط	8	,603**	معامل الارتباط
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة
,594**	معامل الارتباط	13	,499**	معامل الارتباط	9	,424**	معامل الارتباط
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,001	مستوى الدلالة
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة
,698**	معامل الارتباط	14	,283*	معامل الارتباط	10	,593**	معامل الارتباط
,000	مستوى الدلالة		,028	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة
,569**	معامل الارتباط	15	,643**	معامل الارتباط	11	,633**	معامل الارتباط
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة
						*الارتباط دال عند 0.05	
						**الارتباط دال عند 0.01	
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss							

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,59) و (0,79)، ما عدى العبارة رقم (10) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور (0,28)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثاني، كمؤشر لصدق التكوين في قياس العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية.

ج - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (30) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة مع الدرجة الكلية للمحور							
الدرجة الكلية		18	الدرجة الكلية		17	الدرجة الكلية	
معامل الارتباط	,522**		معامل الارتباط	,727**		معامل الارتباط	,853**
مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000
حجم العينة	60	حجم العينة	60	حجم العينة	60		
* الارتباط دال عند 0.05							
** الارتباط دال عند 0.01							
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss							

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,85) و (0,72) و (0,52)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث، كمؤشر لصدق التكوين في قياس العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة.

د - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العوامل المتعلقة بخصائص الفرد) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (31) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بخصائص الفرد مع الدرجة الكلية للمحور.					
الدرجة الكلية		20	الدرجة الكلية		19
معامل الارتباط	,857**		معامل الارتباط	,636**	
مستوى الدلالة	,000		مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	60	حجم العينة	60		
* الارتباط دال عند 0.05					
** الارتباط دال عند 0.01					
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss					

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور العوامل المتعلقة بخصائص الفرد والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,63) و (0,85)، وهذا ما يؤكد

مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الرابع، كمؤشر لصدق التكوين في قياس العوامل المتعلقة بخصائص الفرد.

هـ - تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول رقم (32) مصفوفة ارتباطات عبارات محور العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,573**	معامل الارتباط	25	,477**	معامل الارتباط	23	,704**	معامل الارتباط	21
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
,553**	معامل الارتباط	26	,568**	معامل الارتباط	24	,514**	معامل الارتباط	22
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
60	حجم العينة		60	حجم العينة		60	حجم العينة	
						*الارتباط دال عند 0.05		
						**الارتباط دال عند 0.01		
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,47) و (0,70)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الخامس، كمؤشر لصدق التكوين في قياس العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي.

**الطريقة الثانية:** ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان:

والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده

الفرعية:

الجدول رقم (33) يوضع العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية
0,01	0,535**	العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية
0,01	0,857**	العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية
0,01	0,729**	العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة
0,01	0,633**	العوامل المتعلقة بخصائص الفرد
0,01	0,658**	العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي، كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,01$ )، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,85 / 0,53 / 0,72 / 0,65 / 0,63 / 0,72)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي.

5 - 2 - ثبات الاستبيان:

ويقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن الثبات يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وللتأكد من ثبات الاستبيان اكتفينا بتطبيق معامل الثبات " ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، وذلك باعتباره من أحسن الطرق للتحقق من ثبات الاستبيان (بالاعتماد على برنامج SPSS) وكانت نتائجه كالتالي:

#### 5-2-1 - ثبات استبيان أنماط القيادة:

تم التأكد من ثبات استبيان أنماط القيادة، من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتساق الداخلي لهذا الاستبيان، فتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (34): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
10	,721	النمط القيادي الديمقراطي
10	,743	النمط القيادي الأوتوقراطي
10	,733	النمط القيادي الفوضوي
30	,861	الدرجة الكلية للاستبيان (أنماط القيادة)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان أنماط القيادة، كانت مرتفعة حيث تراوحت قيمها على التوالي (0,73 و 0,74 و 0,721)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان أنماط القيادة ككل (0,86)، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان أنماط القيادة يتمتع بمعامل ثبات قوي، مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

#### 5-2-2 - ثبات استبيان الالتزام التنظيمي:

تم التأكد من ثبات استبيان الالتزام التنظيمي من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتتاسق الداخلي لهذا الاستبيان، فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (35): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
6	0,769	الالتزام العاطفي
6	0,702	الالتزام المستمر
6	0,788	الالتزام المعياري
18	0,834	الدرجة الكلية للاستبيان (الالتزام التنظيمي)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,76 و 0,702 و 0,78)، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي ككل (0,83)، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات

الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي، مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

### 5-2-3 - ثبات استبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي:

تم التأكد من ثبات استبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي، من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي لهذا الاستبيان، فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (36): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
3	0,785	العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية
12	0,733	العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية
3	0,780	العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة
2	0,795	العوامل المتعلقة بخصائص الفرد
6	0,723	العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي
26	0,754	الدرجة الكلية للاستبيان (العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0,72 و 0,79) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي ككل (0,75)، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي، مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

6- اختبار توزيع بيانات العينة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

6-1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف سيمرنوف واختبار شابيروا):

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة، وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير النمط القيادي، متغير الالتزام التنظيمي، متغير العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (37) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة.

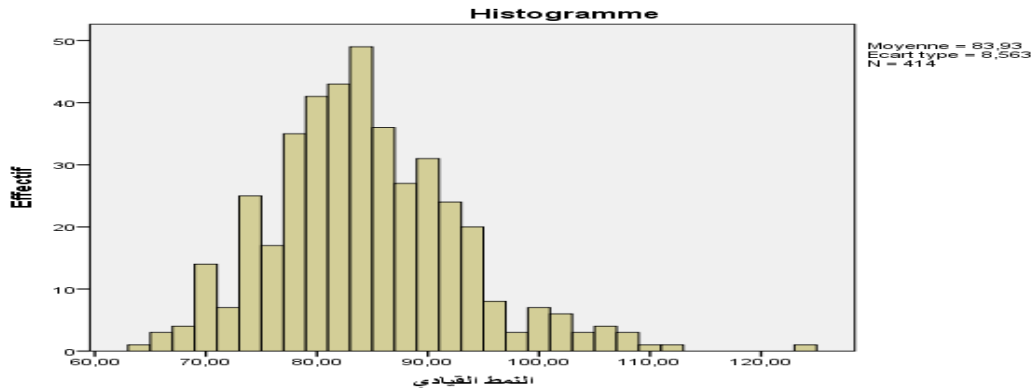
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
دال	0.000	414	0,977	0.000	414	0,074	النمط القيادي
دال	0.142	414	0,994	0.000	414	0,064	الالتزام التنظيمي
دال	50.00	414	0,990	0.008	414	0,053	العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه، نلاحظ وبناءً على قيم اختبار كولموغروف سيمرنوف، واختبار شابيروا، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة وهي (متغير النمط القيادي- متغير الالتزام التنظيمي- متغير العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي)، جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).

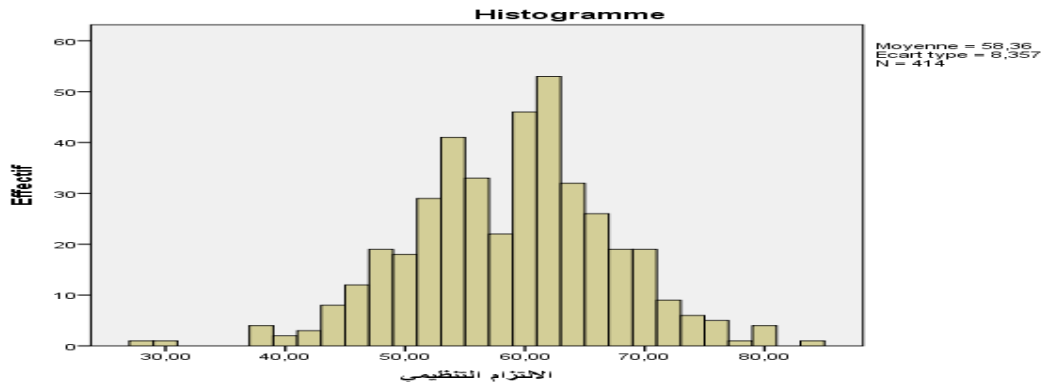
مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغيرات تتوزع توزيعاً غير طبيعي، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية، التي سوف تستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية، هي أساليب لا بارامترية، كما هي موضحة في الأشكال التالية:





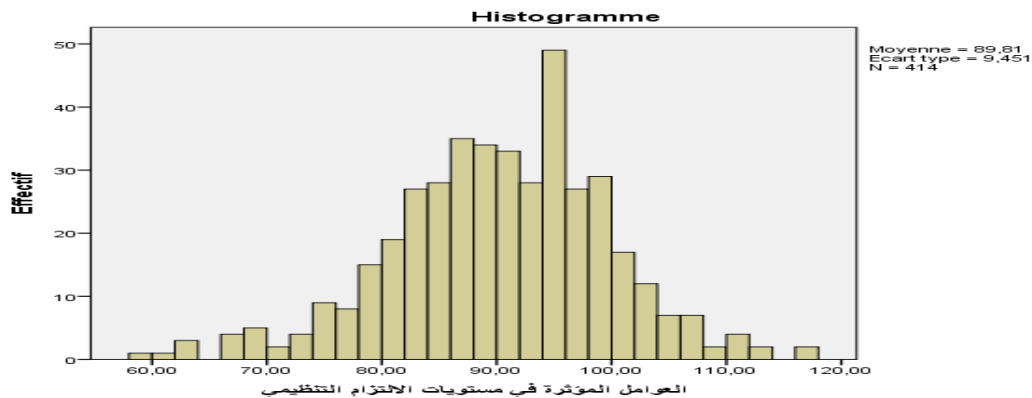
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

شكل رقم (21) مدرج تكراري يوضح التوزيع غير طبيعي لمتغير النمط القيادي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

شكل رقم (22) مدرج تكراري يوضح التوزيع غير طبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

شكل رقم (23) مدرج تكراري يوضح التوزيع غير طبيعي لمتغير العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي.

## 6-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss)، وتم الاعتماد على الاختبارات والأساليب الإحصائية التالية:

### 6-2-1- التكرارات:

تهدف التكرارات وبعبارة أدق التوزيع التكراري إلى تبسيط العمليات الإحصائية، وذلك بتبويبها في صورة مناسبة، حسب ما يتطلبه التحليل ليتم إجرائها بسرعة ودقة، وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث، وكذلك نتائج بيانات الاستبيان، و تم استخدامها في التعرف على خصائص عينة الدراسة.

### 6-2-2- النسبة المئوية:

تم استخدامها في التعرف على خصائص عينة الدراسة، وكذلك في تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المبحوث لكل عبارة من عبارات المقياس.

### 6-2-3- الرسوم البيانية:

تدعيماً للمعطيات وزيادة إيضاحها، استخدمنا الدائرة النسبية في تحليل خصائص مفردات العينة، والمدرجات التكرارية في توضيح متغيرات الدراسة.

### 6-2-4- معامل الارتباط بير سون:

حيث يمتاز بأنه من أكثر معايير الارتباط ثباتاً، وأخطأه المعيارية صغيرة، ويطبق لقياس العلاقة بين متغيرين إذا كان كل منهما عبارة عن قيم سيارة، وهي القيم ذات الكسور(1). وتم استخدامه في حساب صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة (أنماط القيادة - الالتزام التنظيمي - العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي).

(1) - صالح بن محمد العساف: مرجع سبق ذكره ، ص 132 .

### 6-2-5- معامـل الثبات ألفا كرونباخ:

وهو معامـل ثبات أداة جمع البيانات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي للاختبارات والمقاييس متعددة الاختبار، يعني عندما تكون الإجابة ليست صفر أي ليست ثنائية البعد(1)، وتم استخدامه في حساب ثبات أدوات الدراسة (أنماط القيادة، الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي).

### 6-2-6- اختبار كولموغروف سميروف، واختبار شابيروا:

تم استخدامهما في التأكد من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيرات الدراسة الحالية، والمتمثلة في المتغيرات التالية: (متغير النمط القيادي- متغير الالتزام التنظيمي- متغير العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي).

### 6-2-7- اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق:

واختبار كا<sup>2</sup> وسيلة مفيدة لغرض مقارنة النتائج التجريبية مع النتائج المتوقعة، ومعرفة مدى تطابقها بموجب فرض معين(2)، و كا<sup>2</sup> هو اختبار لا براميتري، يحدد إذا ما كانت القيمة الملاحظة تطابق أو تخالف القيم أو التكرارات المتوقعة والمحتملة، وهو يساعدنا في التحقق من ذلك، وتم استخدامه في التعرف على مستوى متغيرات الدراسة، ولمعرفة الإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بالمستوى.

### 6-2-8- اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة لعينتين أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية:

وتم استخدامه في الكشف على دلالة الفروق في متغيرات الدراسة (متغير النمط القيادي، متغير الالتزام التنظيمي، متغير العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي)، تبعاً للبيانات الشخصية (الجنس- الخبرة- الرتبة).

(1) - محمد نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز كتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص 138.

(2) - عبد الكريم بوحفص: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 213.

### 6-2-9- معامل فريدمان الترتيبي:

تم استخدامه في التعرف على الأنماط القيادية السائدة، وفي ترتيب أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي، وفي ترتيب العوامل المؤثرة على مستويات الالتزام التنظيمي، ويسمى بتحليل التباين من الدرجة الثانية، ويستخدم هذا الاختبار عندما يجري الباحث دراسته على أكثر من عینتين مترابطتين، ويكون للمتغير المستقل أكثر من قياسين، من النوع التصنيفي والمتغير التابع من النوع الرتبي، ويجوز أن يكون المتغيرين المستقل والتابع من النوع التصنيفي.

### 6-2-10- اختبار ويلكوكسن "Wilcoxon Test" للمقارنات الزوجية:

يهدف أساساً إلى الكشف عن الفوارق في ترتيب المحاور، بناءً على متوسطات الرتب، التي أفرزها معامل فريدمان بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة.

### 6-2-11- معامل الارتباط سييرمان:

يتطلب هذا المعامل إعطاء قيم كل متغير رُتباً حسب تسلسلها، من حيث الكثرة والقلة حتى يسهل حسابه، فيتم ترتيب قيم المتغير الأول ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً، ثم ترتب قيم المتغير الثاني طبقاً لها(1)، وتم استخدامه في التعرف على العلاقة الارتباطية بين (أنماط القيادة- الالتزام التنظيمي).

(1) - صالح بن محمد العساف: مرجع سبق ذكره ، ص 135.

## الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد:

### 1 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول

1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

1-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول

### 2 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني

1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

2-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

### 3 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث

1-3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

2-3- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث

### 4 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع

1-4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

2-4- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع

### 5 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس

1-5- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

2-5- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس

### 6 - النتائج العامة للدراسة

### 7 - توصيات واقتراحات الدراسة

خلاصة الفصل:

تمهيد:

قام الباحث في هذا الفصل بالإجابة على تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الأساسية، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمتطلبات البحث، وصولاً في الأخير إلى تفسير ومناقشة النتائج التي أفرزتها الدراسة، وتحليلها سوسولوجياً.

## 1- عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول:

**1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، والذي نصه:**  
"ما الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟"،  
وتتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

**1-1-1- ما مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟**

وللإجابة على التساؤل الجزئي الأول، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار (حسن المطابقة أو جودة التوفيق)، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (38) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات استخدام النمط القيادي الديمقراطي
دال عند 0.01	0.000	4	401,338 <sup>a</sup>	-80,8	82,8	%0,5	2	منخفض جداً
				-68,8	82,8	%3,4	14	منخفض
				-40,8	82,8	%10,1	42	متوسط
				128,2	82,8	%51,0	211	مرتفع
				62,2	82,8	%35,0	145	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور استخدام النمط القيادي الديمقراطي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، وقد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور استخدام النمط القيادي الديمقراطي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم فردين (2) بنسبة مئوية بلغت 0.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً" والبالغ عددهم (14) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 3.4%.

أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 10.1%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (211) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 35%، فقط تمثل المجموعة الخامسة والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (145) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ **401,338<sup>a</sup>**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الرابعة (مرتفع).

ومنه يمكن القول بأن مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**1-1-2** ما مستوى استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الثاني، تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة للعينة الواحدة، أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (39) يوضح اختبار كاي<sup>2</sup> للكشف عن مستوى استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي
دال عند 0.1	0.00	4	356,296 <sup>a</sup>	-11,8	82,8	%17,1	71	منخفض جداً
				156,2	82,8	%57,7	239	منخفض
				1,2	82,8	%20,3	84	متوسط
				-65,8	82,8	%4,1	17	مرتفع
				-79,8	82,8	%0,7	3	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم (39) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (71) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 17.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، وبلغ عددهم (239) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 58%.

أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (84) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 20.3%، أما المجموعة الرابعة فتشمل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (17) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 4.1%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 0.7% فقط تمثل المجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (3) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قد قدرت بـ 356,296<sup>a</sup>، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ).



وبالتالي فإنه يمكننا القول بأن هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الثانية. وعليه فإن مستوى استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**1-1-3-** ما مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟، وللإجابة على التساؤل الجزئي الثالث، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة للعينة الواحدة، أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي ظاهرة في الجدول التالي:

جدول رقم (40) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات استخدام النمط القيادي الفوضوي
دال عند 0.01	0.000	4	351,773 <sup>a</sup>	10,2	82,8	%22,5	93	منخفض جداً
				131,2	82,8	%51,7	214	منخفض
				11,2	82,8	%22,7	94	متوسط
				-71,8	82,8	%2,7	11	مرتفع
				-80,8	82,8	%0,5	2	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يُظهر الجدول أعلاه رقم (40) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور استخدام النمط القيادي الفوضوي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فراداً، قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثل المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور استخدام النمط القيادي الفوضوي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (93) فراداً بنسبة مئوية بلغت 22.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (214) فراداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 52%.

أما المجموعة الثالثة فتشمل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً" والبالغ عددهم (94) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 22.7%، فحين أن المجموعة الرابعة تمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً" والبالغ عددهم (11) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 2.7%، ونلاحظ أن ما نسبته 0.5% فقط، تمثل المجموعة الخامسة والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المقياس "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (2) فردين.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قد قدرت بـ **351,773<sup>a</sup>**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ).

وبالتالي فإنه توجد هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الثانية (منخفض)، وعليه يمكن القول بأن مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وللتعرف على النمط القيادي السائد لجأ الباحث إلى ترتيب محاور استبيان أنماط القيادة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة، وتم اللجوء إلى معامل فريدمان الترتيبي، بهدف ترتيب محاور استبيان أنماط القيادة، فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (41) يوضح اختبار فريدمان لترتيب أنماط القيادة.

التصنيف	أنماط القيادة	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
A	النمط القيادي الديمقراطي	2,86	550,877	2	0.000	دال عند 0.05
B	النمط القيادي الأوتوقراطي	1,60				
C	النمط القيادي الفوضوي	1,54				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه ، وبناءً على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الترتيبي بالنسبة لأنماط القيادة، فإن النتائج جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

- 1 - (النمط القيادي الديمقراطي) احتل المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 2,86.
- 2 - (النمط القيادي الأوتوقراطي) احتل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 1,60.
- 3 - (النمط القيادي الفوضوي) احتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 1,54.

وبناء على قيمة  $(\chi^2)$  والتي بلغت 550,877، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب محاور استبيان أنماط القيادة.

وبهدف معرفة لصالح من كان الترتيب تم اللجوء إلى اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية، والذي يهدف أساساً إلى الكشف عن الفوارق في ترتيب المحاور، بناءً على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان.

وقد أكد اختبار ويلكوكسن أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان هو الترتيب الفعلي للمحاور، وهذا ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (42) يوضح اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب أنماط القيادة.

المقارنات الزوجية بين أنماط القيادة	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة	القرار
B - A	الرتب السلبية	199,47	74600,00	-16,292 <sup>b</sup>	0.000	دال
	الرتب الايجابية	134,89	2428,00			
C - A	الرتب السلبية	197,76	73565,00	-16,562 <sup>b</sup>	0.000	دال
	الرتب الايجابية	100,87	1513,00			
D - C	الرتب السلبية	102,53	11894,00	-1,755 <sup>b</sup>	0790.	غير دال
	الرتب الايجابية	103,61	9221,00			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

## 2-1- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟"

### 1-2-1 النمط القيادي الديمقراطي:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال بأن النمط القيادي الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى، من حيث استخدامه من قبل مدراء المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، من خلال تأكيد 51% من المبحوثين أن نسبة استخدامه جاءت مرتفعة، وبينت قيمة (كا<sup>2</sup>) الإحصائية والتي قدرت بـ **401,338<sup>a</sup>**، إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لصالح أفراد العينة الذين اختاروا المستوى المرتفع، في استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

كما أن معامل فريدمان الترتيبي أبرز هذه النتيجة من خلال متوسط الرتب والذي بلغ **2.86**، مما يعني أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط البارز والأكثر استخداماً من قبل المدراء في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، ويرجع الباحث سبب استخدام النمط القيادي الديمقراطي من قبل مدراء المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة بنسبة مرتفعة، إلى عدة أسباب من بينها:

- هناك تطور كبير للإدارة المدرسية، مما سمح للمدراء بالعمل في مناخ مرن ومريح، هذا ما انعكس على نمطهم الإداري.
- كما أن هناك اهتمام من قبل وزارة التربية الوطنية بالمنظومة التعليمية، حيث تصدر دائماً قوانين وتشريعات متجددة، حول طبيعة العلاقة بين المدراء والمعلمين، وكيفية تنسيق الجهود داخل المدرسة، حيث أن كل فرد داخل هذه المنظومة يعرف حقوقه وواجباته. (\*)
- كما أن استخدام النمط القيادي الديمقراطي بشكل مرتفع، يساهم في رفع روح الإبداع لدى المعلمين، ويشبع حاجات القائد وأتباعه.
- كونهم أفراد يساهمون بشكل فعال في العملية التعليمية والإدارية، سواء من حيث ويرجع الباحث ارتفاع درجة استجابة المبحوثين حول النمط القيادي الديمقراطي،

(\*) - أنظر للملحق رقم (12) يوضح ميثاق أخلاقيات العمل في قطاع التربية الوطنية.

إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، أوفي أداء المهام، أو من خلال حصولهم على بعض الإشباع في حاجياتهم الشخصية والاجتماعية.

- كما يرجح الباحث سبب ممارسة المدراء للنمط القيادي الديمقراطي بمستوى مرتفع لتأثير العامل الجغرافي، حيث اقتصرت دراسة الباحث على المدينة فقط، والتي يكون فيها هناك اطلاع دائم على اللوائح والقوانين المسيرة للعملية الإدارية والتربوية، من قبل المدراء والمعلمين، مما يزيد من استخدام هذا النمط، عكس بعض المناطق الريفية التي ربما يكون فيها النمط القيادي السائد هو نمط غير ديمقراطي .
- وجود اعتقاد قوي لدى المعلمين بأن نجاح العملية التربوية وتحقيقها لأهدافها، مرهون بشكل كبير بوجود قيادات مدرسية تمارس النمط القيادي الديمقراطي.
- كذلك تعامل المدراء مع الإدارة المدرسية على أنها منظومة مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية، لها مدخلات ومخرجات، ساعد في رفع مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي.

وهذا ما يمكننا من القول بأن فرضيتنا الجزئية الأولى قد تحققت، وتم إثباتها و التي

مفادها أن:

" مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع "

### 1-2-2- النمط القيادي الأوتوقراطي:

بينما احتل النمط القيادي الأوتوقراطي الرتبة الثانية من حيث استخدامه، وأكد أفراد العينة ذلك من خلال إجاباتهم والتي بلغت 58%، وأن مستوى استخدام هذا النمط هو مستوى منخفض، وجاءت قيمة (كا<sup>2</sup>) الإحصائية لتؤكد ذلك حيث قدرت بـ 356,296<sup>a</sup>، وأنه وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ولصالح أفراد العينة الذين اختاروا المستوى المنخفض في استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي، وأوضح معامل فريدمان هذه النتيجة من خلال حلول النمط الأوتوقراطي في الرتبة الثانية، بمتوسط رتب بلغ 1,60 وهي قيمة منخفضة.

ويرجع الباحث حلول النمط القيادي الأوتوقراطي في الرتبة الثانية، من حيث الممارسة من قبل المدراء إلى الأسباب التالية:

- لفرض نوع من الانضباط والمواظبة داخل المدارس، يستعمل المدراء الأسلوب القيادي الأوتوقراطي بشكل منخفض وعند الحاجة فقط.
- بالإضافة إلى أن بعض المدراء لا يقومون بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وخطط العمل، ويطالبونهم بتنفيذ الأعمال والالتزام باللوائح والقوانين وعدم مناقشة قراراتهم.
- كما يعتبر بعض المعلمين أن الولاء الشخصي للمدير هو نفسه الولاء للمدرسة، ويساهم ذلك حسب رأيهم في حصولهم على بعض الامتيازات.
- كما أن خضوع المدراء للتقييم من طرف مديرية التربية وحرصها على تنفيذ البرنامج المسطر، وإطلاعها الدائم على مدى إتباع المدراء للقرارات واللوائح الصادرة عن الجهات الرسمية، فرض عليهم استخدام النمط الأوتوقراطي في بعض الأحيان للوصول للأهداف المرسومة.

وعليه نستنتج بأن فرضيتنا الجزئية الثانية قد تحققت وتم إثباتها، والتي نصها أن:

" مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض".

### 1-2-3- النمط القيادي الفوضوي:

وجاء في الرتبة الأخيرة النمط القيادي الفوضوي من حيث الاستخدام، وقد بلغت نسبة اختيار أفراد العينة له 52% عند المستوى المنخفض، وبرهنت قيمة (كا<sup>2</sup>) الإحصائية ذلك، حيث قدرت بـ **351,773<sup>a</sup>** أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد عينة الدراسة، الذين اختاروا المستوى المنخفض في استخدام النمط القيادي الفوضوي.

وأفرز معامل فريدمان هذه النتيجة من خلال حلول النمط القيادي الفوضوي في الرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط رتب بلغ 1,54 وهي قيمة منخفضة، ويرجع الباحث حلول النمط القيادي الفوضوي في الرتبة الثالثة من حيث الممارسة من قبل المدراء، إلى العوامل التالية:

- أن استخدام النمط الفوضوي من قبل المدراء، يعود بالأساس إلى اهتمامهم الكبير بالعلاقات الإنسانية داخل مدارسهم، ومحاولة إعطاء الحرية للمعلمين في أداء وظائفهم، وإشاعة روح الأخوة والمحبة بين المعلمين والإدارة.
- وأن حلول هذا النمط في الرتبة الأخيرة، بين مدى إدراك المعلمين والمدراء بأن النمط القيادي الفوضوي، لا يخدم أهداف المدرسة ولا العملية التعليمية، لأن له آثار سلبية على العمل، بالرغم من أنه يخدم العاملين نوعاً ما.
- كما أنه يتميز بعض المدراء في هذا النمط بالتردد في اتخاذ القرارات، ويحاولون تفويض جزء كبير من مسؤولياتهم للمعلمين.
- وأن تدني مستوى الرقابة والمواظبة للمعلمين، يؤثر على مخرجات العملية التربوية وعلى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والمدراء واعون بهذا الأمر، ويستخدمون النمط الفوضوي في الإدارة بشكل منخفض، وفي الجانب الإنساني فقط .

ومنه نستنتج بأن فرضيتنا الجزئية الثالثة قد تحققت وتم إثباتها، والتي نصها على

النحو التالي:

" أن مستوى استخدام (ممارسة) النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض ."

ومن خلال قيمة (كا<sup>2</sup>) الكلية لمحور أنماط القيادة والتي بلغت 550,877، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً، مما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب أنماط القيادة، وأن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة من وجهة نظر المعلمين، ثم يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وفي الأخير النمط القيادي الفوضوي.

واتفقت نتيجة الباحث مع نتيجة الدراسة السابقة لعبد الله بشير الرشيدى (2010) والمعنونة، بـ: "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، والتي بينت نتائجها أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد.

واختلفت دراستنا مع دراسة العجارمة (2012) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"، والتي تقول بأن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين، كانت متوسطة وأن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي.

\* وعليه نستنتج تحقق فرضيتنا البحثية الأولى والتي نصها أن :

"الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هي على الترتيب التالي (النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الفوضوي)"

2- عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني:

2-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، والذي نصه، " ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟" وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

2-1-1- ما مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الأول تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>)، بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:



جدول رقم (43) يوضح اختبار كاي<sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات الالتزام العاطفي
دال عند 0.01	0.000	4	553.246 <sup>a</sup>	-81,8	82,8	0,2	1	منخفض جداً
				-52,8	82,8	7,2	30	منخفض
				170,2	82,8	61,1	253	متوسط
				40,2	82,8	29,7	123	مرتفع
				-75,8	82,8	1,7	7	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (43) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور مستوى الالتزام العاطفي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثل المجموعة الأولى الأفراد الذين كان مستواهم على محور مستوى الالتزام العاطفي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت 0.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (30) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 7.2%.

فحين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً" والبالغ عددهم (253) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 61%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (123) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 29.7%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 2% فقط للمجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً" والبالغ عددهم (7) أفراد.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ 553,246<sup>a</sup>، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإنه توجد هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الثالثة.

ومنه يمكن القول بأن مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة متوسط، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**2-1-2** ما مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الثاني تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup>، بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (44) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات الالتزام المستمر
دال عند 0.01	0.00	4	316.652 <sup>a</sup>	-70,8	82,8	%2,9	12	منخفض جداً
				-7,8	82,8	%18,1	75	منخفض
				127,2	82,8	%50,7	210	متوسط
				19,2	82,8	%24,6	102	مرتفع
				-67,8	82,8	%3,6	15	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه رقم (44) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور مستوى الالتزام المستمر، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور مستوى الالتزام المستمر "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 2.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (75) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 18.1%.

فحين تشمل المجموعة الثالثة الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً" والبالغ عددهم (210) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، أما المجموعة الرابعة فتمثل

الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (102) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ24,6%، وفي الأخير نلاحظ أن ما نسبته 3.6% فقط للمجموعة الخامسة، والتي تحوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (15) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ **316.652a**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإنه هناك فروق دال إحصائياً بين المجموعات الخمس، لصالح المجموعة الثانية، ويمكن القول بأن مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة كان متوسطاً، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 2-1-3- ما مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الثالث تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>)، بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (45) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

مستويات الالتزام المعياري	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جداً	11	2,7%	82,8	-71,8	197,570 <sup>a</sup>	4	0.000	0.01
منخفض	49	11,8%	82,8	-33,8				
متوسط	140	33,8%	82,8	57,2				
مرتفع	160	38,6%	82,8	77,2				
مرتفع جداً	54	13,0%	82,8	-28,8				
الإجمالي	414	100%	///	///				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور مستوى الالتزام المعياري، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، وتمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور الالتزام المعياري "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (11) فرداً بنسبة مئوية بلغت 2.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (49) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 11.8%.

أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (140) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 33.8%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (160) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 38.6%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 13% فقط للمجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (54) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ **197,570a**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الثانية.

ومنه يمكن القول بأن مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

☒ **الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الثاني تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>)، بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (46) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

مستويات الالتزام التنظيمي	التكرار المشاهد	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرارات	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
منخفض جداً	1	0,2%	82,8	-81,8	402,063 <sup>a</sup>	4	0.000	دال عند 0.01
منخفض	10	2,4%	82,8	-72,8				
متوسط	140	33,8%	82,8	57,2				
مرتفع	213	51,4%	82,8	130,2				
مرتفع جداً	50	12,1%	82,8	-32,8				
الإجمالي	414	100%	///	///				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه رقم (46) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان مستوى الالتزام التنظيمي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمس مجموعات، وتمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على استبيان مستوى الالتزام التنظيمي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة مئوية بلغت بـ0,2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على الاستبيان "منخفضاً"، والبالغ عددهم (10) أفراد، بنسبة مئوية قدرت بـ2.4%.

أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على الاستبيان "متوسطاً"، والبالغ عددهم (140) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ33.8%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على الاستبيان "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (213) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ51.4%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 12.1% فقط تمثل المجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على الاستبيان "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (50) فرداً، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ402,063<sup>a</sup>، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ).

وبالتالي فإن هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الرابعة، وعليه يمكن القول بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وللتعرف على الأبعاد السائدة للالتزام التنظيمي، لجأ الباحث إلى ترتيب محاور استبيان الالتزام التنظيمي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة، وللإجابة عنه تم اللجوء إلى معامل فريدمان الترتيبي، بهدف ترتيب محاور استبيان الالتزام التنظيمي، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (47) يوضح اختبار فريدمان لترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي.

التصنيف	الالتزام التنظيمي	متوسط الرتب	Khi-deux	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
A	الالتزام العاطفي	1,95	63,584	2	0.000	دال عند 0.05
B	الالتزام المستمر	1,80				
C	الالتزام المعياري	2,25				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ وبناءً على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الترتيبي بالنسبة لمحاور الالتزام التنظيمي، والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

1 - (الالتزام المعياري) احتل المرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 2,25.

2 - (الالتزام العاطفي) احتل المرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 1,95.

3 - (الالتزام المستمر) احتل المرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 1,80.

وبناءً على قيمة  $(\chi^2)$ ، والتي بلغت 63,584 نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب محاور استبيان الالتزام التنظيمي.

وبهدف معرفة لصالح من كان الترتيب، تم اللجوء إلى اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية، والذي يهدف أساساً إلى الكشف عن الفوارق في ترتيب المحاور، بناءً على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان، وقد أكد اختبار ويلكوكسن أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان هو الترتيب الفعلي للمحاور، وهذا ما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (48) يوضح اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب محاور الالتزام التنظيمي.

المقارنات الزوجية بين محاور الالتزام التنظيمي	حجم العينة	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة	القرار
B – A	الرتب السلبية	121,22	16486,00	-3,652 <sup>b</sup>	0.000	دال
	الرتب الايجابية	104,57	9620,00			
C – A	الرتب السلبية	135,09	11888,00	-4,733 <sup>c</sup>	0.000	دال
	الرتب الايجابية	129,68	22565,00			
D – C	الرتب السلبية	122,77	8839,50	-7,202 <sup>c</sup>	0.000	دال
	الرتب الايجابية	134,81	25613,50			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

## 2-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: " ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟"

ولمناقشة نتائج هذا السؤال الذي يتناول مستويات الالتزام التنظيمي، يجب أن نناقش نتائج أبعاده الثلاثة أولاً، (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري) للحصول على الدرجة الكلية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

### 2-2-1- الالتزام العاطفي:

حيث بلغت نسبة إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الالتزام العاطفي 61%، وبدلالة إحصائية ل(كا<sup>2</sup>) قدرت ب **553,246a** وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المجموعة الثالثة، ما يمكننا من القول بأن مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.

ويفسر الباحث هذه النتائج بناءً على ما يلي:

- أن ارتباط المعلمين الوجداني بمدارسهم هو ارتباط متوسط، كما هو مبين في الجدول (43) أعلاه، ولكن هذا لا يمنع من وجود اعتزاز وافتخار لديهم بمدارسهم واعتبارها جزءاً لا يتجزأ منهم.
- ويتضح كذلك وجود انتماء قوي لدى المعلمين لمؤسساتهم التربوية، يعكسه فهمهم لمتطلبات وظيفتهم ومدى رضاهم عنها.
- كما أن قضاء المعلمين معظم أوقاتهم داخل مكان عملهم، يخلق لهم علاقة حميمة اتجاه مدارسهم، وتتجسد هذه العلاقة من خلال تبني المعلمين لمشاكل مدارسهم، واعتبارها مشاكلهم الشخصية ويسعون لحلها دوماً.
- ويُعتبر كذلك عامل الخبرة وأصدقاء العمل وحب المهنة، من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في تكوين ارتباط وجداني لدى المعلمين تجاه مدارسهم.
- كذلك كلما استخدم مدير المدرسة النمط القيادي الديمقراطي في إدارة وتسيير مؤسسته، أدى ذلك إلى شيوع العلاقات الإنسانية وإشباع حاجات المعلمين، وشعورهم بالرضا الوظيفي، والذي ينعكس إيجاباً على التزامهم العاطفي.

ومن خلال هذه النتائج نقول بأن فرضيتنا الجزئية الأولى قد تحققت وتم إثبات صحتها، والتي نصها أن:

" مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط."

## 2-2-2- الالتزام المستمر:

أما فيما يخص نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الالتزام المستمر، حيث بلغت نسبته 51%، وأظهرت الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) أن قيمتها قدرت بـ **316,652a** وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق دالة إحصائياً لصالح المجموعة الثانية، ومنه يمكن القول بأن مستوى الالتزام المستمر هو مستوى متوسط، وتعزى هذه النتائج حسب الباحث إلى مايلي:



- يفسر الالتزام الاستمراري على أنه العقد الذي يربط المعلم بمدرسته، وطالما أن المعلم يحقق في أهدافه ويشبع في حاجاته فإنه مستمر بها، وأي مؤشر عكس ذلك يعني أنه سيحاول تغيير مكان عمله، إن توافرت لديه البدائل المتاحة.
- كما أن النتيجة المتوسطة لمستوى الالتزام الاستمراري لدى المعلمين بمدينة المسيلة، تعني أنه ليست لديهم الرغبة الكبيرة في البقاء لمدة طويلة بمدارسهم، وأن بقائهم بها يعود ربما لنقص خيارات الانتقال لديهم خارج المدرسة، و ذلك نتيجة لضعف سلم الأجور مقارنة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وضعف نظام الحوافز، ومحدودية التقدم في المسار المهني.
- كما يرى الباحث أيضاً أن ارتفاع نسبة البطالة والعاطلين عن العمل، خاصة في صفوف خريجي الجامعات شكل نوعاً من الالتزام الاستمراري لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ما جعلهم يتمسكون بمدارسهم.
- كذلك تعتبر ضغوط العمل الداخلية متمثلة في (بعض المعوقات الإدارية والتربوية)، وضغوط العمل الخارجية والمتمثلة في (أولياء التلاميذ والمجتمع المحلي)، من الأسباب التي قد تجبر بعض المعلمين على ترك مدارسهم.
- كما أن المعلمون بمدينة المسيلة، مدركون لقيمة التكاليف المترتبة عن تركهم لمناصب عملهم، حيث يؤثر ذلك على تدرجهم الوظيفي، وخاصة ترشحهم لبعض المناصب الإدارية، التي تتطلب التزام و أقدميه في العمل التربوي، مما يعني أن هناك موازنة بين التكاليف والمكاسب التي سيحققها المعلم، في حال تركه أو بقاءه بمدرسته.
- ويعتبر أيضاً نظام دوام العمل و العطل المطبقة من طرف وزارة التربية الوطنية، سبب يدفع المعلمين للاستمرار في قطاعهم، عكس بعض القطاعات التي يكون فيه الحجم الساعي للعمل كبير، ومدة العطل وأيام الراحة أقل.
- كما يتميز المعلمون في التعليم الابتدائي بالجزائر بالالتزام وولاء كبير تجاه نقاباتهم، وخاصة النقابة الوطنية المستقلة لأساتذة التعليم الابتدائي (SNAPEP)، لأنها تسعى دائماً لتحقيق مطالبهم وإشباع رغباتهم، مما يدفعهم للاستمرار في عملهم.

- كذلك وجود الرغبة والطموح لدى المعلمين من أجل التقدم في مسارهم الوظيفي، مما يحتم عليهم الاستمرار بمدارسهم.

ومما سبق نستنتج بأن فرضيتنا الجزئية الثانية قد تحققت، وتم إثبات صحتها والتي مفادها أن:

"مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط".

### 2-3- الالتزام المعياري:

حيث أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة على بعد الالتزام المعياري، أن نسبة اختياره قد بلغت 38% من إجابات المبحوثين على هذا البعد، وأكدت الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>) والتي قدرت بـ **197,570a**، أن هناك فروق دالة إحصائية لصالح المجموعة الثانية مما يسمح لنا بالقول، بأن مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع.

ويرجع الباحث نتائج هذا البعد للأسباب التالية:

- إن اختيار أفراد عينة الدراسة لبعد الالتزام المعياري (الأخلاقي)، بمستوى مرتفع وحلوله في المرتبة الأولى، يعود بالأساس إلى التقدير الكبير الذي يبديه المعلمون حول قيمة الالتزام، نحو مهنتهم ومدرستهم بشكل عام.
- ويرمز الالتزام المعياري إلى جميع الأبعاد الأخلاقية والأدبية، وهذا ما يتطابق مع قيم ومبادئ المعلمين، فأغلبهم يتميزون بنوع من الإخلاص والوفاء، والأخلاق العالية، فالمعلم في الجزائر وفي مدينة المسيلة خاصة، يعتبر قدوة للمجتمع، وهذا ما يفسر حلول الالتزام المعياري في الرتبة الأولى من وجهة نظرهم.
- كذلك وجود شعور كبير لدى المعلمين بالمسؤولية اتجاه عملهم، والسعي لتحقيق المصلحة العامة للمدرسة، والحرص على تفوق تلاميذهم.
- كما أن التطابق الكبير بين القيم الثقافية للمعلمين وقيم مدارسهم، ساهم في رفع مستوى التزامهم المعياري.

- كما أن ميثاق منظومة التربية والتعليم وخاصة بالمدارس الابتدائية، يعتبر بمثابة نموذج للقيم والأخلاق والمبادئ، التي سطرتهها وزارة التربية الوطنية، وهذا ما يدفع المعلمين إلى إظهار قدر كبير من الالتزام المعياري تجاه تلاميذهم و مدارسهم (\*).
- إن شعور المعلمين بالالتزام الأخلاقي لا يمنعهم من تغيير مكان عملهم، وهذا لاحتلال الالتزام الاستمراري الرتبة الأخيرة، مما يعني أن نظام الحوافز والترقيات والأجور لا يتماشى مع طموحات المعلمين.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بأن فرضيتنا الجزئية الثالثة قد تحققت، وتم التأكد من صحتها، والتي نصها أن:

" مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع".

أما فيما يخص أبعاد الالتزام التنظيمي السائدة لدى المعلمين بمدينة المسيلة، فجاءت نتائج الجدول رقم (47) والمتعلقة بمتوسطات الرتب لمعامل فريدمان الرتبي بالنسبة لأبعاد الالتزام التنظيمي، لصالح بعد الالتزام المعياري، والذي حل في الرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 2,25، ثم يليه في الرتبة الثانية الالتزام العاطفي، وأخيراً الالتزام المستمر.

وبرهنت قيمة (كا<sup>2</sup>) والتي بلغت 63,584، بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب أبعاد الالتزام التنظيمي لصالح الالتزام المعياري، والنتيجة كانت على الترتيب الآتي: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر)

واتفقت نتيجة الباحث والخاصة بأبعاد الالتزام التنظيمي مع دراسة (موزة المعمرية 2014) "ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط"، وهي رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، وجاءت نتائجها لأبعاد الالتزام على الترتيب التنازلي التالي: الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر.

(\* - ملحق رقم(12) ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية.

كما اختلفت دراسة الباحث مع دراسة درنوني (2015)، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي"، والتي كانت نتائج دراستها لأبعاد الالتزام التنظيمي كالاتي: (الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري)، وكذلك مع دراسة (بدرية المسروية 2016) " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط"، وهي رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، حيث كانت أبعاد الالتزام التنظيمي الخاصة بدراستها على النحو التالي: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

وبناءً على هذه النتائج يمكننا مناقشة **نتائج مستوى الالتزام التنظيمي** لأفراد عينة الدراسة بشكل عام، حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (46) أن إجابات أفراد العينة للمجموعة الرابعة كان "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (213) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 51.4% وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم حساب قيمة (كا<sup>2</sup>)، والتي قدرت بـ **402,063<sup>a</sup>** حيث برهنت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الرابعة، ومنه يمكن القول بأن **مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع**، ويرجع الباحث سبب ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة إلى العوامل التالية:

- أن استخدام المدراء للنمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة بمدينة المسيلة، ساهم كثيراً في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، حيث عندما يسارع المدير إلى تتبع مشكلات معلميه وحلها، وكذلك يحاول توطيد علاقته بهم، ورفع مستواهم ومهاراتهم من أجل تقدمهم الوظيفي، يعود بالإيجاب على مستوى التزام المعلمين.
- كذلك إلى وجود وعي مرتفع لدى المعلمين بمدينة المسيلة، حول أهمية متغير الالتزام التنظيمي، وإلى ضرورة التقيد به والإبقاء عليه مرتفعاً، لكي لا يتأثر مركزهم الوظيفي وولائهم لمنظومتهم المدرسية.
- كذلك إلى وجود فخر واعتزاز لدى المعلمين بإدارتهم المدرسية، والمنظومة التربوية بشكل عام.

- ويساهم التنافس بين المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، حول حصولهم على أعلى نسبة نجاح في شهادة التعليم الابتدائي دوراً هاماً، حيث فرض نوعاً من الالتزام المعياري لدى المعلمين، لكي تكون مدارسهم في المراتب الأولى، من حيث النتائج التربوية.
- كما أن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة خاصة لمتغير الخبرة المهنية، حيث احتلت فئة (أقل من 5 سنوات) الرتبة الأولى بنسبة 38,6%، مما يعني وجود التزام استمراري بحكم أنهم في بداية مشوارهم الوظيفي، وحل في الرتبة الثانية ذو الخبرة المهنية (أكثر من 15 سنة) بنسبة 33,6%، مما يدل على وجود التزام عاطفي لديهم اتجاه مدرستهم بحكم العمل لمدة طويلة بها.
- ويؤدي التوافق بين الأهداف الشخصية للمعلم وأهداف إدارته المدرسية، إلى نوع من الارتباط والالتزام الاستمراري بها طالما أنه يحقق أهدافه معها.
- وكذلك إيمان المعلم الجزائري بصفة عامة والمعلم بمدينة المسيلة بصفة خاصة، بأن التعليم رسالة نبيلة ومسؤولية اتجاه المجتمع قبل أن تكون وظيفة، ساهم في رفع نسبة الالتزام الأخلاقي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

واتفقت نتيجة الباحث والخاصة بالسؤال الثاني والمتعلق بمستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة، والذي كان مستواهم مرتفعاً مع نتيجة الدراسات السابقة التالية:

دراسة خالد محمد الوزان (2006) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، ودراسة سعيد بن محمد الغامدي (2009) "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية "

ودراسة مريم الزهراني (2013) "القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة"، حيث خلصت نتائج هذه الدراسات أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً، واختلفت دراستنا مع دراسة عائشة العوضي (2012) "قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، حيث توصلت إلى أن درجة الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظرهم كانت متوسطة.

\* وعليه نستنتج تحقق فرضيتنا البحثية الثانية، والتي تنص على أن:

" مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع "

### 3- عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الثالث:

3-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، والذي نصه " ما واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة؟"، وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

3-1-1- ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الأول تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>)، بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (49) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية
دال عند 0.01	0.000	4	333,609 <sup>a</sup>	-70,8	82,8	%2,9	12	منخفض جداً
				-30,8	82,8	%12,6	52	منخفض
				134,2	82,8	%52,4	217	متوسط
				23,2	82,8	%25,6	106	مرتفع
				-55,8	82,8	%6,5	27	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يظهر الجدول أعلاه رقم (49) بأن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (12) فرداً، بنسبة مئوية بلغت 2.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (52) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 12.6%.

وشملت المجموعة الثالثة الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (217) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 52.4%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (106) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 25.6%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 6.5% فقط، تمثل المجموعة الخامسة والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (27) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ **333,609a**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الثالثة، ما يمكننا من القول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**3-1-2-** ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟، وللإجابة على التساؤل الجزئي الثاني تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>)، بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (50) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية
دال عند 0.01	0.000	4	761,242 <sup>a</sup>	-80,8	82,8	%0,5	2	منخفض جداً
				-43,8	82,8	%9,4	39	منخفض
				218,2	82,8	%72,7	301	متوسط
				-10,8	82,8	%17,4	72	مرتفع
				-82,8	82,8	%00	00	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (50) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، وقد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثل المجموعة الأولى الأفراد الذين كانت إجاباتهم على محور تأثير عوامل البيئة الداخلية على مستويات الالتزام التنظيمي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم فردين (2)، بنسبة مئوية بلغت 0.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (39) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 9.4%.

أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (301) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 72,7%، أما المجموعة الرابعة فشملت الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (72) فرداً، بنسبة قدرت بـ 17.4%، وفي الأخير نلاحظ أن ما نسبته 00% فقط، تمثل المجموعة الخامسة والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (0) فرد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قد قدرت بـ 761,242<sup>a</sup>، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ).



وعليه فإنه توجد هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الثالثة، ما يسمح لنا بالقول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**3-1-3** ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟، وللإجابة على التساؤل الجزئي الثالث تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (51) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة
دال عند 0.01	0.000	4	321,918 <sup>a</sup>	-78,8	82,8	%1,0	4	منخفض جداً
				-67,8	82,8	%3,6	15	منخفض
				57,2	82,8	%33,8	140	متوسط
				110,2	82,8	%46,6	193	مرتفع
				-20,8	82,8	%15,0	62	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (51) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كان مستواهم على محور تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (4) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 1%.

أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً" والبالغ عددهم (15) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 3.6%، فحين أن المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (140) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 33,8%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (193) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 46.6%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 15% فقط تمثل المجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (62) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ **321,918<sup>a</sup>**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإنه توجد هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الرابعة.

ومنه يمكن القول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**3-1-4-** ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الرابع، تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (52) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد
دال عند 0.01	0.000	4	103,633 <sup>a</sup>	54,2	82,8	%33,1	137	منخفض جداً
				37,2	82,8	%29,0	120	منخفض
				-15,8	82,8	%16,2	67	متوسط
				-13,8	82,8	%16,7	69	مرتفع
				-61,8	82,8	%5,1	21	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

يوضح الجدول رقم (52) إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين كانت إجاباتهم على محور تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي، "منخفضاً جداً" وقد بلغ عددهم (137) فرداً، بنسبة مئوية بلغت 33.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (120) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 29%.

فحين أظهرت المجموعة الثالثة نتائج الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (67) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 16,2%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (69) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 16,7%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 5.1% فقط تمثل المجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (21) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث يتضح من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت بـ **103,633<sup>a</sup>**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الأولى.

ومنه يمكن القول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض جداً، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**3-1-5-** ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الخامس، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة للعينة الواحدة أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (53) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي
دال عند 0.01	0.000	4	350,469 <sup>a</sup>	-77,8	82,8	%1,2	5	منخفض جداً
				-41,8	82,8	%9,9	41	منخفض
				115,2	82,8	%47,8	198	متوسط
				65,2	82,8	%35,7	148	مرتفع
				-60,8	82,8	%5,3	22	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (53) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة، والمتعلقة بمحور تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على مستويات الالتزام التنظيمي، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد توزعت على خمسة مجموعات، تمثل المجموعة الأولى الأفراد الذين كان مستواهم "منخفضاً جداً"، حول تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، وقد بلغ عددهم (5) أفراد، بنسبة مئوية قدرت بـ 1.2%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (41) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 9.9%.

في حين تشمل المجموعة الثالثة الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (198) فرداً بنسبة مئوية بلغت 47.8%، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (148) فرداً بنسبة قدرت بـ 35.7%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 5.3% فقط، تمثل المجموعة الخامسة والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (22) فرداً.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية ( $\chi^2$ )، حيث يبين الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قد قدرت بـ 350,469، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فروق دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة، لصالح المجموعة الثالثة، وعليه يمكن القول بأن تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي، لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

☒ **الإجابة على السؤال الثالث:** ما واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

وللإجابة على التساؤل العام الثالث تم الاعتماد على اختبار ( $\chi^2$ ) بالنسبة للعينة الواحدة، أو ما يطلق عليه باختبار حسن المطابقة أو جودة التوفيق، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (54) يوضح اختبار كاي<sup>2</sup> للكشف عن واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	الفرق بين التكرارات	التكرار المتوقع	النسبة	التكرار المشاهد	مستويات العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي ككل
دال عند 0.01	0.000	4	557,763 <sup>a</sup>	-82,8	82,8	%0	0	منخفض جداً
				-73,8	82,8	%2,2	9	منخفض
				88,2	82,8	%41,3	171	متوسط
				143,2	82,8	%54,6	226	مرتفع
				-74,8	82,8	%1,9	8	مرتفع جداً
				///	///	%100	414	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

ويتبين لنا من الجدول رقم (54) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على محور واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسمت إلى خمسة مجموعات، تمثل المجموعة الأولى الأفراد الذين كان مستواهم على محور واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين "منخفضاً جداً"، وقد بلغ عددهم (00) فرد، بنسبة مئوية قدرت بـ 00%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "منخفضاً"، والبالغ عددهم (9) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 2.2%، وتمثل المجموعة الثالثة الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "متوسطاً"، والبالغ عددهم (171) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 41,3%.

أما المجموعة الرابعة فتشمل الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً"، والبالغ عددهم (226) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ 54.6%، في حين نلاحظ أن ما نسبته 1.9% فقط للمجموعة الخامسة، والتي تحتوي على الأفراد الذين كان مستواهم على المحور "مرتفعاً جداً"، والبالغ عددهم (8) أفراد، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب المئوية، تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كاي<sup>2</sup>)، حيث نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قد قدرت بـ 557,763<sup>a</sup>،

وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة.

ومنه يمكن القول بأن تأثير العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

ولمعرفة ما هي العوامل الأكثر تأثيراً في مستويات الالتزام التنظيمي، لجأ الباحث إلى ترتيب محاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة.

وللإجابة عنه تم اللجوء إلى معامل فريدمان الترتيبي، بهدف ترتيب محاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، فجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (55) يوضح اختبار فريدمان لترتيب العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للمعلمين.

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Khi-deux	متوسط الرتب	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	التصنيف
دال عند 0.05	0.000	4	409,595	3,05	العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية	A
				2,76	العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية	B
				3,89	العوائق المتعلقة بخصائص الوظيفة	C
				2,00	العوامل المتعلقة بخصائص الفرد (الراتب)	D
				3,30	العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي	E

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ وبناءً على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان الرتبي، بالنسبة لمحاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، والتي جاءت وفق الترتيب التنازلي التالي:

- 1- (العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة) احتلت الرتبة الأولى بمتوسط رتب بلغ 3,89.
- 2- (العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي) احتلت الرتبة الثانية بمتوسط رتب بلغ 3,30.
- 3- (العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية) احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط رتب بلغ 3,05.
- 4- (العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية) احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط رتب بلغ 2,76.
- 5- (العوامل المتعلقة بخصائص الفرد) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط رتب بلغ 2,00.

وبناء على قيمة  $(\chi^2)$  والتي بلغت 409,595، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا  $(\alpha=0.05)$ .

وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ترتيب محاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

وبهدف معرفة لصالح من كان الترتيب، تم اللجوء إلى اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية، والذي يهدف أساساً إلى الكشف عن الفوارق في ترتيب المحاور، بناءً على متوسطات الرتب التي أفرزها معامل فريدمان، وقد أكد اختبار ويلكوكسن أن الترتيب الذي أفرزه معامل فريدمان هو الترتيب الفعلي للمحاور، وهذا ما بينه الجدول التالي:



الجدول رقم (56) يوضح اختبار ويلكوكسن للمقارنات الزوجية بهدف ترتيب محاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	حجم العينة	المقارنات الزوجية بين محاور استبيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
دال	0.010	-2,581 <sup>b</sup>	15088,50	112,60	134	الرتب السلبية
			10336,50	113,59	91	الرتب الايجابية
دال	0.000	-17,644 <sup>b</sup>	85464,00	208,45	410	الرتب السلبية
			27,00	9,00	3	الرتب الايجابية
دال	0000.	-10,397 <sup>b</sup>	44742,50	176,15	254	الرتب السلبية
			9542,50	127,23	75	الرتب الايجابية
دال	170.0	-2,386 <sup>c</sup>	12858,50	126,06	102	الرتب السلبية
			18017,50	123,41	146	الرتب الايجابية
دال	0.000	-13,335 <sup>c</sup>	2581,00	122,90	21	الرتب السلبية
			34004,00	136,56	249	الرتب الايجابية
دال	0000.	-10,324 <sup>b</sup>	47699,00	187,05	255	الرتب السلبية
			10954,00	125,91	87	الرتب الايجابية
دال	0.000	-5,919 <sup>c</sup>	8596,00	119,39	72	الرتب السلبية
			20324,00	120,98	168	الرتب الايجابية
دال	0.000	-14,501 <sup>b</sup>	56337,50	184,11	306	الرتب السلبية
			3347,50	85,83	39	الرتب الايجابية
دال	0000.	-6,548 <sup>b</sup>	24685,00	135,63	182	الرتب السلبية
			9506,00	120,33	79	الرتب الايجابية
دال	0.000	-12,097 <sup>c</sup>	7242,00	118,72	61a	الرتب السلبية
			49711,00	180,11	276a	الرتب الايجابية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

### 3-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟"

ولمناقشة نتائج السؤال الثالث والذي يحاول إبراز أهم العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة من وجهة نظرهم، وجب علينا تفسير ومناقشة كل عامل من هذه العوامل على حدى، ومعرفة مستوى تأثيره على الالتزام الكلي للمعلمين وهذه العوامل متمثلة في الآتي: (عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية، عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية، عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة، عوامل متعلقة بخصائص الفرد، وعوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي).

#### 3-2-1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

حيث كانت إجابات أغلب أفراد عينة الدراسة على هذا المحور بمستوى متوسط، وبلغ عددهم (217) فرداً بنسبة قدرت بـ 52,4%، وللتأكد من هذه الدلالة تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمته بـ **333,609a** وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه توجد هناك فروق بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الثالثة، مما يمكننا من القول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو **مستوى متوسط**، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

- وتمثلت العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية في (ظروف سوق العمل، و فرص الاختيار بين المدارس)، وقد جاء تأثيرها بمستوى متوسط على التزام المعلمين بمدينة المسيلة، مما يعني وجود مدارس كثيرة وقريبة من مقر سكن المعلمين، ولكن ليست لديهم الرغبة في الانتقال إليها، لشعورهم بالراحة نسبياً في أماكن عملهم الحالية.
- كما أن فرص الاختيار والانتقال لمدارس أخرى موجودة ومتوافرة لدى المعلمين، ولكن ترك مدارسهم سيفقدتهم بعض الامتيازات الموجودة في مكان عملهم الحالي، مثل جماعة العمل والمناخ المدرسي الجيد، وفقدان بعض العلاقات الاجتماعية والشخصية، وهذا ما يوحي بوجود التزام وجداني متميز بين المعلمين ومدارسهم.

- كذلك تسهم بعض القوانين والإجراءات الإدارية المطبقة من طرف وزارة التربية الوطنية في بقاء المعلمين بمدارسهم، وخاصة ما تعلق بحركة المعلمين، حيث توجد هناك إجراءات تُوجب على المعلمين العمل لمدة 3 سنوات في مكان عملهم الأصلي، لكي تسهم وتشملهم حركة النقل والتغيير<sup>(\*)</sup>.

وخلت (العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية) في الرتبة الثالثة، من حيث التأثير بمستوى متوسط على الالتزام التنظيمي، لدى المعلمين بمدينة المسيلة بمتوسط رتب بلغ **3,05**.

وبناءً على هذه النتيجة ننفي الفرض الجزئي الأول والقائل بأن: "مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض"، وأن فرضيتنا الجزئية الأولى لم تتحقق، ونأخذ بالفرض البديل والقائل بأن:

" مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط ".

### 3-2-2- العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

فحين كانت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على محور البيئة الداخلية، بمستوى متوسط وبلغ عددهم (301) فرداً بنسبة مئوية قدرت بـ73%، وقام الباحث باختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، للتأكد من هذه الفروق حيث قدرت بـ **761,242a**، وهي قيمة دالة إحصائياً، وعليه فإنه توجد هناك فروق بين المجموعات الخمس، لصالح المجموعة الثالثة ما يسمح لنا بالقول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، وتعزى هذه النتيجة حسب الباحث إلى ما يلي:

- حيث اقتصرت العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على المؤشرات التالية: (السياسات التنظيمية، وضوح الأهداف والأدوار، نظام الحوافز، المناخ التنظيمي، الثقافة

(\*) - انظر للملحق رقم (09) والمتعلق بإجراءات الحركة النقلية لموظفي قطاع التربية.

التنظيمية، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وجاء تأثيرها على التزام المعلمين بمستوى متوسط .

- تساهم السياسات التنظيمية في تحديد إجراءات وقواعد العمل بالنسبة للمعلمين، حيث أن لها علاقة طردية كلما كانت هذه القواعد واضحة ومكتوبة، كلما زاد الالتزام التنظيمي للمعلمين، وفيما يخص نتيجة الباحث لهذا المؤشر، كان هناك تطابق مع دراسة (الثمالي 2002) "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية".
- أما فيما يتعلق بوضوح الأهداف والأدوار، فهي معروفة وواضحة لدى المعلمين فالمعلم يعرف جيداً الدور المنوط به داخل المدرسة، كونه تلقى عدة دورات تكوينية وزيارات متكررة للمفتشين التربويين، مما ساهم في كفاءته وفهمه لعمله، واتفقت نتيجة الباحث لهذا المؤشر مع دراسة (الزهراني 2004) "الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية".
- كما يرى الباحث أن نظام الحوافز المطبق من طرف وزارة التربية الوطنية أو الإدارة المدرسية، هو نظام لا يشبع رغبات المعلمين، فكلما نقصت الحوافز والمزايا انخفض مستوى الالتزام، ولهذا يجب إعادة النظر في نظام الحوافز المطبق، باعتبار أن المعلمين من الطبقة المتعلمة و أصحاب الكفاءة، وفيهم من يحمل شهادة عليا مثل الدكتوراه، ولهذا لا بد من شعورهم بالتقدير ليبقى مستوى التزامهم مرتفعاً.
- والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة هو مناخ جيد، ما يسمح للمعلم بالعمل في ظروف مريحة، وأن علاقته مع الإدارة ومع أولياء التلاميذ وزملاء العمل هي علاقات طيبة، يعكسها احترام المجتمع له ولمهنته، فللمعلم فضل وأثر كبير على مخرجات المدرسة للمجتمع المحلي.
- وبحكم المستوى العلمي المرتفع لدى المدراء والمعلمين، فإنه يوجد تقارب كبير في مستوى الثقافة والقيم التنظيمية السائدة داخل المدرسة، وبالتالي لن تكون هناك صراعات دائمة في المحيط المدرسي، مما يسمح بارتفاع مستوى الالتزام، حيث كلما كان هناك تجانس وتوافق بين جماعة العمل زادت روابطهم الاجتماعية، والتي بدورها تنعكس على مستوى الالتزام، واتفقت نتيجة الباحث مع دراسة (معمرى 2008) "العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي".

• ويعتبر مؤشر المشاركة في اتخاذ القرار بالنسبة للمعلمين ضرورة ملحة، خاصة ما تعلق بالقرارات التي تمس عملهم بصفة مباشرة، مثل القيام بدروس الدعم والمشاركة في وضع التوقيت الأسبوعي لعملهم، وفي تعاملهم مع أولياء التلاميذ، وبعض القرارات التأديبية، والمشاركة في الندوات والأيام التكوينية.

وقد حلت (العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية) في الرتبة الرابعة، من حيث التأثير بمستوى متوسط على الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة، بمتوسط رتب بلغ 2,76.

وبناءً على هذه النتيجة ننفي الفرض الجزئي الثاني، والذي مفاده أن: " مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، هو مستوى مرتفع جداً"، وفرضيتنا الجزئية الثانية لم تتحقق، وعليه نأخذ بالفرض البديل والقائل بأن:

" مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط ".

### 3-2-3- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

وجاءت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على محور خصائص الوظيفة، بمستوى مرتفع، وبلغ عددهم (193) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 47%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم القيام باختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، والتي قدرت قيمتها بـ 321,918<sup>a</sup>، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق بين المجموعات الخمس، لصالح المجموعة الرابعة ما يمكننا من القول، بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع للأسباب التالية:

- حيث شملت العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفية (استقلالية الوظيفة، تقييم الأداء، محتوى الوظيفة) والتي كان مستواها مرتفعاً، وهذا يدل على أن المعلمين بمدينة المسيلة يولون أهمية كبيرة لخصائص عملهم، والتي بدورها تساهم في إبقاء التزامهم مرتفعاً.
- فعندما يجد المعلمون هامش من الحرية والاستقلالية في أداء عملهم، سيشجعهم ذلك على الإبداع والابتكار في أداء عملهم، ويسعون إلى بذل المزيد من الجهود، والبقاء لمدة أطول في مدارسهم، واتفقت نتيجة الباحث لهذا المؤشر مع دراسة (عبد الواحد الزهراني 2004) "الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية".
- وفيما يتعلق بمحتوى العمل فإن المعلمين بمدينة المسيلة، يشعرون بنوع من الرضا اتجاه العمل الذي يقومون به، كما يتميز عملهم بالتنوع والتجدد، الأمر الذي خلق لديهم نوع من الالتزام الوجداني تجاه وظائفهم.
- كما تقوم الإدارة حسب وجهة نظر المعلمين بقياس أداء كل معلم، من خلال السجلات اليومية والشهرية، المرتبطة بمدى الحضور والتقدم في المنهاج المدرسي، وهذا الأمر ساهم في التزام المعلمين التزاماً استمراريًا، واتفقت نتيجة الباحث، فيما يخص المؤشرين السابقين مع دراسة (عبد الله الشمالي 2002) "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية".

وقد حلت (العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة) في الرتبة الأولى، وكان تأثيرها مرتفعاً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، بمتوسط رتب بلغ 3,89.

ومن خلال هذه النتيجة ننفي الفرض الجزئي الثالث والقائل، بأن: "مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط"، وفرضيتنا الجزئية الثالثة لم تتحقق، وعليه نأخذ بالفرض البديل والقائل بأن:

" مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع ".

### 3-2-4- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

وبينت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على محور خصائص الفرد بأن مستواه كان منخفضاً جداً، وقد بلغ عددهم (137) فراداً، بنسبة مئوية بلغت 33.1%، وللتأكد من هذه النتيجة تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، والتي قدرت قيمتها بـ **103,633<sup>a</sup>** وهي قيمة دالة إحصائياً، وعليه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الأولى، وعليه نقول بأن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، هو مستوى منخفض جداً، ويُرجع الباحث هذه النتيجة إلى الأسباب التالية:

- حيث تطرق الباحث في عنصر العوامل المتعلقة بخصائص الفرد لمؤشر (الراتب) فقط، وكان تأثيره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة، منخفضاً جداً ولا يكاد يذكر، مما يدل على أن غالبية المعلمين لديهم رضا نسبي على الراتب الذي يتقاضونه، مقارنة بالعمل الذي يقومون به.
- وتفسر هذه النتيجة كذلك بارتفاع مستوى الالتزام الأخلاقي لدى المعلمين، الأمر الذي أدى إلى عدم إعطاء اهتمام كبير للجانب المادي في مهنة التعليم.

واتفقت نتيجة الباحث مع ما توصل إليه (عبد الواحد الزهراني)، بأنه لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الولاء التنظيمي ومقدار الراتب، كما أكدت دراسة (العبادي) "الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة"، هذه النتيجة وعدم وجود علاقة ارتباطية بين الراتب والالتزام التنظيمي، واختلفت دراسة الباحث مع دراسة (حمزة معمرى) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين اتجاهات الموظفين نحو الأجر والالتزام التنظيمي.

وجاءت (العوامل المتعلقة بخصائص الفرد) في الرتبة الخامسة والأخيرة، من حيث شدة تأثيرها على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، وذلك بمستوى منخفض جداً، وبمتوسط رتب بلغ **2,00**.

ونستنتج مما سبق أن فرضيتنا الجزئية الرابعة لم تتحقق وتم نفي صحتها، والتي نصها أن: " مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع جداً، ونأخذ بالفرض البديل والقائل بأن:

" مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض جداً " .

### 3-2-5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

وجاءت أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الهيكل التنظيمي بمستوى متوسط، وبلغ عددهم (198) فرداً، بنسبة مئوية قدرت بـ 48%، ولمعرفة صحة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمتها بـ **350,469<sup>a</sup>** وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي توجد فروق بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الثالثة، وعليه يمكننا القول بأن تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط، ويعزى ذلك حسب الباحث إلى ما يلي:

- حيث تضمنت العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي المؤشرات التالية: (مركزية السلطة، وجود الرقابة، حجم المنظمة)، والتي كان مستوى تأثيرها متوسطاً على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، وهذا يدل على وجود تأثير متباين في آراء المعلمين، كما يوضحه الجدول رقم (53) حيث كانت النتيجة متقاربة نوعاً ما بين إجابات الأفراد الذين اختاروا مستوى التأثير المتوسط بـ (198) فرداً، والأفراد الذين اختاروا مستوى التأثير المرتفع بـ (148) فرداً.
- فعندما تتميز الإدارة بمناخ ديمقراطي ستقل مركزية السلطة، ويكون هناك تفويض دائم للسلطة من قبل المدير لمعلميه، كما أن المعلمون لا يرجعون دائماً للمدير في أداء أعمالهم، مما يشعرهم بأنهم أصحاب قرار، ويتحملون مسؤولية كبيرة تجاه مدارسهم والالتزام بها، وأكدت هذه النتيجة دراسة (الثمالي)، والتي وجدت علاقة سلبية بين



المركزية والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما انخفض مستوى المركزية وكان هناك تفويض للصلاحيات والمشاركة كلما زاد الالتزام التنظيمي.

- ويُفسر المؤشر الخاص بوجود الرقابة، بأنها تساهم في التزام ودوام المعلمين بمدارسهم، سواء من خلال رقابة المدير للتأكد من المواظبة اليومية لمعلميه، أو من خلال مراقبة المفتشين التربويين لسجلات المعلمين، ومدى تقدمهم في برامجهم الدراسية المسطرة من طرف وزارة التربية الوطنية، وهذا ما يفرض نوعاً من الالتزام لديهم من أجل استكمال المقرر الدراسي في الوقت المحدد له.
- وكذلك يؤثر حجم المنظمة على التزام المعلمين، فكلما كان حجم المدرسة أصغر وأقل اكتظاظاً في الأقسام الدراسية، كان التزام المعلمين أكبر، فعدد التلاميذ الكبير يشكل ضغطاً وعبئاً كبيراً على المعلمين، مما يدفعهم إلى مضاعفة الجهود من أجل الوصول للأهداف المرجوة، ومع سنوات العمل الطويلة يؤدي بهم هذا الأمر إلى الإرهاق وترك مكان عملهم.

وَحَلَّت (العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي) في الرتبة الثانية، حيث جاء تأثيرها متوسطاً، على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة بمتوسط رتب بلغ **3,30**.

وقد اتفقت نتيجة الباحث مع دراسة ( فوزية هواين 2014)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية"، فيما يخص وجود علاقة وتأثير بين الهيكل التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي، حيث أكدت دراستها بأنه توجد علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي والالتزام لدى موظفي البلدية.

وبناءً على هذه النتيجة نفي الفرض الجزئي الخامس، والذي مفاده أن: "مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى منخفض"، وفرضيتنا الجزئية الخامسة لم تتحقق وتم نفيها، ونأخذ بالفرض البديل والقائل بأن:

" مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط " .

ومن خلال النتائج السابقة، يتبين لنا أن مستوى العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة بشكل عام هو مستوى مرتفع، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (54)، حيث كانت النتائج لصالح المجموعة الرابعة، والتي جاءت إجابات أفرادها على مستوى العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي مرتفعاً، وبلغ عددهم (226) فرداً، بنسبة قدرت بـ 55%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، والتي قدرت قيمتها بـ **557,763<sup>a</sup>**، وهي قيمة دالة إحصائياً بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة، و منه نستخلص بأن مستوى العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، وهي على الترتيب التالي من حيث شدة التأثير:

- ✓ المرتبة الأولى العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة.
- ✓ المرتبة الثانية العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي.
- ✓ المرتبة الثالثة العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية.
- ✓ المرتبة الرابعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية.
- ✓ المرتبة الخامسة العوامل المتعلقة بخصائص الفرد.

واتفقت دراسة الباحث في ما يخص حلول عامل خصائص الوظيفة في الرتبة الأولى كأكثر العوامل تأثيراً في الالتزام التنظيمي، مع دراسة (عبد الواحد الزهراني)، والذي توصل إلى أن عامل أهمية الوظيفة هو أكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي، وجاء في الرتبة الأولى حسب آراء الباحثين.

\* وعليه نستنتج مما سبق عدم تحقق فرضيتنا البحثية الثالثة، والتي مفادها بأن:

"العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة"، وعليه نأخذ بالفرض البديل والقائل بأن:

"العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة وبالهيكل التنظيمي هي من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة".

#### 4 - عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الرابع:

**4-1-1** عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، والذي نصه "هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس- الرتبة المهنية- الخبرة)؟" وتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية:

**4-1-1-1** - التساؤل الجزئي الأول: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟ وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

**4-1-1-1-1** هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (57) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الجنس		مستويات الالتزام العاطفي
					أنثى	ذكر	
غير دال	0,366	4	4,306 <sup>a</sup>	1	0	1	منخفض جداً
				30	25	5	منخفض
				253	198	55	متوسط
				123	96	27	مرتفع
				7	6	1	مرتفع جداً
				414	325	89	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الجنس إلى (89) فرداً ذكور، من بينهم (1) له مستوى منخفض جداً، و(5) لهم مستوى منخفض و(55) لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (27) فرداً لهم مستوى مرتفع، وفرد واحد فقط له مستوى مرتفع جداً في الالتزام العاطفي.

في حين نجد أن هناك (325) معلمة من بينهن (0) معلمة لهن مستوى منخفض جداً، و(25) معلمة مستواهن منخفض و(198) معلمة كان مستواهن متوسط، و نجد هناك (98) معلمة مستواهن مرتفع، و(6) معلمات لهن مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام العاطفي، وللتحقق من دلالة الفروق بين الجنسين في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار كا<sup>2</sup>، حيث بلغت قيمتها عند درجة الحرية (4) (4.306<sup>a</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام العاطفي تبعاً لمتغير الجنس ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**4-1-1-2-** هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (58) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الجنس		مستويات الالتزام المستمر
					أنثى	ذكر	
دال	,006	4	14,607 <sup>a</sup>	12	7	5	منخفض جداً
				75	50	25	منخفض
				210	169	41	متوسط
				102	84	18	مرتفع
				15	15	0	مرتفع جداً
				414	325	89	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويظهر الجدول رقم (58) أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الجنس إلى (89) ذكور من بينهم (5) معلمين لديهم مستوى منخفض جداً في مستوى الالتزام المستمر، و(25) لهم مستوى منخفض، و(41) لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (18) فرداً لهم مستوى مرتفع، ولا يوجد أي فرد له مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام المستمر.

في حين أن هناك (325) معلمة من بينهن (7) معلمات لهن مستوى منخفض جداً، و(50) معلمة لهن مستوى منخفض، و(169) معلمة كان مستواهن متوسطاً، و نجد كذلك أن هناك (84) معلمة مستواهن مرتفع، و(15) معلمة لهن مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام المستمر.

وللتحقق من دلالة الفروق بين الجنسين في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (4) بـ **14,607**، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام المستمر، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولصالح المستوى المتوسط، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**4-1-1-3-** هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (59) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi- deux	الإجمالي	الجنس		مستويات الالتزام المعياري
					أنثى	ذكر	
غير دال	,587	4	2,831 <sup>a</sup>	11	7	4	منخفض جداً
				49	39	10	منخفض
				140	106	34	متوسط
				160	129	31	مرتفع
				54	44	10	مرتفع جداً
				414	325	89	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

ويتبين من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الجنس، إلى (89) ذكور من بينهم (4) لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المعياري، و(10) لهم مستوى منخفض و(34) لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (31) فرداً لهم مستوى مرتفع، و(10) معلمين لهم مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام المعياري.

أما فيما يخص الإناث فهناك (325) معلمة من بينهم (7) معلمات لهن مستوى منخفض جداً، و(39) معلمة مستواهن منخفض و(106) معلمة مستواهن متوسط، في حين نجد أن هناك (129) معلمة مستواهن مرتفع، و(44) معلمة لهن مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام المعياري، وللتحقق من دلالة الفروق بين الجنسين في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>) حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (4) بـ **2,831<sup>a</sup>**، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام المعياري تبعاً لمتغير الجنس، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الأول تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (60) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس).

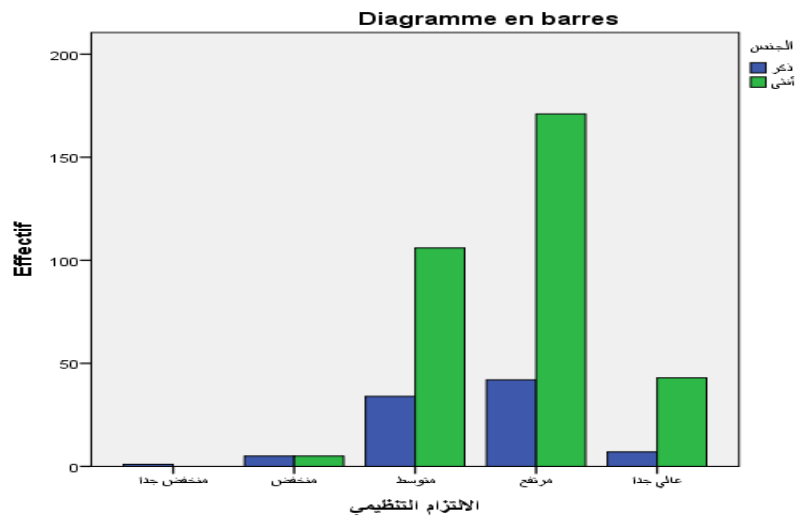
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الجنس		مستويات الالتزام التنظيمي
					أنثى	ذكر	
دال	,025	4	11,175 <sup>a</sup>	1	0	1	منخفض جداً
				10	5	5	منخفض
				140	106	34	متوسط
				213	171	42	مرتفع
				50	43	7	مرتفع جداً
				414	325	89	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الجنس إلى (89) ذكور، من بينهم (1) له مستوى منخفض جداً و(5) لهم مستوى منخفض، و(34) لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (42) فقط لهم مستوى مرتفع، و (7) أفراد كان مستواهم مرتفع جداً في الالتزام التنظيمي.

أما الإناث فكان هناك (325) معلمة من بينهن (0) معلمة لهن مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(5) معلمات مستواهن منخفض و(106) معلمة مستواهن متوسط، في حين نجد أن هناك (171) معلمة مستواهن مرتفع، و(43) معلمة لهن مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام التنظيمي.

وللتحقق من دلالة الفروق بين الجنسين في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (4) بـ(11,175<sup>a</sup>)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولصالح المستوى المرتفع، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، والشكل التالي يوضح مستويات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

شكل رقم (24) مدرج تكراري يوضح مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الجنس.

4-1-2-التساؤل الجزئي الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟ وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

4-1-2-1- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟



وللإجابة على هذا التساؤل، تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (61) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الرتبة المهنية			مستويات الالتزام العاطفي
					أستاذ مكون	أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية	أستاذ المدرسة الابتدائية	
غير دال	0,384	8	8,527 <sup>a</sup>	1	1	0	0	منخفض جداً
				30	8	3	19	منخفض
				253	91	27	135	متوسط
				123	34	11	78	مرتفع
				7	1	0	6	مرتفع جداً
				414	135	41	238	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (61) أعلاه، نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الرتبة المهنية إلى ثلاث مجموعات منهم (238) أستاذ المدرسة الابتدائية، من بينهم (0) له مستوى منخفض جداً في الالتزام العاطفي، و(19) لهم منخفض و(135) لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (78) فرداً لهم مستوى مرتفع، و (6) أفراد فقط له مستوى مرتفع جداً في الالتزام العاطفي.

أما رتبة أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية فكان هناك (41) فرداً، من بينهم (0) معلم لهم مستوى منخفض جداً، و(3) معلمين مستواهم منخفض، و(27) معلماً لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن (11) معلماً كان مستواهم مرتفعاً، و(0) معلم له مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام العاطفي.

وبينت النتائج المتعلقة بالأستاذ المكون، أن هناك (135) معلماً في هذه الرتبة، من بينهم (1) معلم له مستوى منخفض جداً، و(8) معلمين مستواهم منخفض، و(91)

معلم مستواهم متوسط، أما أصحاب المستوى المرتفع فكان عددهم (34) معلماً، فحين نجد أن معلماً واحداً فقط (1) له مستوى مرتفع جداً، في مستويات الالتزام العاطفي.

وللتحقق من دلالة الفروق بين الرتب المهنية في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار كا<sup>2</sup>، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (8) بـ (8,527<sup>a</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05).

وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام العاطفي، تبعاً لمتغير الرتبة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**4-1-2-2-** هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟،

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (62) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الرتبة المهنية			مستويات الالتزام المستمر
					أستاذ مكون	أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية	أستاذ المدرسة الابتدائية	
غير دال	,927	8	3,107 <sup>a</sup>	12	4	1	7	منخفض جداً
				75	27	6	42	منخفض
				210	68	23	119	متوسط
				102	29	10	63	مرتفع
				15	7	1	7	مرتفع جداً
				414	135	41	238	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (414) فرداً، كانوا مقسمين حسب متغير الرتبة المهنية إلى ثلاث مجموعات، منهم (238) أستاذ المدرسة الابتدائية، من بينهم (7) معلمين لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المستمر، و(42) معلماً لهم مستوى منخفض، و(119) معلماً لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (63) معلماً كان مستواهم مرتفعاً، و(7) معلمين فقط، لهم مستوى مرتفع جداً في الالتزام المستمر.

في حين أن هناك (41) أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية، من بينهم (1) معلم لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المستمر، و(6) معلمين كان مستواهم منخفض و(23) معلماً كان مستواهم متوسطاً، و نجد كذلك أن هناك (10) معلمين كان مستواهم مرتفعاً، و(1) معلم له مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام المستمر.

والفئة الثالثة نجد أن هناك (135) أستاذ مكون، من بينهم (4) معلمين لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المستمر، و(27) معلماً كان مستواهم منخفضاً و(68) معلماً جاء مستواهم متوسطاً، كما أن هناك (29) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(7) معلمين لهم مستوى مرتفع جداً، في مستوى الالتزام المستمر.

وللتحقق من دلالة الفروق بين الرتب المهنية في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار كا<sup>2</sup>، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (8) بـ(3,107<sup>a</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام المستمر تبعاً لمتغير الرتبة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**4-1-2-3** هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟

وللإجابة على هذا التساؤل، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (63) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الرتبة المهنية			مستويات الالتزام المعياري
					أستاذ مكون	أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية	أستاذ المدرسة الابتدائية	
غير دال	,319	8	9,289 <sup>a</sup>	11	4	3	4	منخفض جداً
				49	14	8	27	منخفض
				140	46	11	83	متوسط
				160	52	12	96	مرتفع
				54	19	7	28	مرتفع جداً
				414	135	41	238	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسموا حسب متغير الرتبة المهنية إلى ثلاث مجموعات، منهم (238) أستاذ المدرسة الابتدائية، من بينهم (4) معلمين فقط لهم مستوى منخفض جداً، و(27) معلماً لهم مستوى منخفض، و(83) معلماً كان مستواهم متوسطاً، بينما هناك (96) معلماً، لهم مستوى مرتفع و (28) معلماً، لديهم مستوى مرتفع جداً في الالتزام المعياري.

في حين أن هناك (41) أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية، من بينهم (3) معلمين لهم مستوى منخفض جداً، في مستوى الالتزام المعياري، و(8) معلمين كان مستواهم منخفضاً، و(11) معلماً لهم مستوى متوسط، كما أن هناك (12) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(7) معلمين لهم مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام المعياري.

أما فيما يخص رتبة الأستاذ المكون فقد بلغ عددهم (135) معلماً، من بينهم (4) معلمين لهم مستوى منخفض جداً، و(14) معلماً مستواهم منخفض، و(46) معلماً كان مستواهم متوسطاً، في حين أن هناك (52) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(19) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً، في مستوى الالتزام المعياري.

وللتحقق من دلالة الفروق بين الرتب المهنية في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (8) بـ(9,289<sup>a</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام المعياري، تبعاً لمتغير الرتبة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟ وللإجابة على التساؤل الجزئي الثاني، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (64) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدین المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).

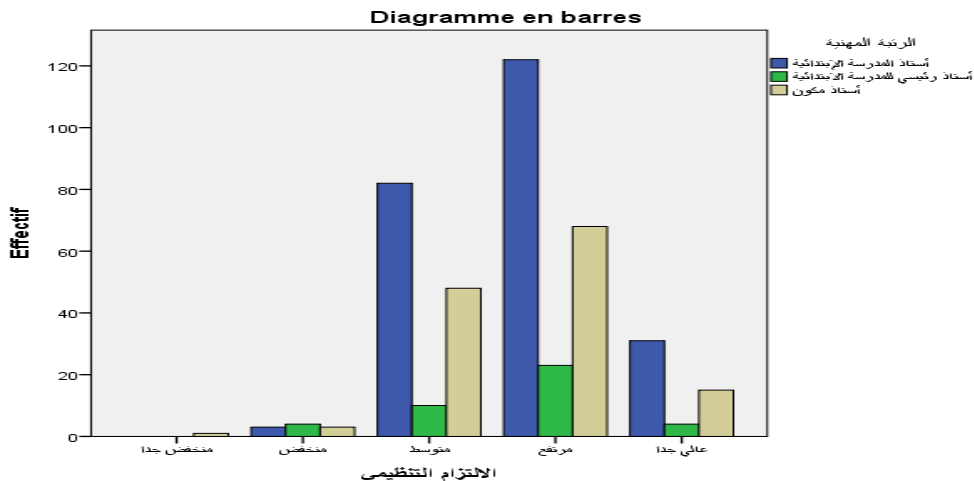
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الرتبة المهنية			مستويات الالتزام التنظيمي
					أستاذ مكون	أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية	أستاذ المدرسة الابتدائية	
غير دال	,071	8	14,444 <sup>a</sup>	1	1	0	0	منخفض جداً
				10	3	4	3	منخفض
				140	48	10	82	متوسط
				213	68	23	122	مرتفع
				50	15	4	31	مرتفع جداً
				414	135	41	238	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويتبين لنا من الجدول رقم(64) أن أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم بـ(414) فرداً قد توزعوا حسب الرتبة المهنية إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى هي أستاذ المدرسة الابتدائية منهم (238) معلماً، ومن بينهم(0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(3) معلمين فقط لهم مستوى منخفض، و(82) معلماً لهم مستوى

متوسط، بينما نجد أن هناك (122) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(31) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام التنظيمي، أما أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية فكان عددهم (41) معلماً، من بينهم (0) معلم لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(4) معلمين فقط كان مستواهم منخفضاً، و(10) معلمين لهم مستوى متوسط، في حين أن هناك (23) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(4) معلمين لهم مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام التنظيمي، أما في رتبة أستاذ مكون، بلغ عددهم (135) فرداً، من بينهم (1) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(3) معلمين لهم مستوى منخفض، و(48) معلماً كان مستواهم متوسطاً، في حين نجد أن هناك (68) معلماً جاء مستواهم مرتفعاً، و(15) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام التنظيمي.

وللتحقق من دلالة الفروق بين الرتب المهنية في المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (8) بـ (14,444<sup>a</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، والشكل التالي يوضح مستويات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة المهنية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

شكل رقم (25) مدرج تكراري يوضح مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الرتبة المهنية.

**4-1-3-** التساؤل الجزئي الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟ وتتفرع عنه التساؤلات التالية:

**4-1-3-1-** هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار  $\chi^2$  بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (65) يوضح اختبار  $\chi^2$  للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الخبرة المهنية				مستويات الالتزام العاطفي
					أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
غير دال	,453	12	11,903 <sup>a</sup>	1	1	0	0	0	منخفض جداً
				30	9	2	8	11	منخفض
				253	92	12	59	90	متوسط
				123	36	5	29	53	مرتفع
				7	1	0	0	6	مرتفع جداً
				414	139	19	96	160	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss .

ويظهر الجدول رقم (65) أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الخبرة المهنية إلى أربع مجموعات، منهم (160) معلماً لفئة أقل من 5 سنوات، من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام العاطفي، و(11) معلماً لهم مستوى منخفض، و(90) معلماً لهم مستوى متوسط، بينما نجد أن هناك (53) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(6) معلمين فقط له مستوى مرتفع جداً، في مستوى الالتزام العاطفي.

وبلغ عدد المعلمين لفئة الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات (96) معلماً، من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام العاطفي، و(8) معلمين لهم مستوى منخفض، و(59) معلماً كان مستواهم متوسطاً، ونجد كذلك أن هناك (29) معلماً كان مستواهم مرتفعاً، و(0) معلم له مستوى مرتفع جداً.

أما فئة الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة فبلغ عددهم (19) معلماً، من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام العاطفي، ومعلمان (2) لهما مستوى منخفض، و(12) معلماً كان مستواهم متوسطاً، وهناك (5) معلمين كان مستواهم مرتفعاً، و(0) معلم له مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام العاطفي.

أما فئة أكثر من 15 سنة فكان عددهم (139) معلماً، موزعين كالآتي: (1) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام العاطفي، و(9) معلمين جاء مستواهم منخفضاً، و(92) معلماً كان مستوى التزامهم العاطفي متوسطاً، في حين نجد أن (36) معلماً كان مستواهم مرتفعاً، و(1) معلم له مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام العاطفي.

وللتحقق من دلالة الفروق بين فئات الخبرة المهنية الأربع في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار كا<sup>2</sup>، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (12) بـ (11,903a)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام العاطفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**4-1-3-2-** هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (66) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الخبرة المهنية				مستويات الالتزام المستمر
					أكثر من 15 سنة	من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
دال	,000	12	35,418 <sup>a</sup>	12	4	0	3	5	منخفض جداً
				75	29	1	22	23	منخفض
				210	72	9	45	84	متوسط
				102	32	4	23	43	مرتفع
				15	2	5	3	5	مرتفع جداً
				414	139	19	96	160	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (414) فرداً، قد انقسموا حسب متغير الخبرة المهنية إلى أربع مجموعات، منهم (160) معلماً لفئة الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات، من بينهم (5) معلمين فقط لهم مستوى منخفض جداً في مستوى الالتزام المستمر، و(23) معلماً كان لهم مستوى منخفض، و(84) معلماً جاء مستوى التزامهم الاستمراري متوسطاً، بينما نجد أن هناك (43) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(5) معلمين كان مستواهم مرتفع جداً في الالتزام المستمر.

أما فئة من 5 إلى 10 سنوات فبلغ عددهم (96) معلماً، من بينهم (3) معلمين لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المستمر، و(22) معلماً كان مستواهم منخفضاً، و(45) معلماً كان التزامهم الاستمراري متوسط، في حين نجد أن هناك (23) معلماً جاء مستواهم مرتفعاً، و(3) معلمين فقط كان لهم مستوى مرتفع جداً، في الالتزام الاستمراري.

وبلغ عدد المعلمين (19) معلماً في الفئة المهنية من 10 إلى 15 سنة، من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام المستمر، و(1) معلم كان مستواه منخفض و(9) معلمين كان لهم مستوى متوسط، فحين أن هناك (4) معلمين فقط، كان مستواهم مرتفعاً، و(5) معلمين لهم مستوى مرتفع جداً في مستويات الالتزام المستمر.

وفي فئة أكثر من 15 سنة بلغ عدد المعلمين (139) معلماً، من بينهم (4) معلمين لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المستمر، و(29) معلماً لهم مستوى منخفض، و(72) معلماً كانت درجة التزامهم الاستمراري متوسطة، وأن هناك (32) معلماً لهم مستوى مرتفع، ومعلمين فقط (2) لهما مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام الاستمراري.

وللتحقق من دلالة هذه الفروق بين فئات الخبرة المهنية الأربع في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث قدرت قيمتها عند درجة الحرية (12) بـ(35,418a)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام المستمر تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ولصالح ذوي الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

**4-3-3-3** هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (67) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الخبرة المهنية				مستويات الالتزام المعياري
					أكثر من 15 سنة	من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
غير دال	,654	12	9,563 <sup>a</sup>	11	6	0	3	2	منخفض جداً
				49	14	3	16	16	منخفض
				140	41	8	34	57	متوسط
				160	59	6	31	64	مرتفع
				54	19	2	12	21	مرتفع جداً
				414	139	19	96	160	الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

ويتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (414) فرداً، قد توزعوا حسب متغير الخبرة المهنية إلى أربع مجموعات، منهم (160) معلماً في فئة أقل من 5 سنوات، من بينهم معلمين اثنين فقط (2)، لهما مستوى منخفض جداً في الالتزام المعياري و(16) معلماً لهم مستوى منخفض، و(57) معلماً لهم مستوى متوسطاً، بينما نجد أن هناك (64) معلماً كان مستوى التزامهم مرتفعاً، و(21) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام المعياري.

أما فئة من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم (96) معلماً، من بينهم (3) معلمين فقط لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المعياري، و(16) معلماً لهم مستوى منخفض، و(34) معلماً كان مستواهم متوسطاً، و نجد كذلك أن هناك (31) معلماً جاء مستوى التزامهم مرتفعاً، و(12) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً.

وبلغ عدد المعلمين في الفئة المهنية من 10 إلى 15 سنة (19) معلماً، من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام المعياري، و(3) معلمين كان مستواهم منخفضاً، و(8) معلمين جاء مستواهم متوسطاً، في حين أن هناك (6) معلمين لهم مستوى مرتفع، ومعلمين (2) لهما مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام المعياري.

وبلغ عدد معلمي الفئة الرابعة، فئة أكثر من 15 سنة (139) معلماً، من بينهم (6) معلمين لهم مستوى منخفض جداً في الالتزام المعياري، و(14) معلماً كان مستواهم منخفضاً، و(41) معلماً كان التزامهم المعياري متوسطاً، في حين أن هناك (59) معلماً كان لهم مستوى مرتفعاً، و(19) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً في الالتزام المعياري.

وللتحقق من دلالة الفروق بين فئات الخبرة المهنية الأربع في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، والذي بلغت قيمته عند درجة الحرية (12) (9,563<sup>ق</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام المعياري، تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

☒ هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟

وللإجابة على التساؤل الجزئي الثالث، تم الاعتماد على اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لعينتين، أو ما يطلق عليه باختبار الاستقلالية، فكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (68) يوضح اختبار كا<sup>2</sup> للكشف عن الفروق في مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية).

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	khi-deux	الإجمالي	الخبرة المهنية				مستويات الالتزام التنظيمي
					أقل من 5 سنوات	5 إلى 10 سنوات	10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
غير دال	,718	12	8,826 <sup>a</sup>	1	1	0	0	0	منخفض جداً
				10	5	0	4	1	منخفض
				140	46	6	33	55	متوسط
				213	72	11	50	80	مرتفع
				50	15	2	9	24	مرتفع جداً
				414	139	19	96	160	الكلي

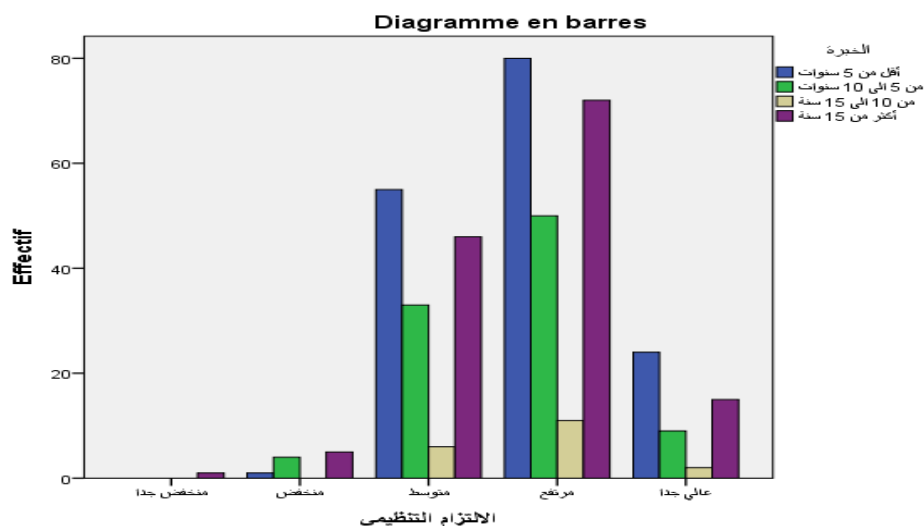
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (414) فرداً، قد انقسموا حسب متغير الخبرة المهنية إلى أربع مجموعات، منهم (160) معلماً في فئة أقل من 5 سنوات، حيث نجد (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، ومعلم واحد (1) له مستوى منخفض و(55) معلماً لهم مستوى متوسطاً، بينما بلغ عدد المعلمين للمستوى المرتفع (80) معلماً، وهناك (24) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً في مستوى الالتزام التنظيمي، ونجد في فئة الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات (96) معلماً، من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(4) معلمين كان مستواهم منخفضاً، و(33) معلماً جاء مستواهم متوسطاً، في حين أن هناك (50) معلماً مستواهم مرتفعاً، و(9) معلمين لهم مستوى مرتفع جداً في الالتزام التنظيمي.

وأظهرت نتائج فئة الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة، أن هناك (19) معلماً من بينهم (0) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(0) معلم مستواه منخفض، و(6) معلمين كان مستواهم متوسطاً، وهناك (11) معلماً لهم مستوى مرتفع، ومعلمين اثنين فقط (2) لهما مستوى مرتفع جداً في الالتزام التنظيمي.

في حين أن هناك (139) معلماً لفئة الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة، من بينهم (1) معلم له مستوى منخفض جداً في الالتزام التنظيمي، و(5) معلمين مستواهم منخفض، و(46) معلم كان مستواهم متوسطاً، وأن هناك (72) معلماً لهم مستوى مرتفع، و(15) معلماً لهم مستوى مرتفع جداً في الالتزام التنظيمي.

وللتحقق من دلالة الفرق الفروق بين فئات الخبرة المهنية الأربع في هذه المستويات، تم اللجوء إلى اختبار (كا<sup>2</sup>)، حيث بلغت قيمتها عند درجة الحرية (12) بـ(8,826a)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. والشكل التالي يوضح هذه النتائج:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

شكل رقم (26) مدرج تكراري يوضح مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الخبرة.

2-4 - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: "هل توجد فروق دالة

إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات

التالية: (الجنس-الرتبة المهنية-الخبرة)؟"

4-2-1 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة

الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)؟، حيث أفرزت نتائج الدراسة

فيما يخص تأثير مستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، بمتغير الجنس على

ما يلي:

✓ بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام

العاطفي تبعاً لمتغير الجنس، وهذا ما بينه اختبار (كا<sup>2</sup>) حيث بلغت قيمته (4,306<sup>a</sup>)

وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

✓ أما فيما يتعلق بنتائج الالتزام المستمر ومتغير الجنس، نجد بأنه توجد فروق ذات

دلالة إحصائية، بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام المستمر، تبعاً لمتغير

الجنس ولصالح الإناث ب(169) معلمة، في حين بلغ عدد الذكور (41) معلماً

ولصالح المستوى المتوسط، بعينة قدرت ب(210) معلماً ومعلمة، وأكد اختبار (كا<sup>2</sup>)

هذه النتيجة، من خلال قيمته والتي بلغت ب (14,607<sup>a</sup>) وهي قيمة دالة إحصائياً.

✓ وجاءت نتيجة الالتزام المعياري مع متغير الجنس، بأنها غير دالة و لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية، بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام المعياري، تبعاً

لمتغير الجنس، وأوضح اختبار (كا<sup>2</sup>) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته (2,831<sup>a</sup>) وهي

قيمة ضعيفة وغير دالة.

✓ أما فيما يتعلق بتأثير مستوى الالتزام التنظيمي ككل ومتغير الجنس لدى المعلمين

بمدينة المسيلة، فكانت النتيجة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة

الدراسة في مستويات الالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغير الجنس حيث جاءت نتائج الجدول

رقم (60) لتبرهن هذه النتيجة، و لصالح الإناث ب (171) معلمة، أما الذكور فبلغ

عدددهم (42) معلماً، من بين المجموعات الخمسة لصالح المجموعة الرابعة، بقيمة

إجمالية بلغت (213) معلماً ومعلمة، كان مستوى التزامهم مرتفعاً، وأكد اختبار (كا<sup>2</sup>)

هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته عند درجة الحرية (4) ( $11,175^a$ )، وهي قيمة دالة إحصائياً، وتعزى هذه النتائج حسب الباحث إلى ما يلي:

- أن وجود ارتباط قوي للالتزام المستمر لدى الإناث، يعود إلى رغبتهم في البقاء لمدة أطول في أماكن عملهم، عكس الذكور الذين لديهم الرغبة في تغيير مدارسهم، وطوحيهم للمناصب الإدارية في قطاع التربية.
  - عدم وجود فروق بين الجنسين في الالتزام العاطفي والأخلاقي، يرجع لكونهم يحبون أماكن عملهم ويقدرّون مهنة التعليم، ويتبنون نفس السلوك، فيما يخص هاذين البعدين.
  - وجود فروق لصالح الإناث في مستوى الالتزام الكلي وبمستوى مرتفع، يفسر بأن المعلمة بمدينة المسيلة أكثر التزاماً والتصاقاً بوظيفتها من الرجل، وتتميز كذلك برضاها عن عملها وحبها لمدرستها، وترى التلاميذ في منزلة أبنائها، مما يشكل لها حافز للعمل الجدي وتحقيق أهداف مدرستها.
  - كما أن طبيعة المناخ المدرسي يساعد المرأة على الالتزام، عكس بعض البيئات الصناعية والإدارية، والتي تشعر فيها المرأة العاملة بنوع من العدائية والاختراب.
- واتفقت نتيجة الباحث مع دراسة (المعمرية 2014) "ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط"، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- واختلفت دراستنا مع دراسة (إيناس فلمبان 2008) "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، حيث أكدت نتائجها على وجود فروق دالة إحصائياً بين المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، في درجات الالتزام التنظيمي تعزى للجنس ولصالح الذكور.
- وكذلك مع دراسة (ابتسام مرزوق 2011) "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين"، حيث توصلت الباحثة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغير الجنس والالتزام التنظيمي.

❖ ونستنتج مما سبق أن فرضيتنا الجزئية الأولى قد تحققت وتم إثباتها، والتي مفادها بأنه:

توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس) ولصالح الإناث.

4-2-2- هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)؟، حيث أفرزت نتائج الدراسة فيما يخص تأثير مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، بمتغير الرتبة المهنية على ما يلي:

✓ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام العاطفي تبعاً لمتغير الرتبة المهنية، وأثبت اختبار (كا<sup>2</sup>) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته (8,527<sup>a</sup>) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

✓ وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام المستمر تبعاً لمتغير الرتبة المهنية، وأكد اختبار (كا<sup>2</sup>) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته (3,107<sup>a</sup>) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

✓ وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام المعياري تبعاً لمتغير الرتبة، وبرهن اختبار (كا<sup>2</sup>) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته (9,289<sup>a</sup>) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وفيما يخص مستويات الالتزام التنظيمي الكلية (الأبعاد والدرجة الكلية)، وبتغير (الرتبة المهنية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة، فكانت النتيجة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (64) ونتائج اختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، حيث بلغت قيمتها (14,444<sup>a</sup>)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.



وتعزى هذه النتائج حسب الباحث إلى ما يلي:

- يتضح أن المعلمين بمدينة المسيلة باختلاف رتبهم المهنية (أستاذ المدرسة الابتدائية، أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية، أستاذ مكون)، لديهم تصور واحد اتجاه مستوى الالتزام التنظيمي فيما يخص الرتبة المهنية، حيث كانت أغلب إجاباتهم متقاربة حول مدى تأثير مستويات الالتزام التنظيمي بمتغير الرتبة المهنية.
  - كما أن مستوى الالتزام التنظيمي للفئات المهنية الثلاثة كان مرتفعاً، مما يدل على أن الرتبة المهنية ليس لها تأثير على التزام المعلمين بمدينة المسيلة، حسب ما أوضحه الجدول رقم (64).
  - وعدم وجود فروق بين الالتزام التنظيمي ومتغير الرتبة المهنية، يعود كون أن المعلمين ينتمون لبيئة عمل واحدة، ولهم نفس المشاعر والميول اتجاه وظائفهم، وأنهم جميعاً ملتزمون بمهمة التدريس، ولهذا لا تؤثر رتبهم المهنية على درجة التزامهم.
- واتفقت نتيجة الباحث مع دراسة (عاشوري ابتسام 2015) "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، حيث خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الفئة المهنية،
- واتفقت نتيجتنا كذلك مع دراسة (شريط الشريف محمد 2009) "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، حيث أكد على عدم وجود فروق بين الولاء التنظيمي وطبيعة النشاط المتعلق بالرتبة المهنية.
- واختلفت دراستنا مع دراسة (مريم الزهراني 2013) والتي استنتجت وجود فروق دالة إحصائية، بين درجات ممارسة معلمات رياض الأطفال بمكة المكرمة للالتزام التنظيمي وبين المسمى الوظيفي، كم كان هناك اختلاف بين دراسة الباحث ودراسة (سامي حنونة 2006)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بمدينة غزة" حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي، تعزى إلى متغير الفئة الوظيفية.

❖ وبناءً على سبق يمكن القول بأن فرضيتنا الجزئية الثانية لم تتحقق وتم نفيها، والتي مفادها بأنه:

"توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية)"، وعليه نأخذ بالفرض البديل والقائل بأنه:

لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).

4-2-3- "هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة)؟"

وأبانت نتائج الدراسة فيما يخص مدى تأثير مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، بمتغير الخبرة المهنية على ما يلي:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام العاطفي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، وأكد اختبار (كا<sup>2</sup>) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمته عند درجة الحرية (12) (11,903a)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام المستمر تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، ولصالح ذوي الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) وبمستوى متوسط، حيث بلغ عددهم (84) معلماً ومعلمة من مجموع (160) وكذلك لصالح ذوي الخبرة المهنية (أكثر من 15 سنة) وبمستوى متوسط، وبلغ عددهم (72) معلماً ومعلمة من مجموع (139)، وأثبتت الدلالة الإحصائية لاختبار (كا<sup>2</sup>) هذه الفروق، حيث بلغت قيمتها عند درجة الحرية (12) (35,418a)، وهي قيمة دالة إحصائياً.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، في مستويات الالتزام المعياري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، وعكس اختبار (كا<sup>2</sup>) هذه النتيجة، حيث بلغت قيمتها (9,563<sup>a</sup>) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

✓ أما فيما يتعلق بمستويات الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية)، لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الخبرة المهنية)، فأكدت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستويات الالتزام التنظيمي، تبعاً لمتغير الخبرة المهنية، وللتحقق من ذلك قمنا باختبار الدلالة الإحصائية (كا<sup>2</sup>)، وبلغت قيمتها عند درجة الحرية (12) (8,826a)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وتعزى هذه النتائج حسب الباحث إلى ما يلي:

- عدم وجود علاقة بين الالتزام العاطفي و متغير الخبرة المهنية، يرجع بالأساس إلى أن المعلمين الذين لديهم ارتباط وجداني بمدارسهم ويحبون مكان عملهم فهم ملتزمون بذلك، ولا يهتمهم عدد السنوات التي قضاها في مناصبهم سواء قليلة أو كثيرة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عطاالله العنزي 2008) " اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، حيث كشفت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الالتزام العاطفي و متغير الخبرة المهنية، واختلفت نتيجتنا مع نتيجة دراسة (المسرورية 2016) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين الالتزام العاطفي وبين متغير الخبرة المهنية.
- ويفسر وجود علاقة بين الالتزام المستمر و متغير الخبرة المهنية لفئة (أقل من 5 سنوات)، إلى أن فئة أقل من 5 سنوات لديهم الرغبة والدافعية الكبيرة للانتماء ومدارسهم ولفرض وجودهم بها، ويحاولون كذلك السعي من أجل التقدم الوظيفي والترقية، أي أن أهدافهم تتقاطع مع أهداف مدارسهم، وبالتالي فهم ملتزمون بها، كما أن قلة فرص العمل تؤثر على مستوى وقوة التزام هذه الفئة.
- ويفسر وجود علاقة بين الالتزام المستمر و متغير الخبرة المهنية لفئة (أكثر من 15 سنة)، إلى الاستقرار الوظيفي والمكاسب التي حققوها، من خلال التزامهم بمدارسهم

كما أن لديهم الرغبة لمواصلة العمل في مهنة التعليم، رغم السنوات الكبيرة التي قضاها في قطاع التربية.

ولم يجد الباحث دراسات تتفق مع دراسته فيما يخص تأثير الالتزام المستمر بعامل الخبرة، ولكن كانت هناك دراسات عكس هذه النتيجة منها: دراسة (العنزي 2008) ودراسة (المسرورية 2016)، اللتان أكدتا على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين الالتزام الاستمراري ومتغير الخبرة المهنية.

• وفيما يتعلق ببعد الالتزام المعياري ومتغير الخبرة المهنية، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويعزى ذلك إلى إدراك المعلمين بمدينة المسيلة للقيم السامية التي تنطوي عليها مهنة التدريس، والرسالة التعليمية التي يجب عليهم تبليغها للأجيال القادمة، وكذلك تطابق قيم ومعايير المعلمين وأهدافهم بقيم وأهداف مدارسهم، ساهم في التزامهم، وهذا ما يفسر عدم وجود تأثير لعامل الخبرة على الالتزام الأخلاقي لديهم.

واتفقت نتيجة الباحث مع دراسة كل من (العنزي 2008) ودراسة (الغامدي 2009) ودراسة (الرشيدي 2010)، حيث أكد جميعهم على عدم وجود فروق دالة إحصائية، بين بعد الالتزام المعياري ومتغير الخبرة المهنية.

• كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي الكلي وبين متغير الخبرة المهنية لدى المعلمين بمدينة المسيلة، يعزى إلى أن جميع المعلمين والمعلمات بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في مدارسهم، بأنهم ينظرون إلى العملية التعليمية بمنظار واحد، وأن التزامهم بمدارسهم يتأثر بعوامل ومتغيرات أخرى، لكن ليست سنوات العمل والخبرة.

• وأن شعور المعلمين والمعلمات بالاستقرار والرضا الوظيفي، والتقدير الكبير الذي يحصلون عليه من بيئة عملهم الداخلية (الإدارة وزملاء العمل والتلاميذ)، وبيئة عملهم الخارجية (أولياء التلاميذ، المفتشين، منظمات المجتمع المحلي)، ساهم في التزامهم العام، وهذا ما أدى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على الالتزام الكلي.

• كما أن التكوين الأكاديمي للمعلمين والندوات والدورات التفتيشية التي يخضعون لها، تجعل نظرتهم للالتزام نظرة واحدة، بالرغم من اختلاف سنوات العمل فيما بينهم.

واتفقت نتيجة الباحث مع كل من الدراسات التالية: دراسة (العنزي 2008) و(الغامدي 2009) و(الرشيدي 2010)، و(بن حفيظ 2013) و(المعمرية 2014)، و(هواين 2014) ودراسة (عاشوري 2015)، و(المسرورية 2016)، حيث أن كل هذه الدراسات أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين مستويات الالتزام التنظيمي ومتغير الخبرة.

واختلفت دراستنا مع دراسة (سامي حنونة 2006)، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بمدينة غزة"، ودراسة (سامية أبو ندا 2007) "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، حيث برهنت هاتين الدراستين على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في مستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

❖ وبناءً على سبق يمكن القول بأن فرضيتنا الجزئية الثالثة لم تتحقق وتم نفيها، والتي مفادها بأنه:

"توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الخبرة"، وعليه نأخذ بالفرض البديل والقائل بأنه:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي (الأبعاد والدرجة الكلية) لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الخبرة (الخبرة المهنية).

\* وعليه نستنتج تحقق فرضيتنا البحثية الرابعة نسبياً فقط، و لمتغير واحد وهو (الجنس)، والتي كان نصها أنه: "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس- الرتبة المهنية- الخبرة)"، أما فيما يتعلق (بالرتبة المهنية) و(الخبرة) وأثرهما على مستويات الالتزام التنظيمي، فلم يتحقق فرضهما وتم نفي صحتهما، وهذا ما جعلنا نأخذ بالفرض البديل، والقائل بأنه:

" توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير (الجنس)، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغيري (الرتبة المهنية) و(الخبرة) ."

5- عرض وتحليل ومناقشة نتائج السؤال الخامس:

5-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، والذي نصه "هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختلاف أنماط القيادة المدرسية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟"

وللإجابة على التساؤل الخامس والكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها: جدول رقم (69) يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	متغيري الدراسة	
				معامل الارتباط	النمط
**164,	**184,	-,029	**223,	مستوى الدلالة	القيادي الديمقراطي
,001	,000	,552	,000	حجم العينة	
414	414	414	414		
				معامل الارتباط	النمط
,005	-,073	,056	-,033	مستوى الدلالة	القيادي الأوتوقراطي
,912	,139	,255	,503	حجم العينة	
414	414	414	414		
				معامل الارتباط	النمط
-,065	**-,221,	,088	**-,201,	مستوى الدلالة	القيادي الفوضوي
,185	,000	,073	,000	حجم العينة	
414	414	414	414		

دال عند مستوى الدلالة 0,05. \*\*

دال عند مستوى الدلالة 0,01. \*

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وتشير بيانات ونتائج الجدول أعلاه رقم (69) إلى:

✓ وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة العلاقة على التوالي، (0,22 و 0,18) وهي قيمة منخفضة ودالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.01$ ).  
 ✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والالتزام المستمر.  
 ✓ ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي ككل، والتي بلغت (0,164) وهي قيمة ضعيفة وطردية، أي كلما ارتفع مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي زاد مستوى الالتزام التنظيمي.

✓ عدم وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية، بين النمط القيادي الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي وأبعاده.

✓ وجود علاقة ارتباطيه سالبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، بين النمط القيادي الفوضوي وكل من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي: (-,221\*\*/-,201\*\*).

✓ عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً، بين النمط الفوضوي والالتزام التنظيمي.

**5-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:** "هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختلاف أنماط القيادة المدرسية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟"

وتعزى هذه النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (69) حسب الباحث إلى الآتي:

• حيث أنه كلما كان زادت ممارسة النمط القيادي الديمقراطي من قبل المدرء زاد التزام المعلمين، خاصة الالتزام العاطفي والمعياري فهي علاقة موجبة، ويرجع ذلك إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يوفر للمعلم الجو المريح للعمل، ويسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرار، مما يرفع إيمانه بمدرسته ويسعى لتحقيق أهدافها.

• عدم وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام المستمر، يعزى لكون البيئة المدرسية يسودها مناخ أخوي وتوجد ثقة كبيرة بين الإدارة والمعلمين، وبالتالي لا

يعطون أهمية كبيرة للمكاسب المادية، بقدر اهتمامهم بتحقيق أهداف العمل، وبصفة عامة هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

واتفقت نتيجة الباحث فيما يخص وجود علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي، مع دراسة كل من (الحربي 2001) "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي"، حيث بينت دراسته على وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، ودراسة (أبوندا 2007) "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية"، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

• وعدم وجود علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي، يرجع إلى أن المعلمين بمدينة المسيلة، يدركون التأثيرات السلبية لهذا النمط في الإدارة، ولا يتناسب مع طبيعة عملهم، فالجو المدرسي يجب أن يتميز بالاحترام والثقة العالية، التي تحفز المعلم على الاستمرار والالتزام بوظيفته وبذل جهد أكبر، وأكدت دراسة (الحربي) أن النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي 2009)، والذي توصل إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة، بين النمط القيادي الأوتوقراطي والالتزام التنظيمي.

• أما وجود علاقة سالبة بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام العاطفي والمعياري، يعني أن التزام المعلمين راجع إلى حبهم وتعلقهم بمدارسهم، وللعقد الأخلاقي الذي يربطهم بمهنة التعليم، حتى وإن كانت الإدارة فوضوية ولا تهتم بمحتوى العمل، وكلما قل هذا النمط زاد الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وبصفة عامة لا توجد علاقة بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي 2009)، حيث خلص إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي والنمط القيادي الفوضوي لدى المعلمين، واختلفت نتيجة الباحث مع دراسة (الحربي 2001)، والذي توصل إلى أن استخدام النمط القيادي الفوضوي يزيد من مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين.



\*وعليه نستنتج تحقق فرضيتنا البحثية الخامسة جزئياً فقط، ولنمط قيادي واحد وهو (النمط القيادي الديمقراطي)، والتي كان نصها أنه:

" توجد علاقة ارتباطيه بين أنماط القيادة بأبعادها الثلاثة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الفوضوي) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة"، أما فيما يتعلق بالنمط القيادي الأوتوقراطي والفوضوي وعلاقتها الارتباطية بالالتزام التنظيمي، فلم يتحقق فرضهما وتم نفي صحتهما، وهذا ما جعلنا نأخذ بالفرض البديل، والقائل بأنه:

" توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ولا توجد علاقة ارتباطيه بين نمطي القيادة الأوتوقراطية والفوضوية، ومتغير الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة " .

#### 7- النتائج العامة للدراسة:

من خلال مناقشة نتائج فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- ✓ أن مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة، هو مستوى مرتفع.
- ✓ وتبين أن مستوى استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة، هو مستوى منخفض.
- ✓ وأن مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة، هو مستوى منخفض.
- ✓ أن الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هي على الترتيب التالي: (النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الفوضوي).
- ✓ واتضح بأن مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.
- ✓ وأن مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.

- ✓ وأن مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع.
- ✓ وبأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، وكان ترتيب أبعاده على النحو الآتي: (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر).
- ✓ وجاء تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة بمستوى متوسط.
- ✓ وتبين أن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، هو مستوى متوسط.
- ✓ وكان مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة بمستوى مرتفع.
- ✓ وأن تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد (الراتب)، على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة كان مستواها منخفضاً جداً.
- ✓ واتضح أن مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى متوسط.
- ✓ وجاء ترتيب أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة على النحو التالي: (العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة، العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي، العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية، والعوامل المتعلقة بخصائص الفرد).
- ✓ وأن العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة وبالهيكل التنظيمي، هي من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
- ✓ وبأنه توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، تبعاً لمتغير (الجنس) ولصالح الإناث.
- ✓ ولا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، تبعاً لمتغير (الرتبة المهنية).
- ✓ لا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، تبعاً لمتغير (الخبرة).

✓ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

✓ لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة

✓ لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الفوضوي، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

وفي هذه الدراسة أراد الباحث أن يقف على مدى تأثير القيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى لمعلمين بمدينة المسيلة، وبمراجعة نتائج الفرضيات نجد بأنه تم إثبات بعض الفرضيات ونفي بعضها الآخر، مما يسمح لنا بالقول بأن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت ( ولو بشكل جزئي)، والتي مفادها بأنه: "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة".

#### 8- توصيات واقتراحات الدراسة:

#### 8-1- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، تم الخروج بعدة توصيات من بينها:

☒ يوصي الباحث بضرورة تنمية وتعزيز النمط القيادي الديمقراطي، حيث بينت نتائج

الدراسة بأن له تأثير كبير، على التزام المعلمين بمدارسهم.

☒ وأظهرت النتائج بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة كان

مرتفعاً، ولهذا يوصي الباحث بضرورة تعزيزه والمحافظة على مستوياته العالية، وذلك

من خلال تنمية العوامل التي أظهرت الدراسة أن لها تأثير على مستويات الالتزام

التنظيمي لدى المعلمين.

☒ وبينت النتائج أن الالتزام المعياري هو السائد ويليها مباشرة الالتزام العاطفي، وهذه

مؤشرات ايجابية يحملها المعلمون اتجاه وظائفهم ومدارسهم، وعليه يوصي الباحث

المدراء بضرورة الانتباه لهذا الأمر، من خلال تنمية مستويات الروح المعنوية ودرجات الرضا الوظيفي للمعلمين.

✘ كما أظهرت النتائج وجود فروق في مستويات الالتزام التنظيمي لصالح الإناث، ومن خلال هذه النتيجة يوصي الباحث بضرورة قيام المدراء بتوعية معلميهم بأهمية الالتزام، بغض النظر عن نوع النمط القيادي السائد أو نوع الجنس.

✘ ويوصي الباحث بإجراء دورات تكوينية للمدراء لرفع كفاءتهم ووعيهم، في تسيير مدارسهم الابتدائية، وخاصة في تعاملهم مع معلميهم.

✘ كما بينت النتائج أن المعلمون يولون أهمية كبيرة للعوامل المتعلقة بعملهم، وكذلك للعوامل المتعلقة بالمناخ الإداري المدرسي بشكل عام، ولهذا وجب على المدراء وضع برنامج تقييمي لأداء المعلمين لمعرفة المجتهد من المتخاذل، وإعطائهم صلاحيات تخص عملهم، والعمل على تطوير مهاراتهم، وتقويض جزء من مسؤولياتهم للمعلمين، وتطبيق نظام الرقابة بشكل عادل.

✘ ويوصي الباحث بضرورة عقد مدراء المدارس للقاءات أسبوعية مع معلميهم، لتقييم عملهم وتعزيز قنوات الاتصال والحوار بينهم، ولتكوين مستويات عالية من الثقة والتفاهم معهم، من أجل بقاء مستوى الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعاً.

## 8-2- اقتراحات الدراسة:

من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج في دراسته الحالية، فإنه يقترح على الباحثين في التخصص القيام بالدراسات التالية:

✘ إجراء دراسة بعنوان " أثر أنماط القيادة المدرسية على الالتزام التنظيمي، دراسة مقارنة بين المدارس الابتدائية في المناطق الريفية والحضرية"

✘ والقيام بدراسة بعنوان " علاقة المتغيرات الشخصية والوظيفية بمستويات الالتزام التنظيمي"

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في الفصل السادس إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة حسب متغيرات وأسئلة الدراسة، ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات والخلفية النظرية للدراسة، ومقارنتها بالدراسات السابقة، وهذا بهدف التعرف على مدى تأثير القيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.

## خاتمة :

من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة، نجد أن القيادة المدرسية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المدرسة ومواردها، في رفع كفاءة وأداء العاملين فيها، وذلك من خلال استخدام الأنماط القيادية الملائمة، والتي تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع البيئة الداخلية للمحيط المدرسي ومع الثقافة التنظيمية للمعلمين .

وباعتبار القيادة المدرسية هي الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، وجب عليها بلوغ الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهذا ما يبرر حرص المدراء على انضباط والتزام العاملين بالمدرسة وخاصة المعلمين، لأنهم يمثلون حجر الزاوية في المنظومة التربوية .

حيث يساهم التزام المعلمين بمدارسهم، في تطوير قدرات المدرسة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمامات الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا، وذلك لما له من أثر كبير على سلوكيات الأفراد، وله نتائج وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء .

ولكي ينجح مدراء المدارس في بلوغ الأهداف المسطرة للعملية التعليمية، وجب عليهم معرفة خصائص المعلمين و شخصياتهم، وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية، والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة للمدرسة، حيث أن كل هذه العناصر تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين، ولا بد للمدراء من تبني إستراتيجية فعالة لتنمية سلوك الالتزام لدى المعلمين وإبقائه مرتفعاً دوماً، لأن له علاقة مباشرة بأدائهم الوظيفي.

وفي الأخير يأمل الباحث أن تساهم نتائج دراسته، في رفع كفاءة الإدارة المدرسية للتعليم الابتدائي من الناحية الإدارية والتربوية، وخاصة ما تعلق باختيار النمط القيادي المناسب للبيئة المدرسية، وأبعاد ومستويات الالتزام التنظيمي السائدة لدى المعلمين، وكذلك أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية .

قائمة

المراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة المصادر:

1- القرآن الكريم: سورة النمل، الآية 19.

### قائمة المراجع:

أولا - الكتب بالعربية:

أ - كتب التخصص:

- 1 - أبو الوفا جمال محمد، حسين سلامة عبد العظيم: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 2 - أحمد أحمد إبراهيم: الإدارة المدرسية في مطلع القرن 21، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
- 3 - أحمد أحمد إبراهيم: الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، ط1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4 - الأزهرى محي الدين: الإدارة ودور المديرين - أساسيات وسلوكيات - ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1993.
- 5 - بامشموس محمد سعيد: المقدمة في الإدارة المدرسية، دار كنوز المعرفة، جدة، السعودية، 2002.
- 6 - بربر كمال: الإدارة عملية ونظام، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996.
- 7 - بريخ فرحان حسن: إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 8 - بطاح أحمد: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
- 9 - بلوط حسن إبراهيم: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون سنة.
- 10 - بن جبتور عبد العزيز: أصول ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.



- 11 - بن حمودة محمد: علم الإدارة المدرسية - نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري-، دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، 2006.
- 12 - البوهي فاروق: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 13 - جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس للنشر، ط2، مصر، 1998.
- 14 - الجزراوي إبراهيم والمدهون موسى: التحليل التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
- 15 - جلدة سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 16 - الجندي عادل السيد: الإدارة والتخطيط التعليمي والإستراتيجي- رؤية معاصرة، مكتبة الرشد، الرياض، السعودية، 2002.
- 17 - جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 18 - الحريري رافدة عمر: إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 19 - حسن ماهر محمد الصالح: القيادة -أساسيات نظريات ومفاهيم-، ط1، دار الكندي للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 20 - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر الأردن، 2004.
- 21 - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 22 - حسين سلامة عبد العظيم: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، ط1، الأردن، 2004.
- 23 - خليفة عبد اللطيف محمد: مقدمة في ديناميات الجماعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 24 - الخميسي السيد سلامة: قراءات في الإدارة المدرسية -أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية-، ط1، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 25 - دهيش خالد، رضوان سامي، الشلاش عبد الرحمن: الإدارة والتخطيط التربوي، ط2، مكتبة الرشد، السعودية، 2006.

- 26 - ربيع هادي مشعان: تطوير الإدارة المدرسية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 27 - رشوان حسين عبد الحميد: التربية والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 28 - رشوان حسين عبد الحميد: القيادة -دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 29 - رضوان شفيق: علم النفس الاجتماعي، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
- 30 - زاهر ضياء الدين: إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- 31 - سالم فؤاد الشيخ وآخرون: المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط2، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1998.
- 32 - سايمون هيربرت: ترجمة هيجان عبد الرحمن، السلوك الإداري، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية، 2003.
- 33 - سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 34 - شحات محمد: المدخل لعلم الإدارة العامة، ب ط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2010.
- 35 - الشماغ خليل محمد حسن، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 36 - شوقي طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، مصر، 1992.
- 37 - الصيرفي محمد: التنسيق الإداري، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 38 - الصيرفي محمد: السلوك التنظيمي، ط2، دار حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 39 - ضرار قاسم: تنمية المهارات الإشرافية من المستوى التنفيذي الأول، ط2، مطابع سمحة، الرياض، السعودية، 1995.
- 40 - الطالب هشام: دليل التدريب القيادي، ط3، دار المستقبل، الخليل، فلسطين، 1998.
- 41 - الطجم عبدالله، السواط طلق: السلوك التنظيمي -المفاهيم النظرية والتطبيقات-، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003.
- 42 - طعمة أمل أحمد: اتخاذ القرار والسلوك القيادي- برنامج تطبيقي-، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، 2006.

- 43 - عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 44 - عاطف زاهر عبد الرحيم: الهيكل التنظيمي للمنظمة- الهندرة-، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 45 - عباس علي: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 46 - عبد الباقي صلاح الدين محمد: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 47 - عبد الباقي صلاح الدين: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 48 - عبد الوهاب علي محمد: مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1982.
- 49 - عبود عبد الغني: إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1979.
- 50 - عبوي زيد: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 51 - العجمي محمد حسنين: الإدارة والتخطيط التربوي -النظرية والتطبيق-، ط3، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 52 - العدلوني محمد أكرم: القائد الفعال، ج1، دار قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، السعودية، 2000.
- 53 - العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، بدون دار نشر، الرياض، السعودية، 1993.
- 54 - عطوف محمد ياسين: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار للنشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 55 - عطوي جودت عزت: الإدارة المدرسية الحديثة -مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية- ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 56 - العطية ماجدة: سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 57 - العلاق بشير: الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 58 - علاقي مدني عبد القادر: الإدارة "دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية"، ط1، مكتبة تهامة، جدة، السعودية، 1985.
- 59 - عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 60 - العمارة محمد حسن: مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

- 61 - عنصر يوسف: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 62 - عوض عامر: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 63 - العيسوي عبد الرحمن محمد: المدير الناجح، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 64 - عيسوي عبد الرحمن محمد: دراسات في علم النفس المهني الصناعي، ب ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 65 - غباري محمد سلامة: الخدمة الاجتماعية في المؤسسات التعليمية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 66 - غنايم عمرو، الشراقوي علي: التنظيم وإدارة الأعمال، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1982.
- 67 - الفريحات خضير كاظم، اللوزي موسى، الشهابي أنعام: السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 68 - الفقي عبد المومن فرج: الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994.
- 69 - فلييه فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 70 - قراقزة محمود عبد القادر علي: نحو إدارة تربوية واعية، ط1، دار الفكر اللبناني، بيروت، 1987.
- 71 - القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، ط2، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 72 - كتانة خيرى مصطفى: مدخل إلى إدارة الأعمال، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 73 - كردي أحمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي، دار الشروق، القاهرة، مصر، 2011.
- 74 - كنعان نواف: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 75 - لطفي طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 76 - لعويسات جمال الدين: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، عين مليلة، الجزائر، 2002.

- 77 - اللوزي موسى: التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 78 - متولي مصطفى: القوى المؤثرة في النظم التعليمية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1983.
- 79 - مرسي محمد: الإدارة التعليمية، مطبعة دار العلم العربي، القاهرة، مصر، 1984.
- 80 - المصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 81 - مصطفى صلاح عبد الحميد: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2002.
- 82 - مضاي علي محمد السبيل: الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، ط1، فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة، السعودية، 2013.
- 83 - المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي- سلوك منضبط وإنجاز مبدع- مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1996.
- 84 - المعاينة عبد العزيز عطاالله: الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.
- 85 - منصور أحمد: المدخل إلى تكنولوجيا التعليم، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1993.
- 86 - المنيف إبراهيم عبد الله: الإدارة -المفاهيم والأسس والمهام-، ط3، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية، 1983.
- 87 - المومني واصل جميل: الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 88 - النجار فريد: تنمية المهارات القيادية في منظمات التربية والتعليم -تجارب عربية وعالمية-، المكتبة المصرية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 89 - نصر عزة جلال: الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية إستراتيجية-، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 90 - النمر محمد سعود: السلوك الإداري، ط1، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1992.
- 91 - النوري عبد الغني: اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر، 1991.
- 92 - هلال محمد عبد الحكيم: ماهية الإدارة المدرسية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمنهور، مصر، بدون سنة .

- 93 - الهنداوي ياسر فتحي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل - أصول نظرية وقضايا معاصرة-، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 94 - هيجان عبد الرحمن: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1998.
- ب - الكتب العامة:
- 1 - أبو النصر مدحت محمد: إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 2 - بني جابر جودت: علم النفس الاجتماعي، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 3 - خطاب عايدة سيد: العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
- 4 - ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد محمد سيد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 5 - السواط طلق، سندي طلعت، الشريف طلال: الإدارة العامة- المفاهيم، الوظائف، الأنشطة-، ب ط، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007.
- 6 - العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 7 - عثمان حسين عثمان محمد: أصول علم الإدارة العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007.
- 8 - عوابدي عمار: مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984.
- 9 - غيات بوفلجة: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004.
- 10 - ماهر أحمد: الإدارة مدخل بناء المهارات، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1985.
- 11 - المنيف إبراهيم عبد الله: تطور الفكر المعاصر، آفاق للإبداع للنشر والإعلام، الرياض، السعودية، 1999.

### ج - كتب المنهجية:

- 1 - أبو بكر محمود مصطفى: البحث العلمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 2 - أبو علام رجاء محمود: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط6، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2011.
- 3 - بختي إبراهيم: الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، ط4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- 4 - بوحفص عبد الكريم: الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 5 - دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي- أساسياته النظرية وممارساته العملية - ط1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2000.
- 6 - رضوان محمد نصر الدين: المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضية، ط1، مركز كتاب للنشر، القاهرة، 2006.
- 7 - زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 8 - سبعون سعيد، جرادي حفصة: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012.
- 9 - شتا السيد علي: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 1997.
- 10 - عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- 11 - العساف صالح بن محمد: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2002.
- 12 - عمار عبد الغني: منهجية البحث في علم الاجتماع - الإشكاليات، التقنيات، المقاربات -، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 2007.
- 13 - منسي محمود عبد الحلیم: منهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

### ثانيا - القواميس والمعاجم:

- 1 - ابن منظور جمال الدين: لسان العرب، الجزء 11، ط3، دار صادر، بيروت، لبنان، 1993.

- 2 - شحاتة حسن، النجار زينب: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 2003.
- 3 - علي كمال محمد: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة (انجليزي - عربي)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1984.
- 4 - مذكور إبراهيم: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1973.

### ثالثا - الأطروحات والرسائل الجامعية:

#### أ- الأطروحات:

- 1 - البطي عبد الله: الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص الإدارة التربوية، قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2002.
- 2 - بن سليم حسين: القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة- دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة الجلفة نموذجا-، أطروحة دكتوراه، غ م، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
- 3 - بوضياف نوال: واقع ممارسة مدير المدرسة للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي ومديري المدارس الابتدائية - دراسة ميدانية لبعض مدارس مدينة المسيلة -، أطروحة دكتوراه، غ م، قسم علوم التربية، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.
- 4 - درنوني هدى: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة-، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015 .
- 5 - زيني فريدة: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر، المغرب-، أطروحة دكتوراه، غ م، في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر، 2013.
- 6 - سلمان هادي عذاب: دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية-، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2013 .
- 7 - الشمري محمد: واقع نظام تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض-، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.



- 8 - الشهري أحمد بن عوض: الالتزام التنظيمي لعضو هيئة التدريس السعودي في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واقعه، ومحدداته، وآليات تنميته، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
- 9 - الطراونة سليمان إبراهيم: الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، غ م، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة بغداد، العراق، 1999.
- 10 - عناصري محمد نجيب: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه، غ م، في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، 2013.
- 11 - مصطفىاوي الحسين: الاختيار الموضوعي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على بعض أبعاد القدرة القيادية، أطروحة دكتوراه العلوم، غ م، تخصص علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012.
- 12 - نعموني مراد: القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2006.

#### ب- الرسائل الجامعية:

- 1 - أبوندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، غ م، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.
- 2 - أحتيوش عمار عبد الجبل: الجوانب النفسية والتنظيمية للإدارة المدرسية- دراسة ميدانية لأمانة التعليم بالزاوية، الجماهيرية الليبية-، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2005.
- 3 - بن معتوق حمزة: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي- دراسة ميدانية بمقر ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
- 4 - بن نابي حسن: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى أطباء المركز الإستشفائي الجامعي بولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، 2012.

- 5- الثمالي عبد الله: علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية- دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض، رسالة ماجستير، غ م، تخصص العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2002.
- 6 - الجدي عائدة: دور الإدارة المدرسية في معالجة مشكلات الطالبات في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيله، رسالة ماجستير، غ م، اختصاص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 7 - الرشيد عبد الله بشير: الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية، غ م، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.
- 8 - الزهراني عبد الواحد: الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2004 .
- 9 - الزهراني مريم: القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013 .
- 10 - سليمان مهدي كامل: معوقات العمل في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية الحكومية بمحافظة نابلس وطولكرم، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 1999.
- 11 - صالح سميرة: أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك (بجاية)، رسالة ماجستير، غ م، تخصص العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008.
- 12 - صدار لحسن: دراسة اتجاهات مدراء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير، رسالة ماجستير، غ م، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، تخصص علم النفس التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2012.
- 13 - عامر فاتن ربحي محمد: درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهات نظرهم، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2015.

- 14 - العايب نورة: متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدرء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية - دراسة ميدانية بولاية ميله -، رسالة ماجستير، غ م، تخصص أنماط التكوين، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2008.
- 15 - العجارمة موافق: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012 .
- 16 - العزيز وردة: علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات - دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك -، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2009.
- 17 - عساف محمود عبد المجيد: واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، غ م، تخصص أصول التربية، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، محافظة غزة، فلسطين، 2005.
- 18 - عسيري أحمد ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، غ م، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
- 19 - العوضي عائشة :قيادة التغيير لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012 .
- 20 - الغامدي سعيد: النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير، غ م، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة القرى، السعودية، 2009 .
- 21 - لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات- دراسة ميدانية للجزائرية للمياه، ولاية خنشلة-، رسالة ماجستير، غ م، في علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، الجزائر، 2010.
- 22 - معمري حمزة: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بشركة سونلغاز ورقلة-، رسالة ماجستير، غ م، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2008.
- 23 - مكفس عبد المالك: نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي - دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة-، رسالة ماجستير، غ م، تخصص إدارة تربوية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009 .

24 - الوزان خالد محمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة مسحية مقارنة بوزارة الداخلية مملكة البحرين-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غ م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.

#### رابعاً - الدوريات والمجلات العلمية:

1 - برقوق عبد الرحمن، درنوني هدى: الالتزام التنظيمي -المفهوم والأبعاد والنتائج-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2014، ص 15- 37.

2 - بن معتوق حمزة، زريق الدراجي: الثقافة التنظيمية -المفهوم والخصائص-، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل للبحث العلمي، العام الثالث، العدد 22، جويلية 2016، ص 173- 180.

3 - بني عيسى أحمد، أبا زيد رياض: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، مركز الدراسات الإستراتيجية الأمنية، عمان، الأردن، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 362-374.

4 - الجميلي مخلص: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار- مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 293 - 304.

5 - حسين قيس إبراهيم: دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي -دراسة استطلاعية لمتخذي القرار في الشركات العامة للصناعات الكهربائية ديالي-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، العراق، السنة 9، العدد 26، 2015، ص 67-94.

6 - حماد إياد: أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 27، العدد 4، 2011، ص 383 - 403 .

7 - حمادات محمد، عياصرة محمد: درجة الالتزام الوظيفي لدى هيئة التدريس في آلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، الأردن، كلية العلوم الإنسانية، مجلد 25، عدد 4، 2011، ص 1006-1032.

- 8 - الخشروم محمد مصطفى: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد 3، 2011، ص 169-199.
- 9 - خضير نعمة عباس وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد-، مجلة اتحاد المجلات العربية، عمان، الأردن، العدد 31، 1996، ص 74-105.
- 10 - راضي جواد، حسن عبدالله: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي-دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، الكويت، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 103-120.
- 11 - رشيد مازن فارس: الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 11 العدد 1، جانفي، 2004، ص 4 - 32.
- 12 - الرشيد منيرة عوض: تصور مقترح لتفعيل الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة الفروانية الكويت، مجلة العلوم التربوية، الكويت، العدد 4، الجزء 1، أكتوبر 2014، ص 01-31.
- 13 - ريان عادل: محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري جامعة أسيوط، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 7، العدد 3، 2000.
- 14 - سلامة عبد الفتاح و عادل عبد الفتاح: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية عين شمس، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، القاهرة، مصر، الجزء 1، العدد 23، 1999، ص 8 - 23.
- 15 - شاكر نبيل محمود، عكاب شهاب أحمد: الإدارة المدرسية ومهام تحقيق أهداف المرحلة الابتدائية، مجلة الفتح، كلية التربية الأساسية جامعة ديالى، العراق، المجلد 10، العدد 60، 2014، ص 11-17.
- 16 - الشطناوي نواف، الغامدي نورة: النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباحة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، الأردن، المجلد 5، العدد 10، نوفمبر 2016، ص 260-275.

- 17 - الطجم عبد الله: قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والشخصية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، مجلد 4، عدد 1، 1996، ص، 103 - 126.
- 18 - عباس علي: تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير-دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية-، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، غزة، فلسطين، المجلد 21، العدد 1، جانفي 2012، ص 129-157.
- 19 - عبید علیاء حسین: الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي، *مجلة مركز دراسات الكوفة*، جامعة الكوفة، العراق، العدد 37، 2015، ص 329-346.
- 20 - العبيدي نداء جواد: أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 7، العدد 24، 2012، ص 74-107.
- 21 - العتيبي سعود محمد، السواط عوض الله: الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، *مجلة الإداري*، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، المجلد 19، العدد 70، 1997، ص 13-67.
- 22 - العظايلة علي محمد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 10، العدد 6، 1995، ص 13 - 32.
- 23 - علي بلسم أحمد: واقع إدارة التغيير لمديري إعدديات الصناعة محافظة بغداد من وجهة نظر المدرسين، *مجلة كلية الآداب*، قسم علوم تربوية نفسية، كلية التربية جامعة بغداد، العراق، العدد 96، 2011، ص 586 - 606.
- 24 - عمران محمد، ضو مسعود: صفات مدير المدرسة كما يراها المعلمون، *مجلة كلية علوم التربية*، جامعة محمد الخامس، السويسي، المغرب، العدد 5، السلسلة الجديدة، 2013، ص 65-87.
- 25 - الفضلي فضل، العنزى عوض: العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد 14، عدد 1، يناير 2007، ص 43-76.

26 - كاظم أميرة خضير: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة 10، المعهد التقني الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 31، 2014، ص 227-249.

27 - اللوزي سليمان، مرار فيصل فخري: تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 14، العدد 1، 1990، ص 5 - 28.

28 - مرابط أحلام و مالكي حنان: الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة - المدير نموذجاً- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 10، مارس 2013، ص 135-142.

29 - مصطفى منصور، إبراهيم الذهبي: دور الإدارة المدرسية في الحد من ظاهرة التسرب المدرسي مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 5، فيفري 2014، ص 133-142.

30 - الهلالي الشربيني الهلالي: استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، مصر، العدد 21، أبريل 2001، ص 9 - 72.

#### خامسا - المؤتمرات والملتقيات:

1 - الأغا و فيق حلمي: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر 2003، ص 246 - 285.

2 - العاجز فؤاد علي: مهام مدير المدرسة كقائد تربوي، ورقة مقدمة ليوم دراسي بعنوان الإدارة التربوية في فلسطين -الواقع والطموح- فلسطين، بتاريخ 15 أكتوبر 1998، ص 1-27.

3 - هلال علي الدين: التحولات العالمية المعاصرة وأثرها على مستقبل التعليم في الوطن العربي، الندوة التربوية لنقابة المهن التعليمية مع اجتماع المجلس التنفيذي لإتحاد المعلمين العرب بمبنى جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، في الفترة الممتدة مابين 10-15 ديسمبر 1994.

## سادسا - منشورات المؤسسات:

- 1 - إعداد فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية: دورة إعداد مديري المدارس ونوابهم، وزارة التربية والتعليم العالي، شبكة الأوس التعليمية، فلسطين، 2009.
- 2 - الخطيب أحمد وآخرون: تقييم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، سلسلة منشورات المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان، الأردن، 1998.
- 3 - خير الدين موسى، النجار محمود: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن، بحث مقدم للحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني للشفافية في القطاع العام، دراسة مدعومة وموجهة لفائدة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، الأردن، 2010، ص 1- 46.
- 4 - شنان فريدة وآخرون: المعجم التربوي - مصطلحات ومفاهيم تربوية- ملحقة سعيدة الجهوية، المركز الوطني للوثائق التربوية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2009.
- 5 - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية: القيادة الإدارية، السلسلة التطويرية 12، ط1، دار المعمورة للطباعة والنشر، بغداد، العراق، 2011.
- 6 - نوار محمد حلمي، الشافعي عماد مختار: القيادة ومشروعات التنمية الريفية، صدر عن الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي، بدون سنة.

## سابعا - الدروس والمحاضرات:

- 1 - بواب رضوان: محاضرات في مقياس الإدارة التربوية والمدرسية، مستوى السنة الثالثة، علم اجتماع التربية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014.
- 2 - بومعراف نسيم: علم النفس الاجتماعي للمنظمات، شعبة علم النفس، مستوى س1 ماستر، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2014-2015.
- 3 - الحولي عليان عبدالله: محاضرات في الإدارة المدرسية، الفصل الأول، مستوى الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، الموسم الجامعي 2015-2016.
- 4 - صبطي عبدة: محاضرات في مقياس الإعلام وتكنولوجيات التربية والتعليم، قسم العلوم الاجتماعية، مستوى س 2 ماستر، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2016-2017.
- 5 - العمري هاني: التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط1، مذكرة مادة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.



6 - قشي إلهام: محاضرات في مقياس الاتصال والعلاقات العامة، قسم علم النفس، مستوى س2  
ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2015-2016.

ثامنا - المواقع الإلكترونية:

1 - بوعكاز نوال: نظرية النظم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة سطيف1،  
، [http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site\\_bouakkaz/co/systems.html](http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/site_bouakkaz/co/systems.html)  
.2015 /08/30

2 - الشريدة غانا: الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية المعاصرة، الإدارة المدرسية آفاق علمية  
وتربوية، قسم التربية والثقافة، [www. al3loom.com](http://www.al3loom.com)، 15 /09/ 2016.

3 - دحام صبيحة حمزة: تطوير الإدارة المدرسية، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق، 23  
2016 /08/

[www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication\\_12\\_2656\\_913.pdf](http://www.uobabylon.edu.iq/eprints/publication_12_2656_913.pdf)

4 - مجاهدي الطاهر: محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد  
بوضياف المسيلة، 17 /11/ 2016.

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/wp-content/uploads/2016/10/1>

5 - الموقع الرسمي لحساب حجم العينة: (Sample Size Calculator)

<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

تاسعا - المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- ADAMS Samuel Hamilton: **The Relationships Among adult Attachment General Self- disclose, and Perceived Organizational Trust**, Unpublished desertion of doctor of human development, Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University, February 2004.
- 2- DESSLE Gary: **Human Resource Management**, Library Of Congress Cataloging, Florida International University, New York, 13 th ed.,2015.
- 3- GARDONA Pablo:**Transcendental leadership**, Leadership& Organization Development Journal , Vol 21, 2000, Issue: 4, p.201-207  
<https://doi.org/10.1108/01437730010335445>.
- 4- GIBSON James L, IVANCEVICH John M, Donnelly James H : **Organizational -Behavior, Structure, Baronesses-** , Mc Graw-Hill, Companies, the 11th edition, 2003.
- 5- KANTER Rosabeth Moss: **Commitment and Social Organization-** A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,- American Sociological Review 35, (August 1968), vol33, N 4, p 499 - 517.

- 6- MEYER John P & ALLEN: **A three-component conceptualization of organizational commitment.** Human Resource Management Review, 1, 1991p 61-89.
- 7- MEYER John P, and HERSCOVITCH Lynne: **Commitment in the workplace Toward a general Modal,** Human Resource Management Review, vol.11,.2001,p 299-326.
- 8- OLIVER Nick :**Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K,** Human Relations , Vol 43, Issue 6, 1990, p 513- 526.
- 9- OXFORD, **Worked Power Dictionary , for Learner of English.**Oxford. New York .Academic Press. 2003.
- 10- PEARSON, Christine M. MITROFF, Ian I: **From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management.** Academy of Management Executive. Vol. 7 No. 01 ,feb 1993, p.48-59.
- 11- PORTER M Lymon and Others: Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric technicians ,Technical Report No.16, **Journal of Applied Psychology** ,University Of California, vol 59, N 5, July 1973, p 1- 21.
- 12- STRAW Julie:**The 4-Dimensional Manager,** DiSC Strategies for Managing Different People in the Best Ways (Paperback), Published by BERRETT-KOEHLER, United States, 2002.
- 13- WILLIAM Henry Roe, THELBERT L. Drake: **The Principal ship,** Edition, 2, illustrated. Publisher, Macmillan, .new York.1980

قائمة

الملاحق

# قائمة الملاحق

- (1) - ملحق رقم (01) استمارة الاستبيان الأولية .
- (2) ملحق رقم (02) استمارة الاستبيان النهائية .
- (3) - ملحق رقم (03) طلب تحكيم استمارة الاستبيان .
- (4) - ملحق رقم (04) قائمة المحكمين .
- (5) - ملحق رقم (05) يوضح الخريطة التربوية المفصلة للتعليم الابتدائي بمدينة المسيلة .
- (6) - ملحق رقم (06) مرسوم تنفيذي يتضمن أحكام عامة متعلقة بالترقية وحركة النقل لموظفي قطاع التربية .
- (7) - ملحق رقم (07) يوضح عملية الترقية في الرتب لأساتذة التعليم الابتدائي عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل .
- (8) - ملحق رقم (08) يوضح عملية الترقية في الرتب لأساتذة التعليم الابتدائي عن طريق الامتحان المهني .
- (9) - ملحق رقم (09) والذي يتضمن إجراءات الحركة النقلية لموظفي قطاع التربية .
- (10) - ملحق رقم (10) والذي يحتوي على طلب تقديم تسهيلات من مديرية التربية بالمسيلة للباحث .
- (11) - ملحق رقم (11) والذي يتضمن ترخيص مديرية التربية بولاية المسيلة للباحث للانطلاق في الدراسة الميدانية .
- (12) - ملحق رقم (12) والذي يحتوي على ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية.

## الملحق رقم : (01) استمارة الاستبيان الأولية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -

استبيان موجه لمعلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة

معلمي / معلمتي الفاضلة ،،

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم عن : ( القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين ) ، يسعدني أن تكون أحد المساهمين في إنجاز هذه الدراسة من خلال إجابتك على هذه الاستبيان ، لذا أمل منكم التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بكل صدق وموضوعية ودقة .

ونحيطكم علماً بأن هذه البيانات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

إشراف الأستاذة الدكتورة :

الباحث :

حميدي سامية

السنة الجامعية : 2017 / 2018

بن معروق حمزة

### أولاً - البيانات الشخصية للمبحوثين :

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

اسم المدرسة : .....

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - سنوات العمل : أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  10 - 15 سنة

أكثر من 15 سنة

3 - المؤهل العلمي : سنة 3 ثانوي فأقل  ليسانس  ماستر  ماجستير

دكتوراه

4 - الرتبة المهنية : أستاذ المدرسة الابتدائية  أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية

أستاذ مكون

**ثانياً - طبيعة النمط القيادي الإداري السائد من وجهة نظر المعلمين :**

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5		
<b>أ- النمط القيادي الديمقراطي</b>						
					يحرص المدير على إشراك جميع المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .	1
					يمنح المدير للمعلمين فرصة للتحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية .	2
					يصر مدير المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع جميع المعلمين .	3
					يحاول المدير التوفيق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين .	4
					يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين ويشجعهم على العمل بروح الفريق .	5
					يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ويسمح لهم بأخذ دور قيادي .	6
					يستمع المدير للمعلم عندما يشرح له درجة تقدمه في إنجاز برنامجه السنوي .	7
					يراعي المدير قدرات المعلمين عند توزيع المهام عليهم .	8
					دائماً يعترف المدير بأخطائه ولا يلصقها بالمعلمين .	9
					يلجأ المدير لاستعمال التصويت للمصادقة على بعض القرارات .	10
<b>ب - النمط القيادي الأوتوقراطي</b>						
					يهتم مدير المدرسة بأداء العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين .	11
					يقوم المدير بتطبيق العقوبات على المعلمين دون مراعاة ظروفهم الخاصة .	12
					لا يبدي المدير اهتماماً بشأن الاقتراحات التي يبديها المعلمين ويعتبرها مضيعة للوقت .	13
					يعتبر المدير الولاء الشخصي له مقياساً لحصول المعلمين على بعض الامتيازات	14
					يطالب مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته حرفياً في أداء مهامهم .	15
					يشعر المعلمين بالراحة في عملهم إلا أثناء غياب المدير .	16
					يحرص مدير المدرسة على تنفيذ توجيهاته حتى وإن كانت خاطئة .	17
					يراقب المدير عملية دوام المعلمين بشدة ويعاقب المقصرين في أداء أعمالهم .	18
					يتدخل مدير المدرسة في أعمال ليست من مهامه .	19
					لا يزود مدير المدرسة المعلمين بالمعلومات التي تخص مجال عملهم .	20

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5		
<b>ج- النمط القيادي الفوضوي</b>						
					يتخذ مدير المدرسة موقفاً محايداً في حالة وجود صراع داخل مدرسته .	21
					يمنح المدير الحرية للمعلمين في عمل ما يشاءون ويفوض جميع مهامه لهم .	22
					تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعفوية وطول المدة دون الوصول لحل واضح .	23
					يجد مدير المدرسة صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي .	24
					يقوم مدير المدرسة بعملية الإشراف والتوجيه للمعلمين إذا طلبوا منه ذلك فقط .	25
					لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المعلمين من الناحية المهنية .	26
					لا يعطي المعلمون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل لا يشكل فرقاً بالنسبة لهم .	27
					لا يمكن مدير المدرسة كثيراً في عمله فهو منشغل بمصالحه الخاصة .	28
					يصدر مدير المدرسة أوامره باستعمال الآخرين ولا يظهر موقفه من القضايا المطروحة في العمل .	29
					يخشى المدير الدخول في صراعات مع المعلمين بسبب تقصيرهم في مهامهم .	30

### ثالثاً - مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين :

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5		
<b>أ- الالتزام العاطفي</b>						
					سأشعر بالسعادة إذا قررت قضاء بقية حياتي بمدرستي .	01
					أشعر وأنا في مدرستي وكأننا أسرة مترابطة .	02
					أتعامل مع مشكلات مدرستي كما لو أنها مشكلاتي الشخصية .	03
					لا أشعر بعواطف قوية تجاه المدرسة التي أعمل بها حالياً .	04
					أعتبر مدرستي لها معنى خاص بالنسبة لي .	05
					لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المدرسة التي أعمل بها .	06
<b>ب- الالتزام المستمر</b>						
					أشعر أنه من الصعب ترك مدرستي الآن حتى لو أردت ذلك لأنني سأخسر كثيراً .	07
					سيحدث خلل كبير في حياتي إذا ما قررت ترك هذه المدرسة الآن .	08
					البقاء في هذه المدرسة في الوقت الحالي هي مسألة حاجة أكثر منها رغبة شخصية .	09
					أشعر أن خياراتي محدودة فيما يتعلق بقرار تركي لمدرستي .	10
					أحد أسباب عدم تركي لمدرستي قلة البدائل المتاحة .	11
					إن تركي لمدرستي سيفقدني مزايا كثيرة قد لا تتناسب مع الفوائد التي سأحصل عليها من مدرسة أخرى .	12
<b>ب- الالتزام المعياري</b>						
					أشعر بأن ضميري يلزمني بالبقاء في المدرسة التي أعمل بها حالياً .	13
					أشعر بأنه ليس عدلاً ترك مدرستي الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي .	14
					سوف أشعر بالذنب إذا تركت مدرستي .	15
					التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في مدرستي .	16
					أنا مدين بدرجة كبيرة لمدرستي .	17
					أؤمن بقيمة الولاء والالتزام تجاه مدرستي .	18

\* مقياس نموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الشكل لـ (Meyer et Al,1993)



## رابعاً - العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين:

يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي يوافق خيارك .

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم	المؤشر
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1	2	3	4	5			
<b>العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية</b>							
					توجد مدارس كثيرة قريبة من مقر سكني .	01	ظروف سوق العمل
					أستطيع أن أغير المدرسة التي أعمل بها مع نهاية الموسم الدراسي الحالي.	02	فرص الاختيار
					قوانين وإجراءات الحركة المطبقة من طرف مديرية التربية هي التي تجبرني على البقاء في هذه المدرسة .	03	
<b>العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية</b>							
					يوجد في مدرستنا لوائح وقواعد تحدد إجراءات العمل .	04	السياسات
					يتخذ المعلمون الإجراءات التي يرونها ملائمة من أجل أداء عملهم .	05	التنظيمية
					لكل فرد في مدرستنا دور واضح ومحدد يقوم به .	06	وضوح الأهداف والأدوار
					يحرص مدير المدرسة على تطبيق برنامج العمل للوصول للأهداف المسطرة .	07	نظام الحوافز
					أشعر بالرضا تجاه عملي الذي أقوم به والتقدير الذي أحصل عليه .	08	
					يقوم المدير بتأهيل وتشجيع المعلمين المجتهدين ليصبحوا مدراء مستقبلا .	09	المناخ التنظيمي
					أجد صعوبة كبيرة في التعامل مع الإدارة وأولياء التلاميذ .	10	
					يتميز محيط مدرستنا بجو أخوي تسوده المحبة والتقدير بين جميع الأطراف .	11	الثقافة التنظيمية
					هناك تقارب كبير في الثقافة والدرجات العلمية بين المعلمين فيما بينهم وبين الإدارة .	12	
					يسعى مدير المدرسة دوماً لزيادة وعي وثقافة معلميه بمجال عملهم .	13	المشاركة في اتخاذ القرار
					يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة والإبداع في مجال عملهم .	14	
					يأخذ مدير المدرسة بآراء المعلمين إن كانت تساهم في تطوير مدرسته .	15	

العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة .						
				أتمتع بصلاحيات في العمل توازي المسؤوليات الممنوحة لي .	16	بعض مميزات العمل
				يوجد في مدرستنا سجل تقييمي لمعرفة أداء كل معلم .	17	
				عملي في هذه المدرسة يكسبني مهارات جديدة في العمل .	18	
العوامل المتعلقة بخصائص الفرد.						
				يتناسب دخلي الشهري مع الجهد الذي أبذله في عملي .	19	الراتب
				دخلي الشهري في وظيفتي يغطي نفقات معيشتي .	20	
العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي .						
				يجب أن أسأل المدير قبل أن أقوم بأي عمل حتى ولو كان بسيطاً .	21	مركزية السلطة
				لا يستطيع المعلمون اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمدير .	22	
				يقوم المدير بمراقبة المعلمين بصفة دائمة ودورية .	23	وجود الرقابة
				يشعر المعلمون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد بأنهم يعملون وفق البرنامج السنوي .	24	
				أفضل العمل في المناطق الريفية لأن ذلك يشعرني بالراحة ، خاصة من حيث عدد التلاميذ .	25	حجم المنظمة
				أعرض لضغط كبير بسبب اكتظاظ الأقسام وهذا الأمر يحد من قدراتي .	26	

\*العوامل المتعلقة بخصائص الفرد مثل :- الجنس - سنوات العمل - المؤهل العلمي - الرتبة المهنية ، سيتم أخذها من المعلومات الشخصية للمبحوثين .

## الملحق رقم : (02) استمارة الاستبيان النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر- بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -

استبيان موجه لمعلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة

معلمي / معلمتي الفاضلة ،،

في إطار إنجاز أطروحة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم عن: (القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين ) ، يسعدني أن تكون أحد المساهمين في إنجاز هذه الدراسة من خلال إجابتك على هذه الاستبيان ، لذا أمل منكم التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بكل صدق وموضوعية ودقة .

ونحيطكم علماً بأن هذه البيانات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

شاكراً لكم حسن تعاونكم .

إشراف الأستاذة الدكتورة :

حميدي سامية

الباحث :

السنة الجامعية : 2017 / 2018

بن معتوق حمزة

### أولاً - البيانات الشخصية للمبحوثين :

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

اسم المدرسة : .....

1 - الجنس : ذكر  أنثى

2 - الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  10 - 15 سنة

أكثر من 15 سنة

3 - المؤهل العلمي : سنة 3 ثانوي فأقل  ليسانس  ماستر  ماجستير

دكتوراه

4 - الرتبة المهنية : أستاذ المدرسة الابتدائية  أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية

أستاذ مكون

**ثانياً - طبيعة النمط القيادي الإداري السائد من وجهة نظر المعلمين :**

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5		
					يحرص المدير على إشراك جميع المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية .	1
					يمنح المدير للمعلمين فرصة للتحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية .	2
					يصر مدير المدرسة على تكوين علاقات جيدة مع جميع المعلمين .	3
					يحاول المدير التوفيق بين متطلبات المدرسة وحاجات المعلمين .	4
					يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين ويشجعهم على العمل بروح الفريق .	5
					يفوض المدير بعض صلاحياته للمعلمين ويسمح لهم بأخذ دور قيادي .	6
					يستمع المدير للمعلم عندما يشرح له درجة تقدمه في إنجاز برنامجه السنوي .	7
					يراعي المدير قدرات المعلمين عند توزيع المهام عليهم .	8
					دائماً يعترف المدير بأخطائه ولا يلصقها بالمعلمين .	9
					يلجأ المدير لاستعمال التصويت للمصادقة على بعض القرارات .	10
					يهتم مدير المدرسة بأداء العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين .	11
					يقوم المدير بتطبيق العقوبات على المعلمين دون مراعاة ظروفهم الخاصة .	12
					لا يبدي المدير اهتمام بشأن الاقتراحات التي يبديها المعلمين ويعتبرها مضيعة للوقت.	13
					يعتبر المدير الولاء الشخصي له مقياساً لحصول المعلمين على بعض الامتيازات	14
					يطالب مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته حرفياً في أداء مهامهم .	15
					يشعر المعلمين بالراحة في عملهم إلا أثناء غياب المدير .	16
					يحرص مدير المدرسة على تنفيذ توجيهاته حتى وإن كانت خاطئة .	17
					يراقب المدير عملية دوام المعلمين بشدة ويعاقب المقصرين في أداء أعمالهم .	18
					يتدخل مدير المدرسة في أعمال ليست من مهامه .	19
					لا يزود مدير المدرسة المعلمين بالمعلومات التي تخص مجال عملهم .	20

درجة الاستجابة					الفقرات	الرقم
لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5		
					يتخذ مدير المدرسة موقفاً محايداً في حالة وجود صراع داخل مدرسته .	21
					يمنح المدير الحرية للمعلمين في عمل ما يشاءون ويفوض جميع مهامه لهم .	22
					تتميز الاجتماعات التي يقوم بها المدير بالعمومية وطول المدة دون الوصول لحلول واضحة .	23
					يجد مدير المدرسة صعوبة في تنظيم وقته ولا يضع برنامج لعمله اليومي .	24
					يقوم مدير المدرسة بعملية الإشراف والتوجيه للمعلمين إذا طلبوا منه ذلك فقط .	25
					لا يبذل المدير الجهد الكافي من أجل تطوير المعلمين من الناحية المهنية .	26
					لا يعطي المعلمون أهمية كبيرة للمدير وحضوره أو غيابه عن العمل لا يشكل فرقاً بالنسبة لهم .	27
					لا يمكن مدير المدرسة كثيراً في عمله فهو منشغل بمصالحه الخاصة .	28
					يصدر مدير المدرسة أوامره باستعمال الآخرين ولا يظهر موقفه من القضايا المطروحة في العمل .	29
					يخشى المدير الدخول في صراعات مع المعلمين بسبب تقصيرهم في مهامهم .	30

### ثالثاً - مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين :

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1	2	3	4	5		
					01	سأشعر بالسعادة إذا قررت قضاء بقية حياتي بمدرستي .
					02	أشعر وأنا في مدرستي وكأننا أسرة مترابطة .
					03	أتعامل مع مشكلات مدرستي كما لو أنها مشكلاتي الشخصية .
					04	لا أشعر بعواطف قوية تجاه المدرسة التي أعمل بها حالياً .
					05	أعتبر مدرستي لها معنى خاص بالنسبة لي .
					06	لا أشعر بالانتماء القوي لهذه المدرسة التي أعمل بها .
					07	أشعر أنه من الصعب ترك مدرستي الآن حتى لو أردت ذلك لأنني سأخسر كثيراً .
					08	سيحدث خلل كبير في حياتي إذا ما قررت ترك هذه المدرسة الآن .
					09	البقاء في هذه المدرسة في الوقت الحالي هي مسألة حاجة أكثر منها رغبة شخصية .
					10	أشعر أن خياراتي محدودة فيما يتعلق بقرار تركي لمدرستي .
					11	أحد أسباب عدم تركي لمدرستي قلة البدائل المتاحة .
					12	إن تركي لمدرستي سيفقدني مزايا كثيرة قد لا تتناسب مع الفوائد التي سأحصل عليها من مدرسة أخرى .
					13	أشعر بأن ضميري يلزمني بالبقاء في المدرسة التي أعمل بها حالياً .
					14	أشعر بأنه ليس عدلاً ترك مدرستي الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي .
					15	سوف أشعر بالذنب إذا تركت مدرستي .
					16	التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل هو الذي يدفعني للبقاء في مدرستي .
					17	أنا مدين بدرجة كبيرة لمدرستي .
					18	أؤمن بقيمة الولاء والالتزام تجاه مدرستي .

\* مقياس نموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الشكل لـ (Meyer et Al,1993)

## رابعاً - العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين:

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك .

درجة الاستجابة					الرقم	الفقرات
لا أوافق بشدة 1	لا أوافق 2	محايد 3	أوافق 4	أوافق بشدة 5		
					01	توجد مدارس كثيرة قريبة من مقر سكني .
					02	أستطيع أن أغير المدرسة التي أعمل بها مع نهاية الموسم الدراسي الحالي.
					03	قوانين وإجراءات الحركة المطبقة من طرف مديرية التربية هي التي تجبرني على البقاء في هذه المدرسة .
					04	يوجد في مدرستنا لوائح وقواعد تحدد إجراءات العمل .
					05	يتخذ المعلمون الإجراءات التي يرونها ملائمة من أجل أداء عملهم .
					06	لكل فرد في مدرستنا دور واضح ومحدد يقوم به .
					07	يحرص مدير المدرسة على تطبيق برنامج العمل للوصول للأهداف المسطرة .
					08	أشعر بالرضا تجاه عملي الذي أقوم به والتقدير الذي أتحصل عليه .
					09	يقوم المدير بتأهيل وتشجيع المعلمين المجتهدين ليصبحوا مدراء مستقبلا .
					10	أجد صعوبة كبيرة في التعامل مع الإدارة وأولياء التلاميذ .
					11	يتميز محيط مدرستنا بجو أخوي تسوده المحبة والتقدير بين جميع الأطراف .
					12	هناك تقارب كبير في الثقافة والدرجات العلمية بين المعلمين فيما بينهم وبين الإدارة .
					13	يسعى مدير المدرسة دوماً لزيادة وعي وثقافة معلميه بمجال عملهم .
					14	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالمشاركة والإبداع في مجال عملهم .
					15	يأخذ مدير المدرسة بآراء المعلمين إن كانت تساهم في تطوير مدرسته .
					16	أتمتع بصلاحيات في العمل توازي المسؤوليات الممنوحة لي .
					17	يوجد في مدرستنا سجل تقييمي لمعرفة أداء كل معلم .
					18	عملي في هذه المدرسة يكسبني مهارات جديدة في العمل .
					19	يتناسب دخلي الشهري مع الجهد الذي أبذله في عملي .

					دخلي الشهري في وظيفتي يغطي نفقات معيشتي .	20
					يجب أن أسأل المدير قبل أن أقوم بأي عمل حتى ولو كان بسيطاً .	21
					لا يستطيع المعلمون اتخاذ أي قرار دون الرجوع للمدير .	22
					يقوم المدير بمراقبة المعلمين بصفة دائمة ودورية .	23
					يشعر المعلمون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد بأنهم يعملون وفق البرنامج السنوي .	24
					أفضل العمل في المناطق الريفية لأن ذلك يشعرني بالراحة ، خاصة من حيث عدد التلاميذ .	25
					أعرض لضغط كبير بسبب اكتظاظ الأقسام وهذا الأمر يحد من قدراتي .	26

\*العوامل المتعلقة بخصائص الفرد مثل :- الجنس - سنوات العمل - المؤهل العلمي - الرتبة المهنية ، سيتم أخذها من المعلومات الشخصية للمبحوثين .



## الملحق رقم : (03) طلب تحكيم استمارة الاستبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -

### طلب تحكيم الاستبيان

"القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين "

( دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة )

أستاذي الفاضل :..... الدرجة العلمية :..... الجامعة :.....

تحية طيبة ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : "القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين "

( دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة )، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم من جامعة بسكرة ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال ، أرفق لكم فقرات المقياس ، راجياً قراءتها بتمعن وإبداء الرأي فيها من حيث الدقة العلمية والصياغة اللغوية ، وإجراء ما ترونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعديلات .

التساؤل الرئيسي :

- ما مدى تأثير القيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة ؟

التساؤلات الفرعية :

التساؤل الأول : ما الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة ؟

وتتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية :

- 1 - ما مستوى استخدام النمط القيادي الديمقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟
- 2 - ما مستوى استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة ؟
- 3 - ما مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة ؟

التساؤل الثاني : ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة ؟

وتتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية :

- 1 - ما مستوى الالتزام العاطفي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟
- 2 - ما مستوى الالتزام المستمر لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟
- 3 - ما مستوى الالتزام المعياري لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟

**التساؤل الثالث :** ما واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة المسيلة؟

وتتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية :

- 1 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟
- 2 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟
- 3 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟

- 4 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بخصائص الفرد على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟
- 5 - ما مستوى تأثير العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

**التساؤل الرابع:** هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس - الرتبة المهنية - الخبرة)؟

وتتدرج تحته التساؤلات الجزئية التالية :

- 1 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الجنس (الأبعاد والدرجة الكلية) ؟
- 2 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الرتبة المهنية (الأبعاد والدرجة الكلية) ؟
- 3 - هل توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الخبرة (الأبعاد والدرجة الكلية) ؟

**التساؤل الخامس:** هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين اختلاف أنماط القيادة المدرسية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟

ولكم مني جزيل الشكر والعرفان على تعاونكم واهتمامكم....

**الباحث :** حمزة بن معتوق.

الملحق رقم : (04) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	اسم الأستاذ	التخصص	الجامعة
01	أ.د ناصر قاسمي	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة البليدة - 2 -
02	أ.د مسعودان أحمد	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج -
03	أ . د يوسف المرواني	علم النفس التربوي	تونس
04	أ.د رضا قجة	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف المسيلة
05	أ.سفيان بدوي	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة محمد بوضياف المسيلة
06	د. حسين آيت عيسي	علم اجتماع	المركز الجامعي تيبازة
07	د .منير قندوز	علم اجتماع	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم : (05) يوضح الخريطة التربوية المفصلة للتعليم الابتدائي بمدينة المسيلة لسنة الدراسية 2017/2018 .

الرقم	المقاطعة الإدارية	المأمن	البلدية	المدرسة	عدد الحجرات	عدد الأفواج التربوية	مجموع التلاميذ	مجموع الأساتذة
01	مسيلة 2	الأخوين بن قبي	المسيلة	عمرون المختار	14	17	518	20
02	مسيلة 2	الأخوين بن قبي	المسيلة	تلي الطيب	8	12	304	14
03	مسيلة 2	الأخوين بن قبي	المسيلة	سفار زوينة	13	19	666	22
04	مسيلة 1	ابن الهيثم	المسيلة	موسيات الفضيل	14	12	365	15
05	مسيلة 1	ابن الهيثم	المسيلة	خدير لمرد	12	12	387	14
06	مسيلة 2	محمد الصديق بن يحي	المسيلة	حضر باش السعدية	13	19	618	23
07	مسيلة 2	محمد الصديق بن يحي	المسيلة	هلتالي علي	13	17	486	20
08	مسيلة 1	زين الدين بن معطي	المسيلة	عبد الحميد بن باديس	20	20	621	23
09	مسيلة 1	زين الدين بن معطي	المسيلة	ساسى لخضر	10	12	267	14
10	مسيلة 1	زين الدين بن معطي	المسيلة	بن مخفي محمد	6	6	185	7
11	مسيلة 1	زين الدين بن معطي	المسيلة	الرجاء	7	12	342	14
12	مسيلة 1	أبي علي حسن بن رشيق	المسيلة	خرشي محمد	9	13	438	15
13	مسيلة 1	أبي علي حسن بن رشيق	المسيلة	شايب ربي العيد	8	8	210	9
14	مسيلة 1	أبي علي حسن بن رشيق	المسيلة	سالمي موسى	6	6	132	7
15	مسيلة 1	مي زيادة	المسيلة	بن عيسى مولود	16	12	410	14
16	مسيلة 1	مي زيادة	المسيلة	بن الصديق السعيد	10	6	140	7
17	مسيلة 1	مي زيادة	المسيلة	نوي مهدي جميلة	9	6	197	7

الرقم	المقاطعة الإدارية	المأمّن	البلدية	المدرسة	عدد الحجرات	عدد الأفواج التربوية	مجموع التلاميذ	مجموع الأساتذة
18	مسيلة 1	مي زيادة	المسيلة	رجم عبد القادر	9	12	411	14
19	مسيلة 1	مي زيادة	المسيلة	بن عيشة محمد الطيب	6	6	218	7
20	مسيلة 1	أول نوفمبر 54	المسيلة	17 أكتوبر 1961	6	6	203	7
21	مسيلة 1	أول نوفمبر 54	المسيلة	فاتح نوفمبر 1954	12	13	415	16
22	مسيلة 1	أول نوفمبر 54	المسيلة	شنيح محمد	18	16	387	14
23	مسيلة 3	العقيد الحواس	المسيلة	الشهداء	12	18	566	22
24	مسيلة 3	العقيد الحواس	المسيلة	شيكوش سعد	10	9	273	12
25	مسيلة 3	العقيد الحواس	المسيلة	حريزي فرحات	12	12	439	14
26	مسيلة 1	أبو الخير الاشبيلي	المسيلة	مخلوفي كمال	7	6	190	7
27	مسيلة 1	أبو الخير الاشبيلي	المسيلة	سليتان الدراجي	12	15	384	18
28	مسيلة 1	أبو الخير الاشبيلي	المسيلة	محمد الحسين	12	12	310	14
29	مسيلة 1	ابن هاني الأندلسي	المسيلة	علي غفصي عبد الرحمان	12	12	425	14
30	مسيلة 1	ابن هاني الأندلسي	المسيلة	بوضياف الصديق	6	6	148	7
31	مسيلة 1	ابن هاني الأندلسي	المسيلة	جدي الديلمي	11	11	278	13
32	مسيلة 2	زروقي السعيد	المسيلة	بوراس عبد الرحمان	12	12	423	14
33	مسيلة 2	زروقي السعيد	المسيلة	بلخير بوجمعة	9	13	449	15
34	مسيلة 4	بديرة علي	المسيلة	بن يونس عيسى	12	17	522	19
35	مسيلة 4	بديرة علي	المسيلة	بورزق عبد الرحمان	8	12	365	14

الرقم	المقاطعة الإدارية	المأمن	البلدية	المدرسة	عدد الحجرات	عدد الأفواج التربوية	مجموع التلاميذ	مجموع الأساتذة
36	مسيلة 4	بديرة علي	المسيلة	بركة رمضان	3	3	40	4
37	مسيلة 4	بديرة علي	المسيلة	عمرون أحمد	4	5	73	6
38	مسيلة 3	أحمد شوقي	المسيلة	سهيلي الديلمي	18	24	867	28
39	مسيلة 3	أحمد شوقي	المسيلة	حيمر عبد الرحمان	12	12	386	14
40	مسيلة 3	أحمد شوقي	المسيلة	سالم رشيد	6	12	413	14
41	مسيلة 3	أحمد شوقي	المسيلة	م مدرسي أحمد شوقي	12	11	292	13
42	مسيلة 4	بورزق عبد المجيد	المسيلة	بركة عمار	12	12	333	14
43	مسيلة 4	بورزق عبد المجيد	المسيلة	غلاب السعيد	12	12	333	14
44	مسيلة 4	بورزق عبد المجيد	المسيلة	بوضياف علي	9	12	367	14
45	مسيلة 4	بورزق عبد المجيد	المسيلة	غياط فطوم	8	13	444	15
46	مسيلة 4	بشيري محمد	المسيلة	م ميدان سباق الخيل 1	11	19	605	24
47	مسيلة 4	بشيري محمد	المسيلة	م مدرسي حي 5 جويلية	10	20	640	25
48	مسيلة 4	بشيري محمد	المسيلة	حجاب ابراهيم	6	12	360	14
49	مسيلة 4	يحياوي محمد	المسيلة	م الجديد حي التساهمي	8	15	449	18
50	مسيلة 4	يحياوي محمد	المسيلة	الشهيد بلقاسمي المسعود	11	22	914	27
51	مسيلة 4	ناجي السعيد	المسيلة	بورويس علي	6	6	114	7
52	مسيلة 4	ناجي السعيد	المسيلة	مجمع مويلحة الجديدة	9	12	431	14
53	مسيلة 4	ناجي السعيد	المسيلة	سالمي سليم	9	15	497	17

الرقم	المقاطعة الإدارية	المأمن	البلدية	المدرسة	عدد الحجرات	عدد الأفواج التربوية	مجموع التلاميذ	مجموع الأساتذة
54	مسيلة 4	ناجي السعيد	المسيلة	كعيش جلول	6	6	188	7
55	مسيلة 4	ناجي السعيد	المسيلة	رواق	3	5	113	6
56	مسيلة 2	بلحاج الدهيمي	المسيلة	لخنش الدراجي	14	18	608	21
57	مسيلة 2	بلحاج الدهيمي	المسيلة	م حي 270 مسكن ت 4	7	13	475	15
58	مسيلة 2	المجاهد سرايش علي	المسيلة	سالمي المهدي	13	26	982	31
59	مسيلة 2	المجاهد سرايش علي	المسيلة	عريوة قانة	10	12	375	14
60	مسيلة 4	المجاهد سرايش علي	المسيلة	الشهيد عوميش مبارك	12	18	669	21
61	مسيلة 2	نور محمد الطاهر	المسيلة	ولهة علي	15	18	674	21
62	مسيلة 2	نور محمد الطاهر	المسيلة	محمد الشريف خير الدين	7	12	325	14
63	مسيلة 3	ابن الذيب بلقاسم	المسيلة	حجاب لهول	14	26	937	31
64	مسيلة 3	ابن الذيب بلقاسم	المسيلة	خلفة بركاهم	14	17	586	21
65	مسيلة 3	ابن الذيب بلقاسم	المسيلة	زغبة عمر	6	6	197	7
66	مسيلة 3	دامخي لخضر	المسيلة	لخنش بن عبد الله	7	13	327	15
67	مسيلة 3	دامخي لخضر	المسيلة	حجاب أحمد	6	12	336	14
68	مسيلة 3	دامخي لخضر	المسيلة	حفصي بوجملين	7	11	348	13
69	مسيلة 4	خرخاش أحمد	المسيلة	مزعاش أحمد	7	10	268	12
70	مسيلة 4	خرخاش أحمد	المسيلة	دبي أحمد	7	6	136	7
71	مسيلة 1	عيسو الصالح	المسيلة	عمروش إبراهيم	8	12	315	14

الرقم	المقاطعة الإدارية	المأمّن	البلدية	المدرسة	عدد الحجرات	عدد الأفواج التربوية	مجموع التلاميذ	مجموع الأساتذة
72	مسيلة 1	عيسو الصالح	المسيلة	شتيح المداني	6	6	212	7
73	مسيلة 1	عيسو الصالح	المسيلة	عيسو محمد	3	3	47	4
74	مسيلة 1	عيسو الصالح	المسيلة	حجاب ثامر	3	2	26	2
75	مسيلة 1	عيسو الصالح	المسيلة	مناصري بلقاسم	3	3	43	4
76	مسيلة 2	بوضريسة محمد الأمين	المسيلة	سالمي البشير	8	15	497	17
77	مسيلة 2	بوضريسة محمد الأمين	المسيلة	دبي الديلمي	6	6	180	7
78	مسيلة 2	بوضريسة محمد الأمين	المسيلة	بوضريسة عبد المجيد	4	6	166	7
79	مسيلة 2	بوضريسة محمد الأمين	المسيلة	معمرى أعمر	10	10	389	12
80	مسيلة 2	بوضريسة محمد الأمين	المسيلة	أحمدي أحمد	6	6	187	7
Σ	المجموع	/	/	/	752 حجرة	952 فوج	29856 تلميذ	1119 أستاذ



## مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتظمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

يرسم ما يأتي :

**الباب الأول**

**أحكام عامة**

**الفصل الأول**

**مجالات التطبيق**

**المادة الأولى :** تطبيقا لأحكام المادتين 3 و 11 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، وتحديد مدونة مختلف الرتب والمناصب المطابقة وكذا شروط الالتحاق بها.

**المادة 2 :** يخضع لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص :

- موظفو التعليم،
- موظفو التربية،
- موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني،
- موظفو المخابر،
- موظفو التغذية المدرسية،
- موظفو المصالح الاقتصادية.

**المادة 3 :** يكون الموظفون المنتظمون للأسلاك التي تخضع إلى هذا القانون الأساسي الخاص في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية للتربية والتعليم التابعة للوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

ويمكن أن يكونوا بصفة استثنائية، في وضعية الخدمة لدى الإدارة المركزية والمصالح غير المركزية والمؤسسات العمومية تحت وصاية الوزارة المكلفة بالتربية الوطنية.

مرسوم تنفيذي رقم 08 - 315 مؤرخ في 11 شوال عام 1429 الموافق 11 أكتوبر سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتظمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التربية الوطنية،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 ( الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادتان 3 و 11 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 08 - 04 المؤرخ في 15 محرم عام 1429 الموافق 23 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع مرتباتهم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 08 - 186 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1429 الموافق 23 يونيو سنة 2008 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 49 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02 - 319 المؤرخ في 7 شعبان عام 1423 الموافق 14 أكتوبر سنة 2002 والمتضمن إنشاء شهادة معلم التعليم الأساسي وشهادة أستاذ التعليم الأساسي وشهادة أستاذ التعليم الثانوي،

**المادة 9 :** يتعين على موظفي التعليم والتربية مرافقة التلاميذ عند تنقلهم خارج المؤسسة التربوية بمناسبة التظاهرات والنشاطات التربوية المرتبطة بأهداف المنظومة التربوية وانفتاحها على المحيط وفق التنظيم المعمول به.

**المادة 10 :** يستفيد الموظفون الخاضعون لهذا القانون الأساسي الخاص الذين يعملون في مؤسسات التربية والتعليم من عطلتهم السنوية أثناء فترة العطلة المدرسية الصيفية وفقا لبرنامج العطلة المدرسية.

غير أنهم يلزمون أثناء هذه العطلة المدرسية بضمان المداومة على أساس التناوب والمشاركة في الامتحانات والمسابقات والدورات التكوينية.

**المادة 11 :** يمكن أن يمنح الموظفون المستحقون الذين ينتمون للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية أوسمة تشريفية ومكافآت حسب الكيفيات التي تحدد بنص خاص.

**المادة 12 :** يمكن أن توضح المهام المسندة إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية كما هي محددة في هذا القانون الأساسي الخاص بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

### الفصل الثالث

#### التوظيف والترسيم والترقية والدرجة والترقية في الدرجة

#### الفرع الأول

#### التوظيف والترقية

**المادة 13 :** يوظف ويرقى الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المنصوص عليها في هذا المرسوم

ويمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف أنماط الترقية بناء على اقتراح من السلطة المخولة صلاحية التعيين بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

غير أن هذه التعديلات لا يمكن أن تتعدى نصف النسب المحددة فيما يخص أنماط الترقية عن طريق الامتحان المهني والتسجيل على قائمة التأهيل دون أن تتعدى هذه النسب 50% من المناصب المطلوب شغلها كحد أقصى.

ويمكن أن يكون الموظفون المنتمون لبعض الأسلاك والرتب في وضعية الخدمة لدى المؤسسات ذات الطابع التربوي التابعة لوزارات أخرى.

يحدد قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتربية الوطنية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية والوزير المعني قائمة الأسلاك والرتب المعنية وكذا تعداد الموظفين في كل مؤسسة.

### الفصل الثاني

#### المقوق والواجبات

**المادة 4 :** يخضع الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

كما يخضعون للنظام الداخلي الخاص بالمؤسسة التي يعملون فيها.

**المادة 5 :** يقوم موظفو التعليم، زيادة على نصاب التدريس الأسبوعي الذي يحدد هذا القانون الأساسي الخاص مدته، بإعداد الدروس وتقييم عمل التلاميذ ويشتركون في المجالس والاجتماعات المنعقدة في المؤسسة.

كما يتعين عليهم، عند الاقتضاء، إكمال نصابهم الأسبوعي في مؤسسة تعليمية في المقاطعة.

**المادة 6 :** يجب على موظفي التعليم المذكورين في المادة 32 أدناه، أداء دروسهم وفقا للتعليمات والمواقيت والبرامج التي يحددها الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

**المادة 7 :** يتعين على الموظفين الخاضعين لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص، في إطار مهامهم، المشاركة في تنظيم الامتحانات والمسابقات وتصحيحها وفي لجانها، وكذا في دورات التكوين وتحسين المستوى.

**المادة 8 :** يلزم مدير المؤسسة والناظر ومستشار التربية والمقتصد ونائب المقتصد المسير المذكورون في المادة 32 أدناه، في إطار تأدية وظائفهم، بالحضور إلى المؤسسة في حالة الضرورة، خارج أوقات العمل، في الليل والنهار.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

**المادة 19 :** يخضع مساعدا التربية وملحقو المخبر ومستشارو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني والمقتصدون ونواب المقتصدين، أثناء فترة التبرص، إلى تفتيش للترسيم تقوم به لجنة.

تحدد كفايات التفتيش وتشكيل اللجنة، لكل سلك، بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية

**المادة 20 :** بعد انقضاء فترة التبرص واعتمادا على النتائج المحصلة في امتحان الترسيم المنصوص عليه في المادة 18 أعلاه، وكذا تقرير تفتيش الترسيم المنصوص عليه في المادة 19 أعلاه، يرسم المترصبون أو يخضعون إلى تمديد التبرص مرة واحدة لنفس المدة أو يسرحون بدون إشعار أو تعويض.

**المادة 21 :** تحدد وتائر الترقية في الدرجات المطبقة على الموظفين الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب المدد الثلاث: الدنيا والمتوسطة والقصوى.

غير أن الموظفين التابعين لأسلاك التعليم يستفيدون من الترقية في الدرجات حسب مدتين: دنيا ومتوسطة، طبقا للمادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه.

#### الفصل الرابع حركة نقل الموظفين

**المادة 22 :** يعين الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص، أول مرة، لمدة ثلاث (3) سنوات دراسية، ويلزمون بعد انقضاء هذه الفترة بالمشاركة في الحركة السنوية.

**المادة 23 :** تعد السلطة المخولة صلاحية التعيين جداول الحركة سنويا بعد استطلاع رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، على أساس:

- قائمة المناصب الشاغرة،
- قائمة المناصب القابلة للشغور، يتم إعدادها وفق الطلبات المقدمة،
- قائمة الموظفين المشاركين، يتم ترتيبهم وفق معايير الكفاءة المهنية والمردودية والأقدمية والوضعية العائلية.

تحدد كفايات احتساب هذه المعايير بتعليمات من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

**المادة 24 :** يتم التسجيل في جدول حركة النقل - بطلب من الموظف الراغب، بعد مكوته مدة ثلاث (3) سنوات دراسية على الأقل في نفس المنصب،

**المادة 14 :** يتم الالتحاق بالتكوين المتخصص قصد التوظيف في رتبة معلم المدرسة الابتدائية وأسلاك المصالح الاقتصادية عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات.

ويتم الالتحاق بالتكوين المتخصص للتوظيف في رتبتي أستاذ التعليم المتوسط وأستاذ التعليم الثانوي حسب الشروط والكفايات المحددة عن طريق التنظيم المعمول به.

تحدد التعدادات التي يمكن قبولها للالتحاق بالتكوين المتخصص المذكور في الفقرة 2 أعلاه بالأشتراك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالتربية الوطنية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

**المادة 15 :** يتم التوظيف والترقية في الأسلاك والرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص من بين المترشحين الحائزين المؤهلات والشهادات المطلوبة في الاختصاصات التي يحددها قرار مشترك بين الوزير المكلف بالتربية الوطنية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية.

#### الفرع الثاني

#### التبرص والترسيم والترقية في الدرجة

**المادة 16 :** تطبيقا لأحكام المادتين 83 و84 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جيمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يعين المترشحون الذين يوظفون في الأسلاك والرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص بصفة مترصبين بموجب قرار أو مقرر، حسب الحالة، من السلطة المخولة صلاحية التعيين.

ويلزمون باستكمال تبرص تجريبي مدته سنة واحدة.

**المادة 17 :** يتعين على موظفي التعليم الذين وُضفوا عن طريق المسابقة أثناء التبرص التجريبي متابعة تكوين بيداغوجي تحضيرية تحدد مدته ومحتواه وكفايات تنظيحه بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

**المادة 18 :** يجتاز موظفو التعليم المتخرجون من مؤسسات التكوين المتخصص وكذا أولئك الذين وُضفوا عن طريق المسابقة، أثناء فترة التبرص، امتحانا للترسيم يشتمل على اختبارات تطبيقية وشفهية.

تحدد كفايات تنظيم امتحان الترسيم بقرار من الوزير المكلف بالتربية الوطنية.



## الملحق رقم: (06) متعلق بترقية ونقل موظفي قطاع التربية

6

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 59

12 شوال عام 1429 هـ  
12 أكتوبر سنة 2008 م

رقم 90-49 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمذكور أعلاه، ويرسمون ويعد تصنيغهم عند بداية سريان مفعول هذا المرسوم، في الأسلاك والترتب المطابقة، المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص

**المادة 29:** يرتب الموظفون المذكورون في المادة 28 أعلاه في الدرجة المطابقة للدرجة التي يحوزونها في رتبهم الأصلية ويؤخذ باقي الأقدمية المكتسب في الرتبة الأصلية في الحساب عند الترقية في رتبة الاستقبال.

**المادة 30:** يدمج المتربصون الذين عينوا قبل أول يناير سنة 2008 بصفة متربصين ويرسمون بعد استكمال الفترة التجريبية كما هي محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-49 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمذكور أعلاه.

**المادة 31:** يجمع، انتقاليا ولمدة خمس (5) سنوات ابتداء من تاريخ بداية سريان هذا المرسوم، بين الرتبة الأصلية ورتبة الإدماج في تقدير الأقدمية المطلوبة للترقية في رتبة ما أو التعيين في منصب عال، بالنسبة للموظفين الذين أدمجوا في رتب غير تلك المطابقة للرتب التي سبق إحداها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-49 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمذكور أعلاه.

### الباب الثاني

#### الأحكام المطبقة على الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية

**المادة 32:** تضم مدونة الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية

##### 1- موظفي التعليم :

- سلك معلمي المدرسة الابتدائية،
- سلك أساتذة المدرسة الابتدائية،
- سلك أساتذة التعليم الأساسي،
- سلك أساتذة التعليم المتوسط،
- سلك الأساتذة التقنيين في الثانوية،
- سلك أساتذة التعليم الثانوي،
- سلك الأساتذة المبرزين

##### 2- موظفي التربية :

- سلك مساعدي التربية،
- سلك مستشاري التربية،
- سلك نظار الثانوية

##### 3- موظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني :

- سلك مستشاري التوجيه المدرسي والمهني
- سلك مستشاري التوجيه والإرشاد مدرسي والمهني.

- بمبادرة من السلطة المخولة صلاحية التعيين لتحقيق التوازن في توزيع الموظفين، وفي هذه الحالة، يمكن موظف المنقول أن يشارك في حركة النقل للسنة الدراسية الموالية.

ويسري مفعول التنقلات المقررة تطبيقا للمادة 23 أعلاه، ابتداء من الدخول المدرسي الذي يلي المصادقة على جدول الحركة.

**المادة 25:** يمكن أن ينقل الموظف إجباريا، خارج الحركة، عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك ويؤخذ برأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل، ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

وفي هذه الحالة، يمكن الموظف المنقول أن يشارك في حركة النقل للسنة الدراسية الموالية.

### الفصل الخامس

#### الوضعيات القانونية الأساسية

**المادة 26:** تطبيقا للمادة 127 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد النسب القصوى للموظفين الخاضعين لهذا القانون الأساسي الخاص الذين من شأنهم أن يوضعوا، بناء على طلبهم، في الوضعية القانونية للانتداب أو الإحالة على الاستبعاد أو خارج الإطار، بالنسبة إلى كل سلك وإلى كل مؤسسة أو إدارة عمومية، كما يأتي

- الانتداب : 3 %،

- الإحالة على الاستبعاد : 3 %،

- خارج الإطار : 1 %.

### الفصل السادس

#### النظام التأديبي

**المادة 27:** يخضع الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص إلى النظام التأديبي المنصوص عليه في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه

غير أن مدة العطل المدرسية لا تدخل في احتساب أجل تنفيذ التأديبي المنصوص عليها في الأمر المذكور في الفقرة أعلاه.

### الفصل السابع

#### الأحكام العامة للإدماج

**المادة 28:** يدمج الموظفون الذين ينتمون إلى أسلاك ورتب المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي

الملحق رقم: (07) يوضح عملية الترقية في الرتب لأساتذة التعليم الابتدائي عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية



ترقية الأساتذة عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل

المرجع: محضر اجتماع يوم 08 أكتوبر 2018 .

تطبيقا للأحكام المتضمنة في محضر الاجتماع، المشار إليه في المرجع أعلاه، نوافيكم بالإجراءات المتعلقة بعملية ترقية الأساتذة عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل إلى رتبتي أستاذ رئيسي وأستاذ مكون في الأطوار التعليمية الثلاثة، وفقا للترتيبات الآتية:

I. الرتب المعنية:

تتعلق الترقية بالموظفين المرسمين لرتب التعليم، ممن تتوفر فيهم الشروط القانونية للترقية عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل، المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 08 - 315 المؤرخ في 11 أكتوبر سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، المعدل والمتمم، وهم:

- في التعليم الابتدائي:

♦ أساتذة المدرسة الابتدائية الذين لديهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة، للترقية إلى رتبة أستاذ رئيسي في المدرسة الابتدائية،

♦ الأساتذة الرئيسيين في المدرسة الابتدائية الذين لديهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة، للترقية إلى رتبة أستاذ مكون في المدرسة الابتدائية.

- في التعليم المتوسط:

♦ أساتذة التعليم المتوسط الذين لديهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة، للترقية إلى رتبة أستاذ رئيسي في التعليم المتوسط،

♦ الأساتذة الرئيسيين في التعليم المتوسط الذين لديهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة، للترقية إلى رتبة أستاذ مكون في التعليم المتوسط.

- في التعليم الثانوي:

♦ أساتذة التعليم الثانوي الذين لديهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ رئيسي في التعليم الثانوي،

♦ الأساتذة الرئيسيين في التعليم الثانوي الذين لديهم عشر (10) سنوات أقدمية بهذه الصفة، للترقية إلى رتبة أستاذ مكون في التعليم الثانوي.

## ملحق رقم (07) يوضح عملية الترقية في الرتب لأساتذة التعليم الابتدائي عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل.

### II. إجراءات الترقية عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل:

يتم بداية، إعداد قائمة اسمية لكل الموظفين المتوفرة فيهم الشروط القانونية للترقية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل بغض النظر عن مادة التدريس، مع احتساب الأقدمية المطلوبة إلى غاية 31 ديسمبر 2017، ومن ثم اعتماد المنشور رقم 1064 المؤرخ في 19 نوفمبر 2009، المتضمن كفايات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتب أعلى، المعدل والمتمم بالمنشور رقم 1132 المؤرخ في 31 أكتوبر 2013، لإعداد القائمة النهائية للموظفين المقبولين للترقية.

في هذا الصدد، وجب التأكيد على ضرورة التقيد بمايلي:

1/ الأساتذة الذين يجب عدم احتسابهم ضمن الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترقية إلى الرتب الأعلى:

- الأساتذة الذين تمت ترقيتهم إلى رتبة أستاذ رئيسي الذين لا يستوفون شرط الأقدمية المطلوبة،
- الأساتذة الذين تمت ترقيتهم إلى رتبة أستاذ رئيسي أو مكون الذين لم توشح ملفاتهم بعد (إن وجدوا)،
- الأساتذة المؤكدين على التقاعد العادي أو المقرر استفادتهم من معاش التقاعد مع الانتفاع الفوري المنصوص عليه في القانون رقم 16 - 15 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 2016، المعدل والمتمم لأحكام القانون رقم 83 - 12 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 المتعلق بالتقاعد، خلال السنة الجارية،
- الأساتذة الرئيسيين الناجحين في الامتحانات المهنية المنظمة بعنوان سنة 2018، للالتحاق برتب مديري المؤسسات التربوية والمعنيين بمتابعة تكوين متخصص،
- الأساتذة الناجحين في الامتحانات المهنية أو بعد التسجيل على قوائم التأهيل بعنوان سنة 2018 للالتحاق برتب: ناظر ثانوية، مستشار التربية، مساعد مدير المدرسة الابتدائية.

### 2/ كيفية احتساب الأقدمية المطلوبة للترقية:

تبعاً لانقضاء الأجل المحدد في المادة 31 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 12 - 240 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08 - 315، المشار إليه أعلاه، بتاريخ 03 جوان 2017، يتم احتساب الأقدمية المطلوبة للترقية إلى الرتب الأعلى دون اعتماد مبدأ الجمع بين الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية والأقدمية المكتسبة في رتبة الإدماج.

### III. تعداد المناصب المفتوحة للترقية:

لا يتطلب إجراء ترقية الموظفين المنتميين للرتب المذكورة أعلاه، ضرورة توفر مناصب مالية شاغرة في رتب الترقية، حيث يتم اعتماد تحويل المناصب المالية الخاصة بهم حال قبول ترقيتهم عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل، غير أن الترقية وفق هذا النمط تكون وجوباً في حدود المناصب المبنية حسب الولاية والرتب في الجدول المبين أدناه، مع التأكيد على أن المناصب المالية لرتبتي أستاذ رئيسي وأستاذ مكون، الشاغرة حالياً أو التي ستحرر، لا يتم استغلالها في هذا الإطار.

### IV. آجال تنظيم عملية الترقية عن طريق التسجيل على قوائم التأهيل:

تفتتح التسجيلات ابتداء من 11 نوفمبر 2018 إلى غاية 25 نوفمبر 2018، وتجتمع اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في أجل أقصاه 02 ديسمبر 2018، على أن يتم إعلان النتائج في أجل أقصاه 06 ديسمبر 2018.





# الملحق رقم: (08) يوضح عملية الترقية في الرتب لأساتذة التعليم الابتدائي عن طريق

## الامتحان المهني.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

### ترقية الأساتذة عن طريق الإمتحان المهني بعنوان سنة 2018

المرجع: محضر إجتماع يوم 08 أكتوبر سنة 2018.



الرتب المستهدفة ←	أستاذ رئيسي	أستاذ مكون <sup>04</sup>
في التعليم الابتدائي	أساتذة المدرسة الابتدائية الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ رئيسي في المدرسة الابتدائية.	الأساتذة الرئيسيين في المدرسة الابتدائية الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ مكون في المدرسة الابتدائية.
في التعليم المتوسط	أساتذة التعليم المتوسط الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ رئيسي في التعليم المتوسط.	الأساتذة الرئيسيين في التعليم المتوسط الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ مكون في التعليم المتوسط.
في التعليم الثانوي	أساتذة التعليم الثانوي الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ رئيسي في التعليم الثانوي.	الأساتذة الرئيسيين في التعليم الثانوي الذين يثبتون خمس (05) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة للترقية إلى رتبة أستاذ مكون في التعليم الثانوي.

#### كيفية احتساب الأقدمية المطلوبة للترقية:

تبعاً لإنقضاء الأجل المحدد في المادة 31 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-315، المشار إليه أعلاه، بتاريخ 03 جوان سنة 2017، يتم احتساب الأقدمية المطلوبة للترقية إلى الرتب الأعلى دون اعتماد مبدأ الجمع بين الأقدمية المكتسبة في الرتب الأصلية والأقدمية المكتسبة في رتبة الإدماج .  
تحتسب الأقدمية المطلوبة ابتداء من تاريخ التعيين أو الترقية في الرتبة الحالية، إلى غاية تاريخ إجراء الإمتحان المهني.

# الملحق رقم: (09) والذي يتضمن إجراءات الحركة النقلية لموظفي قطاع التربية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة  
مصلحة المستخدمين  
الرقم: 1165 / 2018

## مدير التربية

إلى السادة : - رؤساء المؤسسات التعليمية بالولاية  
- مفتشي التربية و التعليم الابتدائي(تخصص إدارة)  
- للتنفيذ .

## الموضوع: الحركة النقلية لموظفي قطاع التربية للموسم الدراسي: 2019/2018

**المرجع :** - منشور وزارة التربية الوطنية رقم 05 بتاريخ 1996/12/26 المتضمن الحركة النقلية  
- المنشور التكميلي للمنشور الإطار المتعلق بحركة التنقل للموظفين رقم 280 المؤرخ في 2006/04/23  
المتضمن تعديل بعض الأحكام المتعلقة بالحركة و إدخال الإجراءات الجديدة عليها .

عملا بأحكام المواد 22-23-24-25 من المرسوم رقم 315/08 المؤرخ في: 2008/10/11 المتضمن القانون الأساسي الخاص  
بعمال قطاع التربية و تحضيراً للدخول المدرسي: 2019/2018.  
يشرفني أن أوافيكم بالتوضيحات المتعلقة بشروط كفاءات المشاركة في حركة التنقلات للموظفين التي ستجرى خلال  
الفصل الأخير من السنة الدراسية الحالية ، و هذا بعد استشارة لجنة الموظفين .

### أ- الموظفون المعنيون بالمشاركة في الحركة النقلية :

- 1- الموظفون الرسمون المصرحون بالرغبة للمشاركة في حركة التنقلات .
- 2- الموظفون الرسمون المعينون بصفة مؤقتة لمدة (03) ثلاث سنوات واستوفوا المدة القانونية للتعيين (أي كل من تم تعيينه في الموسم الدراسي 2016/2015 فهو ملزم بالمشاركة).
- 3- الموظفون الرسمون المعينون في غير الاختصاص .
- 4- الموظفون المعينون في غير رتبهم الأصلية أو المكلفون بمهام أخرى بما فيهم أساتذة التعليم المتوسط المعينين في الابتدائي وأساتذة التعليم الابتدائي المعينين في المتوسط والثانوي ملزمون بالمشاركة في سلكهم الأصلي واعتبار مناصبهم الحالية شاغرة.
- 5- الموظفون الرسمون الموضوعون في حالة استبعاد و الراغبون في طلب إعادة الإدماج للموسم الدراسي: 2019/2018 أما الموظفون الذين استنفذوا المدة القانونية للإحالة على الاستبعاد فهم مجبرون بالعودة إلى العمل و إلا فإنهم يعتبرون متخليين عن المنصب.

### ب- استمارة الرغبات :

يجب على الموظفين الملزمين بالمشاركة في الحركة النقلية المشار إليهم أعلاه ، ملء استمارة الرغبات في نسختين ، و أن تكون استمارة كل موظف متضمنة خمس(05) مناصب مختلفة و مرتبة ترتيبيا أفضليا مع ادراج الرقم الترتيبي للمؤسسة حسب قائمة المناصب الشاغرة، المعلن عنها في المنشور(نسخة إلى مدير المؤسسة و ترسل النسخ الأخرى إلى مديرية التربية عن طريق السلم الإداري) .



## الملحق رقم: (09) والذي يتضمن إجراءات الحركة النقلية لموظفي قطاع التربية.

### ملاحظات :

- 1- ألفت انتباه جميع المشاركين في حركة التنقلات إلى استعمال المطبوع النموذجي الخاص باستمارة الرغبات .
- 2- على كل مدير مؤسسة احترام سلم التنقيط أثناء منح النقطة الإدارية للمعنيين بالأمر وفقا للدرجة المحصل عليها، أما بطاقة التقييم الخاصة بالمشاركة يتم وفقا لعناصر التنقيط وما يستحقه المعني بالأمر حتى (20/20)
- 3- المطلوب من المعنيين بالمشاركة إلحاق استمارة الرغبات بـ :

- ❖ نسخة من قرار التربص.
- ❖ نسخة من قرار الترسيم.
- ❖ آخر قرار تعيين فردي بالمؤسسة.
- ❖ آخر درجة.
- ❖ نسخة من آخر تقرير التفتيش.
- ❖ شهادة عائلية.
- ❖ الشهادات العلمية ( بكالوريا ، ليسانس - ماستر - ماجستير ...).
- ❖ شهادة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة الوطنية لجبهة التحرير الوطني .
- ❖ شهادة ابن(ة) أو أرملة شهيد.

☒ أما بالنسبة لمديري المدارس الابتدائية فإن النقطة الإدارية تمنح من طرف مفتش الإدارة.

### إرسال استمارة الرغبات :

تجمع جميع الاستمارات على مستوى مديري المؤسسات ، ومفتشي التربية والتعليم الابتدائي (تخصص إدارة) وبعد مراقبتها و التأكد من صحة المعلومات المصرح بها ، تحول و تسلم إلى مكتب أمانة مصلحة الموظفين بمديرية التربية في إرسال جماعي يبدأ بيوم وهذا قبل : 29 / 05 / 2018 كأخر أجل .

### تنبيه :

كل ملف ناقص أو استمارة غير حاملة للتوقيع وختم المسؤول المباشر أو تحمل أي تعديل أو تشطيب ، أو غير مرسله عن طريق السلم الإداري لا تؤخذ بعين الاعتبار.

المسيلة في : 2018 / 05 / 22

مدير التربية



وليد بلهوشات

الملحق رقم: (10) والذي يحتوي على طلب تقديم تسهيلات من مديرية التربية لولاية المسيلة للباحث.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Universite Mohamed Khider - Biskra  
Faculte des sciences humaines & sociales  
Département des sciences sociales



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
المرجع : 114 / ق.ع.ا. 2018

إلى السيد المحترم: مدير مديرية التربية لولاية المسيلة

### الموضوع : تقديم تسهيلات


في إطار التعاون بين جامعة بسكرة و نظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والإجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب : بن معتوق حمزة من خلال تمكينه من الإستفادة من المرافق و البيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة دكتوراه العلوم.

في شعبة : علم الإجتماع تخصص : علم إجتماع التنظيم والعمل  
الموسومة ب: القيادة المدرسية و أثرها على تحقيق الإلتزام التنظيمي للمعلمين  
(دراسة ميدانية لبعض المدارس الإبتدائية-بولاية المسيلة).

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

بسكرة في: 2018/01/16

رئيس القسم العلوم الاجتماعية

  
د/العماري الحطيسب

الملحق رقم: (11) والذي يتضمن ترخيص مديرية التربية بولاية المسيلة للباحث للانطلاق  
في الدراسة الميدانية .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

المسيلة في : 2018/02/13  
مدير التربية  
إلى السادة : مدير دوائر  
- المسيلة

مديرية التربية لولاية المسيلة  
مصلحة التكوين و التفتيش  
مكتب التكوين  
رقم : 2018/107

الموضوع : ترخيص بإجراء ( تربص ميداني)  
المرجع: رئيس قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر ببسكرة 2018/14

بنساء على مراسلة جامعة محمد خيضر ببسكرة قسم علم الاجتماع التنظيم والعمل

يرخص للطالب			
الرقم	اللقب والاسم	تاريخ ومكان الميلاد	رقم التسجيل
01	بن معنوق حمزة		

بالدخول: ببعض المدارس الابتدائية .  
من 2018/02/20 إلى غاية 2018/05/17  
لإجراء (تربص ميدانية لبعض المدارس الابتدائية ) تخصص: القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق  
الالتزام التنظيمي للمعلمين .  
مع احترامهم للشروط التالية :

86. العمل وفق ما يسمح به القانون وعدم التطرق إلى ما يمس السر المهني .
87. الالتزام التام من طرف المتربصين باحترام القانون داخل المؤسسة المستقبلية وتحملهم المسؤولية .
88. استغلال المعلومات المتحصل عليها خلال التربص في خدمة الجانب العلمي للمحاور السالفة الذكر لا غير .
89. وضع رزنامة عمل لفائدة المتربصين من طرف المسؤول الا ول للمؤسسة المستقبلية خلال الفترة المحددة .
90. مراعاة السير العادي لأنشطة المؤسسة .

\* المطلوب من مسؤول مؤسسة الاستقبال اتخاذ كل الترتيبات اللازمة لانجاز العملية في ظروف عادية طبقا للتوجيهات الأنفة الذكر.

عن المدير التربية وبتفويض من  
الأمين العام

دواق حسين

الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

## ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية

٢٠١٥ | ٢٠١٦ | ٢٠١٧

ميثاق الوفاق والتعاون



## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

### الديباجة

أسهم تطور النظام التربوي الجزائري و من خلال التجارب التي عرفها في مجال السياسة التربوية الابداعية في إبراز ضرورة توفر مرجعية واضحة لمجموعة من المبادئ الأخلاقية. و الجدير بالذكر أن بوانر إجماع حول هذه المبادئ قد بدأت تتشكل، مما يتعين توضيح هذا الإجماع وتوسيع دائرته ومن ثمة تعزيزه بالإعلان عنه في ميثاق. و يرمي هذا الميثاق إلى استعادة المدرسة الجزائرية بريقها وقيمتها، وللعلم والعمل قيمتهما و مساندة التطور التكنولوجي و تحقيق تطلعات المجتمع الجزائري إلى مدرسة وطنية ( عمومية وخاصة ) ذات نوعية. كما يطمح هذا المسعى إلى تجسيد مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع التلاميذ في التعليم الجيد، وتحقيق رفاهية المجتمع و تنميته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. و يركز هذا الإجماع على قيم و مبادئ المجتمع الجزائري بأبعاده الثلاثة: الإسلام، العربية والأمازيغية. ويستند على المبادئ الأخلاقية الأساسية في بعدها العالمي.

إن الغاية من صياغة هذه القيم و المبادئ الأخلاقية في ميثاق تكمن في تعزيز الانخراط الطوعي للأفراد والجماعات التي تشكل منها الجماعة التربوية، بغية تعميم احترام مضمونه وتطبيقه.

و يبين تاريخ المؤسسات التربوية، سواء الوطنية منها أو الدولية، أن الالتفات الديناميكي حول مبادئ أخلاقية واضحة وتوافقية، يساهم بقوة في ضمان سير بيداغوجي و إداري جيد، لمجمل النظام التربوي.

و الواضح أننا لا نستطيع أن نساهم بفعالية في الحركة التربوية والعلمية في شكلها الحالي الموسوم بطابع العولمة، دون أن تكون التفاعلات القائمة بين مختلف مكونات الجماعة التربوية الوطنية متميزة بالسخاء في تبليغ المعارف، وبالإنصاف في تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية وفي احترام الفوارق.

و لا يمكن لهذه المبادئ أن تتجسد على أرض الواقع إلا باعتماد الميثاق على المبادئ الأخلاقية الصحيحة التي تليق سلوكيات و تصرفات الأعدان المنتسبين للنظام التربوي من مدرسين و إداريين و تلاميذ و شركاء اجتماعيين،...

### I/ الأسس القانونية:

يستند هذا الميثاق من مجمل النصوص الأساسية التشريعية والتنظيمية المعمول بها في بلادنا وهي:

1. دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
2. القانون التوجيهي للتربية الوطنية، و لاحقا تلك المبادئ المرتبطة بالأخلاقيات المدرسية التي تؤكد على أن الجماعة التربوية "تتشكل من التلاميذ ومن كل الذين يساهمون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تربية وتكوين التلاميذ، وفي الحياة المدرسية وفي تسيير المؤسسات المدرسية".
- كما تعتبر المدرسة "الخلية الأساسية للمنظومة التربوية الوطنية و هي الفضاء المفضل لإيصال المعارف و القيم" و أن "التلميذ يحتل مركز اهتمامات السياسة التربوية".
3. قوانين العمل.
4. المراسيم الخاصة بالأسلاك المشتركة و العمال المهنيين.
5. القانون الأساسي لمستخدمي عمال قطاع التربية الوطنية.
6. في بعده العالمي، النصوص و الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها الجزائر، خاصة الاتفاقية الدولية المتعلقة بحقوق الطفل والمعاهدة الدولية للحقوق الاقتصادية، والاتفاقية المتعلقة بالقضاء على كل أشكال التمييز تجاه النساء).

## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

يهدف هذا الميثاق إلى الإسهام في توفير الظروف الملائمة لأعضاء الجماعة التربوية قصد تجسيد المبادئ المصاغة في النصوص الأساسية المتعلقة بالتربية، وباعتباره يوضح سبيبة القواعد الأخلاقية التي يجب أن تحكم نشاط الجماعة التربوية لإقامة جو يساعد على السير الحسن للمؤسسات التربوية وتنظيم الجماعة المشكلة له. وقناعة منا أن التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها إلا ببلاء المنظومة التربوية الإهتمام والعناية الكافيتين والمكانة المرموقة اللازمة لها لجعل المدرسة أولوية وطنية.

كما يسعى لإبراز أهمية المهنة التي يزاولها التربوي ودوره في بناء مستقبل وطنه، وتتمين جيده للاعتراز بمهنته و الإسهام في إبراز مكانته العلمية والاجتماعية مما يجعله يفخر بمهنته ويدفعه للعمل لغرس الروح الوطنية والانتماء في نفوس الناشئة ، وبالتالي يقدم تعليماً جيداً داخل مدرسة ذات نوعية تدعم الجهود الرامية إلى تعزيز روح المواطنة والديمقراطية وحقوق الإنسان من خلال التعليم مع العمل على الاستقرار داخل المؤسسات التربوية.

### II/ المبادئ العامة للميثاق:

وانطلاقاً من روح النصوص الأساسية المذكورة سلفاً، واعتباراً لتجربة الجزائر المتراكمة في مجال السياسة والتسيير التربويين، يتبين لنا إمكانية حصول إجماع حول خمسة مبادئ تتمثل في:

النزاهة والأمانة، القدوة و المثالية، الاحترام، تطوير الكفاءة والاستقرار داخل المؤسسات التربوية.

#### 1. النزاهة والأمانة:

لا يمكن أن يحقق النظام التربوي أهدافه إلا إذا تحلى المنتسبون إليه بالنزاهة و الأمانة في كل سلوكياتهم و تصرفاتهم و الابتعاد عن كل أنواع التحرش و العنف اللفظي و البدني ، ومحاربة كل الممارسات اللاأخلاقية و التصرفات المشينة.

#### 2. القدوة و المثالية:

إن ممارسة مهنة التعليم لا تقتصر على تبليغ المعارف التعليمية فحسب، بل تتضمن أيضاً بعداً أخلاقياً يفترض في المعلم أن يكون مثابراً في عمله، و قنوة في مجال الإنصاف، التسامح، المواطنة، الإخلاص، الشعور بالمسؤولية، و الحرص على أداء الواجب بمثالية لكل أعضاء الجماعة التربوية، و الابتعاد عن كل ما من شأنه الإساءة لمهنة التعليم.

#### 3. الاحترام:

تكون العلاقة القائمة بين أطراف الجماعة التربوية متممة بالاحترام المتبادل، و يتجسد ذلك صلباً بضرورة الإصغاء لبعضهم البعض، و يتحقق هذا ببدءاً احترام الذات و الغير.

#### 4. تطوير الكفاءة:

على كافة أعضاء الجماعة التربوية بذل الجهود الكافية لتطوير الكفاءة المكتسبة و تعزيزها، والتي تشكل الرغبة الشديدة في التحسين المتواصل لنوعية العمل دافعا قويا للجميع، سواء تعلق الأمر بالتلاميذ، أو بالمدرسين، أو بالإداريين و كافة الأفراد الذين هم على صلة بالنظام التربوي.



## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

### 5. الاستقرار داخل المؤسسات التربوية:

إن الاستقرار النفسي لأبنائنا التلاميذ والمربين ضروري لتمدرس جيد لاستكمال البرامج وتحقيق النتائج المرجوة، ولا يتأتى ذلك إلا بخلق جو من الثقة والتأزر بين أعضاء الجماعة التربوية - تلاميذ ، أولياء ، هيئات التدريس والتأطير والتسيير ، والشركاء الاجتماعيين - ليصب كل ذلك في المصلحة العامة لتلميذ ورسالة المعلم في التربية والتعليم لضمان الاستقرار الدائم في المؤسسات التربوية

### III حقوق وواجبات أعضاء الجماعة التربوية:

يتقضي اعتماد هذه المبادئ الأخلاقية إقرار الجميع بحقوق وواجبات أعضاء الجماعة التربوية وبضرورة احترامها. ويؤدي هذا الإقرار إلى ثلاثة التزامات:

1. احترام أعضاء الجماعة التربوية، والشركاء الاجتماعيين، للمبادئ المنصوص عليها في هذا الميثاق، وفي بعدها المتعلق بالعلاقات مع التلاميذ على وجه الخصوص. كما يتعين عليهم أخذ كل الإجراءات المناسبة حتى يكون التلميذ في منأى عن كل شكل من أشكال الميز.
2. السبر على أن يكون سير وتنظيم المؤسسة المدرسية مطابقاً للمقاييس المحددة في التشريع والتنظيم، لاسيما في ميداني الأمن والصحة.
3. تقديم التوجيهات والإرشادات المناسبة للتلميذ بما يتناسب وقدراته، لممارسة الحقوق التي أقرها هذا الميثاق.

#### 1. حقوق وواجبات التلميذ:

يعتبر التلميذ مصدر وجود النظام التربوي، إذ "يحتل مركز اهتمامات السياسة التربوية" كما ينص عليه القانون التوجيهي للتربية الوطنية.

#### (أ) الحقوق:

1. كرامة التلميذ محل احترام مطلق، كما لا يسمح المساس بكيانه البدني والمعنوي، والابتعاد عن كل عنف يستهدف تلميذ قد يصدر عن عضو من الجماعة التربوية.
2. الحق المطلق للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة في حياة مدرسية لائقة تحفظ لهم كرامتهم، وتساهم في دعم استقلاليتهم لتمكينهم من المشاركة الفعلية في الحياة المدرسية ضمن الجماعة.
3. المتابعة الطبية حق من حقوق التلميذ، ويجب أن تكون فعالة قدر الإمكان، ويستفيد على وجه الخصوص من خدمات وحدات الكشف والمتابعة الصحية.
4. تزويد التلاميذ بمعلومات ذات طابع وقائي تخص النظافة، الصحة والتغذية ومخاطر الحوادث التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة أو خارجها، كما يجب تحسيسهم بالخطوات التي ينبغي اتباعها في حالة حدوث كوارث طبيعية.
5. يتعين على الأطراف الأخرى منح التلاميذ فرص المشاركة في نشاطات الجمعيات الثقافية والرياضية، وممارسة حقهم الديمقراطي في اختيار مندوبي الأقسام ومختلف المجالس المنصبة بالمؤسسة، وخلق روح المنافسة والمبادرة من خلال المشاركة في إعداد المجلة الحائطية للقم أو المجلة الورقية المدرسية للمؤسسة، وقد أقرت الاتفاقية الدولية لحقوق الطفل هذا الحق في فرص التعبير التي تتاح للتلاميذ خلال الفترات التفاعلية في الحصص التعليمية.
6. تمكين التلميذ من المشاركة في أنشطة منظمة ومتنوعة: الأنشطة الثقافية (مسرح، سينما، شعر، أعمال تقليدية...)، الأنشطة الرياضية، الزيارات الميدانية لجمع المعلومات عن النشاطات الاجتماعية والاقتصادية المحلية، زيارات للمتاحف والمواقع الأثرية...

## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

7. توفير المرافق والتجهيزات الملائمة والضرورية للأنشطة البيداغوجية في كل المؤسسات المدرسية.

8. تبليغ التلاميذ وأولياتهم، و بصفة منتظمة كل معلومة تخص الحياة المدرسية من توجيهات وعمليات التقييم التي تخص المسار الدراسي، على أن تكون تلك المعلومات ملائمة لسن التلاميذ ومستواهم التعليمي.

### (ب) الواجبات:

يلتزم التلاميذ بقواعد الانضباط المختلفة التي ينبغي أن يفهم مغزاها وأن يتقبلها عن قناعة، وهكذا ينبغي عليه المواظبة على الحضور واحترام المواعيد ومراعاة قواعد النظافة والصحة والامتناع عن تخريب أثاث القسم وكل التجهيزات التي تتوفر عليها المؤسسة. و على التلميذ تطبيق قواعد الآداب بشكل متواصل في علاقاته بالتلاميذ الآخرين، وبالمدربين والعاملين بالمؤسسة، و المطلوب منه أيضا الابتعاد في علاقاته المختلفة مع الآخرين عن كل ممارسة عنيفة، ومشاركته في الأنشطة الرياضية والثقافية المنظمة بالمؤسسة، إلا إذا تمذر عليه لأسباب واضحة و مؤكدة.

### 2. حقوق و واجبات المربين:

يقصد بالمربين، مجمل العاملين بالمؤسسة الذين يمارسون نشاطا تربويا وبيداغوجيا مباشرا أو غير مباشر لفائدة التلاميذ: هيئات التدريس، التأطير والتسيير، والبيداغوجيا والتوجيه والأعوان.

### (أ) الحقوق:

1. يجب أن يكون المربي، و بفضل القوانين والتنظيمات التي تحميه وتحدد مكانته وحقوقه، وعلى قدر ما يظهره من كفاءة وسأوات حضاري، محل احترام من طرف المجتمع ومجمل الإطارات الإدارية، كما يجب أن يعترف له بالقيمة الاجتماعية لوظيفته.
2. لا يسمح بأي مساس بكرامة المربي، ويجب أن يكون محل احترام مطلق.
3. الابتعاد عن كل أشكال العنف الذي يستهدف المربي، قد يصدر عن أي عضو من الجماعة التربوية.
4. حماية المربي أثناء تأدية مهامه
5. استفادة المربي من التكوين المستمر، و تزويده بالوسائل الإعلامية الضرورية لممارسته التربوية (مؤلفات، مجلات، ملتقيات،...)، و قد يكون ذلك فرديا أو جماعيا.
6. ممارسة المربي لحقه في حياة المؤسسة، عبر مختلف المجالس والهيئات التي تم وضعها لخدمة هذا الغرض.
7. حق المربي في التعبير بكل حرية عن كل المسائل التي تهم الجوانب البيداغوجية والتربوية والمهنية والتنظيمية لمهنته.
8. يتعين على الهيئات المعنية أن تضاعف من فرص التعبير (الملتقيات واللقاءات النورية والنشريات،...)، للمساهمة في تطوير الكفاءة البيداغوجية للمدرسين.

### (ب) الواجبات:

1. سعي المربي لتحسين كفاءته المهنية بصفة مستمرة، باعتماده على قدراته الذاتية و بالمشاركة في العمليات التكوينية.
2. على المربي أن يكون على دراية بالنصوص التشريعية والتنظيمية التي لها علاقة بحياة الجماعة التربوية قصد احترامها، و خاصة منها القوانين المتعلقة بعلاقات العمل، و الأحكام الواردة في قانون العقوبات و منها تلك المتعلقة بأعمال العنف التحرش...



## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

3. يساهم المربي بشكل فعال في التنظيم و التأطير الجيد للمؤسسة والمشاركة في الأنشطة الثقافية والرياضية لفائدة التلاميذ.
4. المساهمة في توفير مناخ التضامن و التعاون و التسامح داخل المؤسسة حتى يعم الاستقرار والسكينة المساعدين على العمل، و التوازن النفسي للتلاميذ خاصة الذين هم في أمس الحاجة للرعاية والإنصاف.
5. ينبغي أن يفيد المدرسون القدامى زملاءهم الجدد بتجربتهم.
6. مساهمة المربي في إبعاد المدرسة عن التأثير السياسي و الأيديولوجي و الحزبي والامتناع عن كل سبب تجاه أي عضو من الجماعة التربوية ، خاصة ما تعلق بمستواه الاجتماعي، أو الصحي.
7. يقوم المربي بغرس الحس الوطني لدى التلميذ، زيادة على مهامه التعليمية ، ويسعى إلى تنميته، كما يبعث فيهم روح التسامح وفق المبادئ الوطنية و الإسلامية.

### 3. حقوق و واجبات الموظفين الإداريين و العمال المهنيين:

يشكل الموظفون الإداريون المركزيون أو المنتمون إلى الهيئات الإدارية اللامركزية المسند والحافظ لكل أنشطة الجماعة التربوية، إذ يسهر هؤلاء على توفير كل الظروف الضرورية لسيرها الجيد.

#### أ) الحقوق:

1. يستفيد الموظفون الإداريون و العمال المهنيون من كل الحقوق و من كل أنواع الحماية التي أقرها التشريع.
2. يجب على كافة أعضاء الجماعة التربوية، وسميل الفئات الاجتماعية احترامهم ومعاملتهم معاملة تحفظ لهم الكرامة.
3. يحق للموظفين الإداريين و العمال المهنيين أن يستفيدوا من المساعدة والدعم في ممارسة وظائفهم و بخاصة لدى تعرضهم لصعوبات إدارية أو شخصية.
4. للموظفين الإداريين و العمال المهنيين الحق في الاستفادة من التكوين المستمر.

#### ب) الواجبات:

1. خضوع الأداء الخاص بأنشطتهم لتنظيم المنظمة و الذاتي معاً.
2. التحلي بسلوك مهذب ومحترم في العلاقة بين أعضاء الجماعة التربوية مهما كان مستواهم أو رتبهم ، كما يجب ان يكون هندايمهم لائقاً .
3. احترام تطبيق القوانين التي تحكم النظام التربوي من طرف الموظف الإداري.
4. يجب على الموظفين الإداريين - في إطار التنظيم المعمول به - أن يمتنعوا عن كل أشكال منع تداول المعلومات، حيث ينبغي الرد بالإيجاب على الطلبات الشفوية والكتابية للمعلومات التي تتقدم بها الجماعة التربوية.
5. ينتظر من الموظفين الإداريين، في إطار التنظيم وفي حدود ما لديهم من وسائل، التحلي بالحكمة وروح التضامن تجاه أعضاء الجماعة التربوية الذين تعرضهم لصعوبات في أداء مهامهم أو علاقتهم بالإدارة.

## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

6. ينبغي أن يكون للموظفين الإداريين موقف وقائي تجاه النزاعات التي يمكن أن تحدث في المؤسسات التربوية، واللجوء إلى لغة الحوار في حل الخلافات والنزاعات، و الاستعداد عن الممارسات التي يمكن أن تحدث لهم اضطرابات نفسية فتؤثر سلبا على تدرس التلاميذ.
7. دعم ومساندة كل الأعمال التي ترمي إلى تحفيز الحياة الثقافية والفنية في المؤسسات المدرسية، وتدعيم الأعمال التي تشجع على تنظيم الأنشطة التي تربط بين عدة هيئات أو مؤسسات تربوية.
8. احترام واجب الحيد في ممارسة مهامهم، ولا يسمح بأي ميز مرتبط بالجنس أو المستوى الاجتماعي.

### 4. حقوق و واجبات أولياء التلاميذ:

- يمكن لأولياء التلاميذ، سواء الذين ينشطون ضمن الجمعيات أو الذين يوجدون خارجها، أن يساعدوا على إقامة تواصل أكثر فعالية وبأكبر قدر من التفاهم بين المدرسين والتلاميذ. و يمكنهم متابعة عمل أبنائهم للمساهمة في نجاحهم المدرسي ، ونظرا للدور الفعال المنوط بهم تترتب عليهم حقوق و واجبات :

#### (أ) الحقوق:

1. لأولياء التلاميذ، سواء انتظموا في جمعية أو غير ذلك الحق في الإعلام بشأن ظروف سير المؤسسة ومجريات تدرس أبنائهم لتقديم المساعدات المادية الضرورية.
2. إعلام الأولياء في إطار اجتماعات تضم ممثلين والهيئات القانونية للمؤسسة أو عن طريق تنظيم لقاءات تجمع الأولياء والمدرسين المعنيين، وكذلك بواسطة سجل النقاط ودفتر المراسلة اللذين يتم تبليغيهما لأولياء بصفة منتظمة، أو عن طريق الوسائل لتكنولوجية الحديثة.
3. بمقدور الأولياء وفي إطار قانوني، المساهمة في إنجاز الأنشطة اللاصفية المقترحة على التلاميذ، وكذا الأعمال ذات الطابع الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات التربوية.
4. تشجيع الأولياء على المشاركة في متابعة تعلم أبنائهم وتوجيههم وتجنبيهم أي نوع من الممارسات السلبية التي يمكن أن تؤثر على تعلمهم وتعلمهم.
5. التكفل بالمشاكل المضروحة من طرف جمعيات أولياء التلاميذ على المستوى الوطني و المحلي بالتشاور و التنسيق.

#### (ب) الواجبات

1. يتعين على الأولياء أن يكونوا على اطلاع بمجريات تدرس أبنائهم، والمشاركة في اللقاءات الإعلامية التي يقرنها المدرسون أو الهيئات الرسمية للمؤسسة، بصفة منتظمة أو استثنائية.
2. احترام المدرسين وكل العاملين في المؤسسة والتعامل معهم باحترام.
3. المعنى لتوفير جو من الهدوء والاستقرار والنظام في المحيط العائلي، بحيث يضمن حسن سير تدرس أبنائهم.
4. المساهمة بفعالية في تحريك جمعية أولياء التلاميذ بالمؤسسة و السهر على حسن سيرها.



## الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

### 5. حقوق و واجبات الشركاء الاجتماعيين:

المقصود بالشركاء الاجتماعيين: مؤسسات النولة والجماعات المحلية والنقابات المعتمدة وفروعها على مستوى الولايات، الدوائر، البلديات، المؤسسات التربوية، جمعيات أولياء التلاميذ المعتمدة ومكونات الحركة الجموعية ذات الصلة المباشرة.

#### أ) الحقوق

1. الحق في الحصول على المعلومات التي تهتم النظام التربوي والمؤسسات التربوية التي تربطهم بها علاقة.
2. على إطارات النظام التربوي، وفي إطار قانوني، الرد على طلبات المقابلة والاستعلام التي يتقدم بها ممثلو الشركاء الاجتماعيين و عقد لقاءات دورية.
3. التكفل بالمشاكل المبنية والاجتماعية المطروحة من طرف النقابات على المستوى الوطني والمحلي بالحوار، التفاوض والتنسيق، وإيفاد لجان مشتركة للوساطة في تسوية الخلافات بين أعضاء الجماعة التربوية.
4. السهر على توفير وسائل عمل للنقابات بما فيها المقررات على المستوى المركزي والمحلي شريطة أن لا يؤثر ذلك على السير الحسن للمؤسسة التربوية.
5. المساهمة في تحسين التأطير العلمي، التربوي، البيداغوجي والنقابي عن طريق التكوين.
6. الإنصاف في التعامل مع الشركاء الاجتماعيين.
7. السهر على تكثيف التنسيق والتشاور المتواصل مع الشركاء الاجتماعيين في تنفيذ السياسة التربوية والقضايا المتعلقة بالمسارات المبنية لمستخدمي قطاع التربية الوطنية.
8. إرساء لغة الحوار ومد جسور الثقة بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين

#### ب) الواجبات

1. حددت القوانين المنظمة للعمل النقابي طرق تشغل الشركاء الاجتماعيين في إطار العمل داخل المؤسسات التربوية، على أن تكون ممارسة العمل النقابي مبنية على الإقناع و قبول الرأي والرأي الآخر.
2. المساهمة في الحفاظ على المرافق الدراسية الموضوعات تحت تصرفهم.

#### مقدمة

يرمي هذا الميثاق إلى توفير ظروف إقامة جو من الثقة المتبادلة بين مختلف مكونات الجماعة التربوية والفاعلين في القطاع و شركائهم الاجتماعيين. التي يجب أن ينجم عنها احترام الجميع للدوار المسندة لكل طرف داخل النظام التربوي، وإقامة مناخ من لمثالية والاستقرار الضروريين لتنفيذ العديد من العمليات ، هذه العمليات التي يجب القيام بها من أجل رفع مستوى الأداء البيداغوجي، ومن ثم نوعية الحكامة ومدى احترام الأخلاقيات.





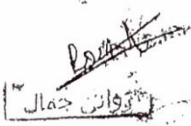

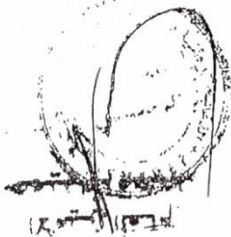




يتم تقييم مدى تنفيذ هذا الميثاق سنويا أو باقتراح من أحد الشركاء و يبقى مفتوحا أمام باقي الأطراف.

الملحق رقم: (12) والذي يتضمن ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية .

ميثاق أخلاقيات قطاع التربية الوطنية  
الجزائر في 29 نوفمبر 2015

التنظيمات النقابية

أولياء التلاميذ



8

ملخصات

الدراسة

## ملخص الدراسة باللغة العربية

القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين

( دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة )

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى الأهداف التالية:

- الكشف على الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة .
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة .
- الوقوف على أبعاد الالتزام التنظيمي المتبعة من قبل المعلمين بمدينة المسيلة .
- إبراز أهم العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
- إبراز مدى اختلاف الأنماط القيادية وتأثير ذلك على مستويات الالتزام التنظيمي.
- معرفة درجة تأثير المتغيرات الشخصية على مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين.

**أسئلة الدراسة:** وتم طرح التساؤلات التالية:

- **التساؤل الرئيسي:** ما مدى تأثير القيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة ؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- ما واقع العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس- الرتبة المهنية - الخبرة)؟

- هل توجد علاقة دالة إحصائية بين اختلاف أنماط القيادة المدرسية ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة؟

### منهج وأدوات الدراسة:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وطبق أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.

## مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ مجتمع الدراسة (1119) معلماً ومعلمة موزعين على (80) مدرسة ابتدائية بمدينة المسيلة للسنة الدراسية 2017/2018، وقد اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة قدرت بـ (414) معلماً ومعلمة موزعين على (48) مدرسة ابتدائية بمدينة المسيلة، بنسبة مئوية بلغت 37% من المجتمع الأصلي .

## أهم نتائج الدراسة : حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة المدرسية على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
- أن الأنماط القيادية السائدة داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة هي على الترتيب التالي (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الفوضوي).
- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة هو مستوى مرتفع، وكان ترتيب أبعاده على النحو الآتي:الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر .
- أن العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة وبالهيكل التنظيمي هي من أبرز العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
- وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولا توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تبعاً لمتغير الرتبة المهنية و الخبرة .
- وجود علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ولا توجد علاقة ارتباطيه بين نمطي القيادة الأوتوقراطية والفوضوية و متغير الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة .

## توصيات الدراسة:

- يوصي الباحث بضرورة تنمية وتعزيز النمط القيادي الديمقراطي لآثاره الايجابية على مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .
- يجب على المدراء العمل دائماً على إبقاء مستويات الالتزام مرتفعة لدى المعلمين .
- ضرورة تنمية العوامل الشخصية والوظيفية التي لها أثر بارز على التزام المعلمين .

## الكلمات المفتاحية:

القيادة ، الإدارة المدرسية ، الالتزام التنظيمي ، الالتزام المعياري ، المعلم .

## **The Study Summary:**

### **School leadership and its impact on achieving the organizational commitment of teachers**

(A field study of some primary schools in the city of M'sila)

#### **Objectives of the study:**

The present study aimed at the following objectives:

- To explore the prevailing leadership styles within the school.
- Knowledge of the level of organizational commitment of teachers in the city of M'sila.
- To identify the dimensions of the organizational commitment adopted by the teachers in the city of M'sila.
- To highlight the most important factors affecting the levels of organizational commitment of teachers in the city of M'sila.
- To highlight the difference in leadership styles and their impact on levels of organizational commitment.
- To determine the degree of influence of personal variables on levels of organizational commitment of teachers.

#### **Study Questions:**

##### **The following questions were raised:**

##### **-The main question :**

-What is the impact of the school leadership on the achievement of the organizational commitment of teachers in the city of M'sila?

##### **Sub-questions:**

-What are the prevailing leadership styles within the school from the point of view of teachers in the city of M'sila?

-What is the level of organizational commitment of teachers in the city of M'sila?

-What is the reality of the factors affecting the levels of organizational commitment of teachers in the city of M'sila?

-Are there statistically significant differences in the level of organizational commitment of teachers in the city of M'sila depending on the following variables (gender - occupational grade - experience) ?



-Is there a statistically significant relationship between the different types of school leadership and levels of organizational commitment among teachers in the city of M'sila?

### **Study Methodology and Tools:**

The researcher used the descriptive approach in this study and applied the questionnaire as a key tool in data collection.

### **Society and Study Sample:**

The study population (1119) teachers and teachers distributed in (80) primary schools in the city of M'sila for the academic year 2017/2018. The researcher chose a simple random sample estimated (414) teachers and teachers distributed in (48) primary schools in the city of M'sila, 37% Of the original community.

**Study Results:** The study reached the following results:

-There is a statistically significant effect of the school leadership on achieving the organizational commitment of teachers in the city of M'sila.

-The prevailing patterns of leadership within the school from the point of view of teachers in the city of M'sila are in the following order (democratic style, autocratic style, chaotic style.)

-The level of organizational commitment of teachers in the city of M'sila is a high level, and the order of dimensions as follows: normative commitment, emotional commitment, continuous commitment.

-The factors related to the characteristics of the job and the organizational structure are among the most important factors affecting the levels of organizational commitment of teachers in the city of M'sila.

-There were statistically significant differences in the level of organizational commitment among teachers in M'sila city according to gender variable and for females, There are no statistically significant differences in the level of organizational commitment of teachers according to the professional level variable and experience.

-There is a relationship between the style of democratic leadership and organizational commitment of teachers in the city of M'sila, and there is no relationship between the patterns of autocratic and chaotic leadership and the variable organizational commitment of teachers in the city of M'sila.

**Study Recommendations:**

-The researcher recommends the need to develop and strengthen the democratic leadership style of its positive effects on the levels of organizational commitment of teachers.

-Managers should always keep commitment levels high for teachers.

-The need to develop personal and functional factors that have a significant impact on teachers' commitment.

**key words:**

Leadership, school management, organizational commitment, normative commitment, teacher.

نعم بحمد الله

