

الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً

أ. عبدالحميد بن عبدالله بن عبدالرحمن العبدالله
مشرّف تربوي، وطالب دكتوراه في قسم الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض



الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً

أ. عبد الحميد بن عبد الله بن عبد الرحمن العبد اللطيف
مشرف تربوي، وطالب دكتوراه في قسم الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض

ملخص البحث:

يبرز النمط الإداري الذي ينتهجه مدير المنظمة كمؤثر في الجوانب المختلفة لبيئة التنظيم، لاسيما في الالتزام التنظيمي للعاملين بها، وتتناول الدراسة الحالية النمط الإداري لمدير المدرسة كأحد العوامل الهامة لمعرفة علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالأحساء من وجهة نظرهم، انطلاقاً من نموذج جوبا في تصنيف الأنماط الإدارية لمديري المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) والالتزام التنظيمي للمعلمين بأبعاده الأربعة (الالتزام تجاه: مهنة التعليم، والمدرسة، والعمل المدرسي، والزملاء)، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها تنمية سلوك مديري المدارس الذي يقوم على الاهتمام بجانب المعلمين، ويوجد ثقة متبادلة بينهم، ويؤدي إلى احترامهم، والاهتمام بمعنوياتهم، ومعاملتهم كزملاء وليسوا كمرؤوسين؛ لما له من أثر إيجابي في التزامهم التنظيمي، وفي تحقيق أهداف المدرسة.



المقدمة:

تقوم المؤسسات التربوية بدور بارز في تحقيق أهداف وتطلعات المجتمع من خلال تنمية الأفراد بصورة شاملة ومتوازنة، وتأتي مدارس التعليم العام في مقدمة تلك المؤسسات؛ نظراً لما تقوم به من أنشطة وبرامج علمية وتربوية تسعى لتنمية شخصية الطالب بجوانبها المختلفة، ويضطلع مدير المدرسة بمسؤوليات كبيرة في هذا المجال؛ لكونه القائد التربوي الذي يخطط لنجاح برامج المدرسة، وينسق جهود العاملين بها، ويستحثها نحو أداء المهام والوظائف بكفاءة وفاعلية.

وتتزايد مسؤوليات مدير المدرسة في ظل تعامله مع أفراد مختلفي الثقافات ومتعددي الاتجاهات، فهو يعمل في البيئة الاجتماعية للمدرسة مع العديد من الأفراد، كالمعلمين والإداريين والطلاب وأولياء أمورهم من جهة، ومع المسؤولين في إدارة التربية والتعليم من جهة أخرى.

وقد دعا هذا التفاعل الاجتماعي -الذي يحدث بين المدير والعاملين -المهتمين في علم الإدارة إلى دراسته وتحديد العوامل المؤثرة فيه، فوضعوا النظريات والنماذج لتفسيره وفهمه، ومن أوائل تلك النماذج في الإدارة التعليمية نموذج إيغون ج. جوبا (Egon G. Guba Model)، الذي ينظر إلى الإدارة كعملية اجتماعية، ويفترض هذا النموذج أن رجل الإدارة يمارس قوة ديناميكية من خلال مصدرين هما: السلطة التي يستمدّها من النظام، والمكانة الشخصية للمدير، وبذلك ميّز نموذج جوبا بين ثلاثة أنماط للمديرين هي: النمط المعياري، والنمط الشخصي، والنمط التوافقي (فليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٥، ص.٢١٠).

وهنا يبرز النمط الإداري الذي ينتهجه مدير المدرسة كمؤثر في المناخ التربوي، وفي جوانب البيئة التعليمية بمكوناتها المادية والبشرية، فقد أكّدت الدراسات على تأثيره في العديد من المتغيرات، كعملية صنع واتخاذ القرار؛ دراسة الدحام (١٩٩٢)، وفعالية المديرين؛ دراسة بالمر Palmer (١٩٩٥)، وأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب:

دراسة الأخرس (١٤٢٠)، والرضا الوظيفي: دراسة القحطاني (٢٠٠١)، والدافعية إلى العمل: دراسة الشوكاني (١٤٢٦)، والمناخ المدرسي: دراسة الراشد (٢٠٠٧)، وتحصيل الطلاب: دراسة تينا Tina (٢٠١٠)، وأساليب التفكير لدى المعلمين: دراسة عبد الغفار (٢٠١٠)، والسلوك الإبداعي للمعلمين: دراسة السعود والشمايلة (١٤٣١)، والثقافة المدرسية: دراسة النوح (٢٠١٢).

ولا تتوقف أهمية النمط الإداري لمدير المدرسة - كما أظهرته تلك الدراسات - عند هذا الحد بل إن تأثيره يمتد إلى الالتزام التنظيمي للمعلمين، الذي يعني مدى الإخلاص والمحبة التي يبديها المعلم تجاه المدرسة التي يعمل بها، وانعكاس ذلك على تقبله لقيمتها وأهدافها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها (رويم، ٢٠١٠، ص. ٩٧)، ويرى ندا (٢٠١٢) أن هذا المصطلح من أهم المتغيرات التنظيمية التي استحوذت مؤخراً على اهتمام علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي (ص. ٣٠٥)، كما يؤكد نعمة وآخرون (١٩٩٦) بأن هذا المفهوم أحد العوامل الهامة لنجاح المنظمات الإدارية، لكونه يتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة صحية تمكنها من الاستمرار والبقاء (ص. ٧٦).

مشكلة الدراسة:

إن التمعن في واقع العمل المدرسي يكشف عن اختلاف أنماط مديري المدارس وفقاً لعوامل متنوعة، منها ما يتعلق بالمدير ذاته وشخصيته ومدركاته وفلسفته وإعداده، ومنها ما يتعلق بالعاملين وخصائصهم وقدراتهم وحاجاتهم، ومنها ما يتعلق بالنظام التعليمي، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية والبيئية المتوفرة وغير ذلك. كما لاحظ الباحث - من خلال عمله بالإشراف التربوي - أن هناك شكوى متكررة من تباين الأنماط الإدارية لمديري المدارس، ومن استمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية غير ملائمة، قد تنعكس سلباً على تكامل العمل المؤسسي داخل المدرسة وعلى مستوى السلوك التنظيمي للمعلمين وفي مقدمتها مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

ويؤيد هذا ما ذكرته أبو ندا (١٤٢٨) أن من الظواهر الشائعة في كثير من المنظمات الإدارية تذر بعض الموظفين وقلقهم من أسلوب تعامل مديرهم معهم، وعجز هؤلاء الموظفين من المواجهة والتعبير عن ذلك، لتستمر الأوضاع في تلك المنظمات على حالها، وتظل بيئة العمل مشوبة بالقلق، مما يؤثر سلباً على العاملين ويضعف التزامهم التنظيمي (ص.٣٠)، ويضيف القحطاني (١٤٣٣) أن المؤسسات التعليمية تعاني من بعض المظاهر غير المرغوبة لدى العاملين بها، كالتسبب والتسرب أو ترك العمل وانخفاض في جودة الأداء ومستوى الإنتاجية مما يشير إلى تدني التزامهم التنظيمي (ص.٢٧).

وحيث أشار (جربنبرج وبارون) أن من المفيد النظر إلى الالتزام التنظيمي كاتجاه تستطيع الإدارة التأثير فيه، وأنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام بل أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه (حسانين، ٢٠٠٤، ص.٧٤)، لذا فقد اختار الباحث النمط الإداري لمدير المدرسة كأحد العوامل التي ينبغي دراستها لمعرفة علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، معتمداً على نموذج جوبا في تصنيف الأنماط الإدارية لمديري المدارس.

إضافة إلى ما أشارت إليه عدد من الدراسات - كدراسة ندا (٢٠١٢)، ودراسة عبدالرسول (٢٠١٠)، ودراسة الغامدي (١٤٣٠)، ودراسة حسانين (٢٠٠٤) - من ندرة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بصفة عامة وفي التعليم العام بصفة خاصة، ففي هذا السياق يرى السميح (٢٠٠٨) أن المكتبة العربية تفتقر إلى دراسات الالتزام التنظيمي؛ وذلك لحدثة هذا المبحث نسبياً في أدبيات الإدارة، كما أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في معظمها دراسات أجريت في منظمات الأعمال أو في مجال الإدارة العامة، وتتفاقم ندرة الدراسات العربية للالتزام التنظيمي في المجال التربوي، فهي بالإضافة إلى ندرتها تربوياً تناولت الالتزام التنظيمي للقيادات التربوية أو للأكاديميين في الجامعات (ص.٣٧٢)، ويؤكد عبدالرسول (٢٠١٠) على أهمية دراسة الالتزام التنظيمي

للمعلمين في المؤسسات التعليمية حيث لم ينل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين (ص.٣٠٤).

وبناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية هي دراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفق نموذج جوبا والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم بالأحساء.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة البحثية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا من وجهة نظر المعلمين بالأحساء؟

٢. ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم بالأحساء؟

٣. هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا (التنظيمي، الشخصي، التوافقي) من وجهة نظر المعلمين بالأحساء.

٢. تحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بأبعاده الأربعة، (الالتزام تجاه: مهنة التعليم، المدرسة، العمل المدرسي، الزملاء)، من وجهة نظرهم بالأحساء.

٣. دراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفق نموذج جوبا والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الاعتبارات التالية:

١. أنها تبحث في عنصرين من أهم عناصر البيئة المدرسية، وهما مدير المدرسة والمعلم، والتفاعل التنظيمي والاجتماعي بينهما، ومحاولة التوصل إلى نتائج تطبيقية تساهم في تطوير ممارسات مديري المدارس خاصة فيما يتعلق بتعاملهم مع المعلمين.

٢. أنها يمكن أن تسهم في دعم الالتزام التنظيمي للمعلمين، في ظل الحاجة الماسة في الوقت الراهن إلى استمرار الجهود البحثية لدعم هذا الالتزام لارتباطه بمجموعة من النتائج التنظيمية والشخصية.

٣. يمكن أن تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لمديري المدارس عن الأنماط الإدارية السائدة لديهم، مما يساعدهم على تحسين ممارساتهم الإدارية وخاصة المتعلقة بالمعلمين.

٤. قلة الأدبيات التي تناولت الأنماط الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في التعليم العام، لذا تأمل هذه الدراسة أن تسهم في سد النقص في هذا المجال.

٥. أنها استخدمت نموذج جوبا منطلقاً لفهم العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي لدى المعلمين وهو موضوع تكاد تخلو منه الأدبيات العربية على حد علم الباحث.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفق نموذج جوبا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وطبقت خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٣/١٤٣٤هـ على عينة عشوائية عنقودية من المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية النهارية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء.

مصطلحات الدراسة:

النمط (Style): الطريقة والأسلوب (المعجم الوسيط، ١٩٩٣، ص. ٩٥٥). أو هو

سلوك متكرر ومميز لشخص ما (الهاواري، ٢٠٠٢، ص. ٣٣٤).

النمط الإداري (Administrative Style): مجموعة الأساليب أو الطرق التي يتبعها المدير داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية، وتترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً (النمر، ١٩٩٠، ص. ٢٩٨).

نموذج جوبا (Guba Model): أحد نماذج الإدارة الذي ينظر إليها كعملية اجتماعية، ويرى أن على رجل الإدارة القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى التي توجه السلوك، هاتان القوتان هما: القوى التنظيمية (Nomothetic) والقوى الشخصية (Idiographic)، وأن هناك قوى إيجابية تعمل على تكامل المنظمة وقوى سلبية تنتج من تعارض الدور (مطاوع وحسن، ١٤١٦، ص. ٦٥).

الأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا: هو التصنيف الذي اعتمده جوبا للأنماط الإدارية

للمديرين بناء على القوى المؤثرة في سلوكهم، وهذه الأنماط هي:

○ النمط التنظيمي: ويسمى المعياري، ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الهدف، وإتباع القواعد والتعليمات، ومركزية السلطة على حساب الأفراد، ويتميز بمراعاة جانب المنظمة، ووضع مصلحتها فوق مصلحة العاملين بها.

○ النمط الشخصي: ويتميز فيه رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد، ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات، مع لا مركزية السلطة، ودرجة عالية من العلاقات الشخصية مع المرؤوسين.

○ النمط التوافقي: ويسمى التوفيقى أو التوليفي، وهو يجمع بين النمط التنظيمي والشخصي في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتركيز على تحقيق الهدف، وفي نفس الوقت يتيح المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية، فهذا النمط يحاول أن يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية، وبين مصلحة الأفراد من ناحية أخرى (المعاينة، ٢٠٠٧، ص. ١٧٩-١٨٠).

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها (الكايد، ١٩٩٩، ص.١٥). وأبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين في الدراسة الحالية هي:

- الالتزام نحو مهنة التعليم: اتجاه المعلمين نحو مهنتهم، واعتزازهم بها ورغبتهم بالاستمرار فيها.
- الالتزام نحو المدرسة: اعتقاد وقبول المعلمين لأهداف وقيم المدرسة، وبذلهم الجهود من أجل تلك الأهداف والقيم، والرغبة القوية لديهم للمحافظة على العضوية بها.
- الالتزام نحو العمل المدرسي: مستوى الاشتغال المادي والنفسي للمعلم بالعمل المدرسي.
- الالتزام نحو الزملاء: إحساس المعلم بالإخلاص والتعاون مع جماعة العمل داخل المدرسة.

الإطار النظري:

يناقش هذا الجزء ثلاثة عناوين رئيسية ترتبط بموضوع البحث، وهي: الأنماط الإدارية، والالتزام التنظيمي، وعلاقة الأنماط الإدارية بالالتزام التنظيمي. (١) الأنماط الإدارية:

اهتمت نظريات التنظيم الإداري بوضع تصنيفات للأنماط الإدارية أو القيادية للمدير من منطلقات ومداخل مختلفة، ومن تلك المداخل: القيادة الإدارية السلوكية، الذي ينظر إلى القيادة بأنها مجموعة من السلوكيات يمارسها المدير أو القائد استجابة لسلوكيات الأتباع، لحثهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم (الغامدي، ١٤٣١، ص.٤٢). وقد تعددت النظريات القائمة على هذا المدخل، ومن ذلك دراسات جامعة متشجن، ودراسات جامعة أوهايو، ونظرية Y، X، لدوجلاس مكريجور (Douglas McGrouger)، ونظرية

ليكرت (R. Likert)، ونظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون (Blake and Mouton)، ودراسات وايت ولبت (R. White and R. Lippit)، ويلاحظ أن هذه النظريات جميعاً تعتمد في دراستها لسلوك المدير وتحديد نمطه الإداري على بعدين أساسيين، هما: الاهتمام بالعاملين (Concern of people)، أو الاهتمام بالإنتاجية أو المهام (Concern of production)، أو الاثنين معاً (بدر، ١٩٨٢، ص. ١٧٢).

إن هذين البعدين التي قامت عليها تلك الدراسات هو ما اعتمده جوبا في نموذج، فهو يرى أن المديرين ثلاثة أنماط: نمط تنظيمي يركز على تنفيذ المهام وتحقيق أهداف المنظمة، ونمط شخصي يقدم العاملين واحتياجاتهم على أهداف العمل، ونمط توافقي يجمع بين أهداف العمل واحتياجات العاملين، لذا يمكن القول إن هذا النموذج الذي اهتم بسلوك المديرين في الإدارة التعليمية ينطلق من منظور اجتماعي للتفاعلات التي تحدث في البيئة التعليمية، معتمداً على مدخل السلوك التنظيمي.

ومن هذا الارتباط بين نموذج جوبا - الذي هو منطلق هذه الدراسة - ونظريات السلوك التنظيمي فإن من المفيد التمعن في مبادئ تلك النظريات ونتائجها فيما يخص الأنماط الإدارية للاستفادة منها في الدراسة الحالية، فدراسات متشجن ترى أن المدير الذي يهتم بالعاملين يكون في الغالب أكثر إنتاجية من المدير الذي يهتم بالعمل، وأن هذا الأخير إذا حقق نتائج مرتفعة فقد يصاحب ذلك آثاراً غير مرضية لدى العاملين نتيجة لسلوكه، مثل انخفاض معنوياتهم، واحتياجهم للرقابة المباشرة الدقيقة، وقد يؤدي ذلك إلى مظاهر سلبية، مثل: زيادة معدل دوران العمالة، وارتفاع نسبة الغياب بينهم، ولا شك أن ذلك يؤثر على كفاءة المنظمة على المدى البعيد.

وأما دراسات جامعة أوهايو فقد استخدمت قائمة من الأسئلة لوصف سلوك المديرين (Leader Behavior Description Questionnaire) (L. B. D. Q.)، وخلصت إلى أن المدير الذي يعطي اعتباراً للعاملين يوجد ثقة متبادلة بينه وبين العاملين، إلا أن نتائج هذه الدراسات لم تصل إلى تفضيل أحد النمطين في زيادة الإنتاج، إذ يتوقف ذلك على

عوامل وظروف أخرى، وقد تميزت دراسات أوهايو عن دراسات متشجن في إمكانية أن يجمع المدير بين الاهتمام بالهيكل التنظيمي والعاملين معاً. وهذا يتفق مع نظرية بليك وموتون حيث قدمت خمسة أنماط مبنية على تركيبة من القائد الذي يهتم بالإنتاج والقائد الذي يهتم بالعاملين، وترى هذه النظرية أن أفضل الأنماط هو النمط الذي يركز على مجموعة العمل ويهتم بكل من العاملين والإنتاج، وقد قامت هذه النظرية على أساس نظري أو فكري، أما دراسات ليكرت فقد اعتمدت على أبحاث ميدانية وميّزت بين أربعة أنظمة (أنماط) للمديرين، ووجدت أن أفضلها النظام الذي يثق فيه المدير بمساعديه، ويشعرهم بالحرية الكاملة في مناقشة المدير لموضوعات تتعلق بالعمل، هذا علاوة على أن المدير دائماً يأخذ بأفكار وآراء مرؤوسيه عند اتخاذ قرارات متعلقة بوحده التنظيمية (بدر، ١٩٨٢، ص. ١٧٢-١٧٧).

ومما سبق يتضح أن النظريات السابقة التي تناولت الأنماط الإدارية تذهب إلى تفضيل النمط الإداري الذي يجمع بين الاهتمام بالعمل والعاملين؛ لما لذلك من آثار إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات العاملين مما يزيد من الإنتاجية، مما يشير إلى أهمية النمط التوافقي في نموذج جوبا الذي تناوله الدراسة الحالية.

(٢) الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات في بيئة المنظمة، وقد أكدت العديد من الأدبيات التي تناولته على أهميته وتأثيره في نجاح وتميز المنظمات الإدارية، فيرى المخلافي (٢٠٠١) أنه مفتاح أساسي ومهم في تحديد مدى انسجام العاملين مع منظماتهم، فإذا كان هناك التزام عالٍ بالمنظمة فسيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي للبقاء في المنظمة والاستمرار في العمل بها، أما الالتزام التنظيمي المنخفض فستتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب والغياب المتكرر وغيرها (رويم، ٢٠١٠، ص. ٩٧).

ويقرر ستيترز (Steers) أن العاملين الأكثر التزاماً لديهم رغبة أقوى للبقاء في المنظمة، فهم يستمرون بالمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، فضلاً عن استعدادهم لبذل المزيد من الجهود من أجل نجاح المنظمة، كما يؤكد براغ (Bragg) بأن العاملين يختلفون في التزامهم التنظيمي، وأن ذلك ينعكس على أدائهم، فيقول: "وقد تبين أنه يوجد عاملون في المنظمات المختلفة ذوو التزام تنظيمي جيد وآخرون دون ذلك، ولا شك أن ذوي الالتزام أفضل إنتاجية وأداء واستقراراً في العمل ممن لا يوجد لديهم هذا الالتزام" (ندا، ٢٠١٢، ص. ٣٠٥ و ص. ٣٠٨).

ولفهم مصدر الالتزام التنظيمي فإن كثيراً من الباحثين - كما تشير سلامة (٢٠٠٣) - يتفق على وجود رؤيتين للالتزام التنظيمي هي الأشهر في أدبيات هذا الموضوع، وهما: الرؤية الفكرية التي تفترض أن منشأ الالتزام هي علاقة الموظف بالمنظمة، وبالتالي احترامها والعمل على بذل الجهد لنجاحها، والرؤية السلوكية التي ترى أن مصدر الالتزام هي مصلحة الفرد، ومحاولته الحفاظ على بقائه في المنظمة وتجنب الخسائر التي قد تنتج عند ترك المنظمة (ص. ٤١).

ويمكن توضيح ثلاث مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي كما وضحتها بوشنان (١٩٧٤، Buchanan)، وهي:

١. التماثل (Identification) ويسمى الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك في التعبير الإيجابي بالمنظمة، والافتخار بها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
٢. الاندماج (Involvement) من قبل الفرد في عمله، والذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
٣. الإخلاص (Loyalty) والذي يسميه البعض بالولاء، ويعبر عنه بوجود الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد من قبل الفرد لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

وأما أبعاد الالتزام التنظيمي فقد تعددت التصنيفات التي تناولته، فمن الباحثين من قسمه لبعدين هما: الإيمان بالمنظمة، والاستمرار فيها (دراسة أبو الروس وحنونة، ٢٠٠٩). ومنهم من ينظر إلى الالتزام على أنه مكون من ثلاثة أبعاد: وجداني أو عاطفي، ومعيارى، وبقائى أو استمرارى (حسانين، ٢٠٠٤، والسميح، ٢٠٠٨، وخليفات والملاحمة، ٢٠٠٩). وقد اختلفت بعض الدراسات بتحديد أبعاد للالتزام التنظيمي في المجال المدرسي، ومنها دراسة سيليب (Celep، ٢٠٠١)، فحددت هذه الأبعاد كما يلي: الالتزام تجاه المهنة، والالتزام تجاه المدرسة، والالتزام تجاه العمل المدرسي، والالتزام تجاه الزملاء، وهي الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في دراسة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

(٣) علاقة الأنماط الإدارية بالالتزام التنظيمي:

إن أثر سلوك المدير ونمطه القيادي أو الإداري لا يستطيع أن ينكره أحد، فالنمط الإداري للمدير يمكن أن يجعل المرؤوس شخصاً كئيباً يائساً وبأداء منخفض، ومن جانب آخر يمكن لنمط المدير أن يذكي حماس المرؤوس ودفاعيته وإخلاصه وولائه حتى في حالة عدم توفر الحافز المادي (المنيف، ١٤٢٠، ص ٤٣٠).

وفي هذا السياق يؤكد بورتر وآخرون (Porter et al., ١٩٨٢) أن نمط القيادة الإدارية من أهم العوامل التنظيمية التي تزيد في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (ص ٧٠). كما يرى والتون (Walton، ١٩٨٥) أن على المنظمة لتطوير الالتزام التنظيمي أن تتعامل بوضوح مع الأفراد العاملين، وتجعلهم يشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وتمارس سياسة الباب المفتوح معهم، وتطور كفاياتهم، وتشجعهم على العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة (القحطاني، ١٤٣٢، ص ٥٠-٥١).

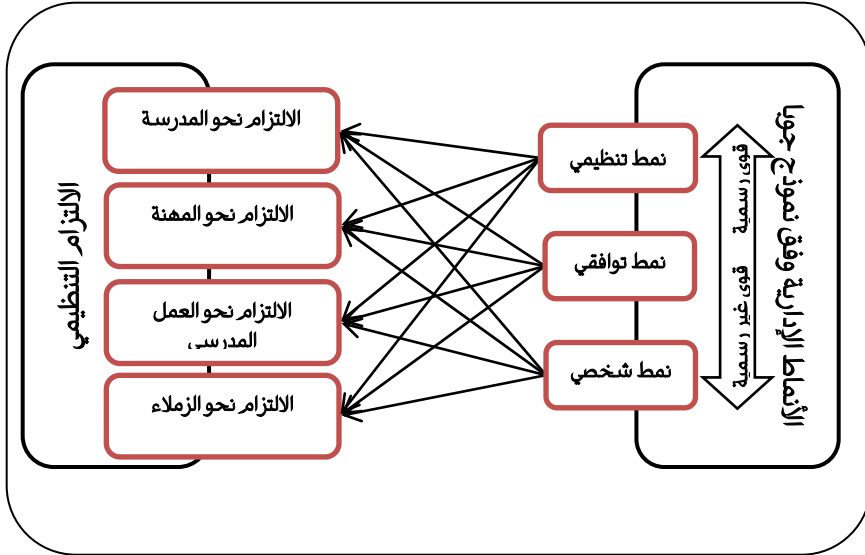
إن الآثار الإيجابية للالتزام التنظيمي على المنظمة تدعو للبحث عن أفضل الأنماط أو الأساليب التي يتبعها المدير، ليدعم ذلك الالتزام ويحافظ عليه، يقول ستيرز (Steers): إن

القيادة مسئولة مباشرة عن ربط الموظف بالوظيفة المناسبة، وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام الموظف أو ضعف علاقته بوظيفته ومنظمته (أبو ندا، ١٤٢٨، ص. ١١٧).

مما سبق تتضح العلاقة بين الالتزام التنظيمي للموظف وسلوك المدير، إذا يمكن لبعض المظاهر التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس أن تزيد من التزام المعلمين، كإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تقديم المقترحات لتطوير العمل المدرسي. كما أن هناك بعض المظاهر التي تنعكس سلباً على التزامهم التنظيمي كإهمال احتياجاتهم، وعدم توظيف إمكانياتهم في تطوير عمل المدرسة. واستناداً على ما جاء في الأدبيات النظرية حاول الباحث تمثيل العلاقة بين الأنماط الإدارية لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي للمعلمين في الشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

العلاقة بين النمط الإداري والالتزام التنظيمي للمعلمين (نموذج الباحث)



الدراسات السابقة:

يتضمن هذا القسم مراجعة لأهم الدراسات ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وقد جرى تصنيفها إلى: دراسات تناولت الأنماط الإدارية، ودراسات تناولت الالتزام التنظيمي، ودراسات جمعت بين الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي. وفيما يلي تلك الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

(١) دراسات تناولت الأنماط الإدارية:

هدفت دراسة الحوري وعبّاد (٢٠٠٩) إلى تحليل أثر النمط القيادي (البيروقراطي: الالتزام بالجانب الرسمي، الأدهوقراطي: المرونة والتكيف وبناء فرق العمل) على فعالية المنظمة، وقد طبق الباحثان هذه الدراسة في جامعة الزرقاء الأهلية ضمن المستويات الإدارية التالي: (نائب رئيس، مدير مركز، مدير دائرة، مساعد مدير)، واستعان الباحثان باستبانة تضمنت متغيري الدراسة بتدرج ليكرت الخماسي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة النمط القيادي الأدهوقراطي كانت مرتفعة (٣,٤٤)، والنمط البيروقراطي متوسطة (٢,٣٤)، كما دلت النتائج على وجود أثر للنمط القيادي - كمتغير مستقل - في فعالية المنظمة - كمتغير تابع، وفسر المتغير المستقل (٥٤,٧%) من التباين في المتغير التابع.

وقامت عبدالغفار (٢٠١٠) بدراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية، وتحديد الفروق بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير باختلاف: التخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وأعدت الباحثة مقياساً لتحديد الأنماط الإدارية مكون من (٤٢) فقرة بمقياس ثلاثي، وطبقت أداة الدراسة على مديرات المدارس بمحافظة جدة، ومن أهم نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديموقراطي (٨٣%)، يليه النمط الأوتوقراطي (١١%)، وأخيراً الترسل (٦%)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين النمط الإداري الديموقراطي ونوعين من أساليب التفكير، وعلاقة سلبية بين النمط

الإداري الأوتوقراطي وثلاثة أساليب للتفكير، ولم تظهر أي علاقة بين النمط الإداري الترسلي وأساليب التفكير المحددة في أداة الدراسة .

ودار البحث في دراسة عبدالرسول (٢٠١٠) حول علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على الفئات التالية (مدير، وكيل، مدرس أول، مدرس، أخصائي اجتماعي)، وقد تضمنت (٢٥) موقفاً سلوكياً تتصل بعملية المشاركة في صنع القرار والأنماط القيادية، طلب من أفراد الدراسة الإجابة عنها بمقياس ثلاثي (دائماً، أحياناً، نادراً)، وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى المشاركة في صنع القرار على مستوى المدرسة والنمط القيادي للمدير.

وقارنت دراسة تساينج Tsayang (٢٠١١) بين وجهة نظر فرق إدارة المدرسة (SMTs) والمعلمين حول أنماط القيادة المفضلة في بعض المدارس المختارة في بوتسوانا، واستخدمت المنهج الوصفي المقارن، وقد أجابت فرق إدارة المدرسة والمعلمون على استبانة تم اختيارها من عدة استبانات لأنماط القيادة، وقد بينت نتائج الدراسة وجهة نظر ساحقة بأن النمط المفضل لدى أفراد الدراسة هو النوع التعاوني، واكتشفت أيضاً بأن فرق إدارة المدرسة قد بالغوا في تقييم أنفسهم بممارسة السلوكيات التعاونية أكثر مما يراها فيهم المعلمون. وذكرت الدراسة أن ذلك قد يكون بسبب التحيز العالي من قبل فرق إدارة المدرسة. وقد أوصت الدراسة أن تكون الدراسات المقارنة المستمرة لأنماط القيادة مبنية على تأملات ذاتية للإدارة المدرسية وعلى التقييمات لسلوكيات القيادة لدى المدراء من قبل المعلمين الذين يمثلون مرآة حقيقية للإدارة المدرسية. ويمكن استخدام النتائج كقاعدة لبرامج المدرسة القائمة على الإدارة، كما أوصت بإجراء دراسة لقياس الارتباط بين القيادة المفضلة والأداء.

وأجرى السعود والشاميلة (١٤٣١) دراسة تناولت الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي

للمعلمين، واتبعت هذه الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وطبقت على فئتي المديرين والمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة، وأما نمط الاستبدادي الخير فقد جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة موجبة بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

وتناولت دراسة الحمد والمحاسنة (٢٠١٢) تحليل أثر الأنماط القيادية على فعالية اتخاذ القرار، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت على جميع المديرين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية، واعتمدت في تحديد الأنماط القيادية على مقياس هاوس ودسلر (House and Dessler) وتوصلت إلى أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً بين أفراد الدراسة نمط القيادة المشارك، ثم نمط القيادة التوجيهية، وتلاه نمط القيادة المساندة، وأخيراً النمط القيادي الموجه نحو الإنجاز، كما دلت على وجود أثر لجميع أنماط القيادة قيد الدراسة مع خطوات اتخاذ القرار.

وهدف دراسة النوح (٢٠١٢) إلى التعرف على النمط القيادي لمديري المدارس الأكثر شيوعاً كما يراه مديرو المدارس ومعلموها، وعلاقة النمط القيادي لمديري المدارس بثقافة المدرسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمداً على استبانة، وكان من النتائج أن أفراد الدراسة يرون أن نمط القيادة الديمقراطي للمديرين يمارس بدرجة عالية من وجهة نظر المديرين وبدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ثم نمط القيادة الأوتوقراطي (بدرجة ضعيفة)، وبعده نمط القيادة الترسلّي (بدرجة ضعيفة جداً)، وقد أوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين نمط القيادة الديمقراطي والثقافة المدرسية، وعلاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والثقافة المدرسية.

(٢) دراسات تناولت الالتزام التنظيمي:

تناولت دراسة سيليب (٢٠٠١، Celep) الالتزام التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تضمنت الأداة التي أعدها الباحث لقياس الالتزام التنظيمي (٢٨) بنداً في ابعاد: الالتزام بالمدرسة، والالتزام بمهنة التعليم، والالتزام بالعمل التعليمي، والالتزام بالعمل الجماعي، وأجريت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة زونجولداك Zonguldak أحد المقاطعات بتركيا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً بالمدارس الثانوية العامة، واستخدم الباحث مقياس لوتروستيرز وموندي (١٩٧٩)، وأما الالتزام بالعمل التعليمي فقد شكّل وفقاً لمقياس مورو (١٩٨٣)، واعتمد الباحث لقياس الالتزام بالعمل مقياس شيلدون (١٩٧١)، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي واعتزاز المدرسين بأنهم جزء من المدرسة وأيضاً بجماعة العمل، كما دلت النتائج أن المدرسين لديهم التزام كبير للعمل اليومي ولمهنة التدريس، وأن هناك علاقة صداقة كبيرة بين زملاء العمل، وتبين وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الالتزام التنظيمي الأربعة.

وأجرى حسانين (٢٠٠٤) دراسة تناولت أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وسعت لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، وهل يختلف هذا المستوى لدى الإداريين عنه عند التنفيذيين؟ كما هدفت لتحديد قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين ابعاد الالتزام التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية، والتعرف على العلاقة بينهما، واعتمد الباحث في قياس الالتزام التنظيمي على مقياس ألن وجون (١٩٩٠، Allen and Gohn) الذي ينظر للالتزام التنظيمي على أنه مكون من ثلاثة أبعاد (وجداني، ومعيارى، وبقائى)، وقد تضمن المقياس (١٢) عبارة لكل بعد (٤) عبارات، وطبقت الاستبانة على (٣٧٨) من الإداريين والتنفيذيين بمجالس محافظة الدقهلية، ومن أبرز نتائج الدراسة فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي: ارتضاع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام لفئة الإداريين مقارنة بفئة التنفيذيين وذلك لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ابعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.

وقام القصير (٢٠٠٦) بدراسة هدفت للتعرف على مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وكان عددهم (٥٩٢٠) فرداً، أخذت منه عينة عشوائية طبقية بلوغ حجمها (٥٩٠) فرداً، واستخدم مقياس الالتزام التنظيمي للمعلمين الذي استخدمه سيليب (Celep) بعد أن ترجمه الباحث وكيفه لبيئة مدارس دولة الإمارات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة عالية (٤,١٢ من ٥)، كما أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة غنيم (٢٠٠٧) إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وقد أعد الباحث استبانة تكون القسم الخاص بقياس الولاء التنظيمي من (١٨) فقرة، وكان عدد أفراد الدراسة (١٤٤) فرداً، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع (المتوسط الحسابي ٣,٦٠ من ٥)، ومستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد الدراسة مرتفع (المتوسط الحسابي ٣,٥٨ من ٥)، كما بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس (معامل الارتباط ٠,٥٩).

وقام السميح (٢٠٠٨) بدراسة تهدف للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية لمديري المعاهد العلمية، والتعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة (٥٢) فرداً وهم مديري المعاهد العلمية التابعة لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وأعد الباحث مقياس الالتزام التنظيمي بعد مراجعة عدد من مقاييسه، مثل: مقياس بوتنر وزملائه (١٩٧٠)، ومقياس ماير وآلن (١٩٩٠)، ومقياس ماير وآخرون، وهو عشرون فقرة بثلاثة أبعاد (الوجداني، المستمر، والمعيارى) وتدرجه خماسي، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: بلغ مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة درجة كبيرة جداً (٤,٥٨ من ٥)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي (معامل الارتباط ٠,٩٥).

وأما دراسة أبو الروس وحنونة (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى قياس العلاقة بين مستوى الإيمان بالجامعة ومستوى الرغبة في الاستمرار فيها، وقد طبقت الدراسة على عينة عددها (٣٤٠) فرداً بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وقد اعتمد الباحثان في قياس الالتزام التنظيمي ببعديه (الإيمان بالجامعة، والرغبة في الاستمرار فيها) على نموذج بوتنر، وقد أظهرت الدراسة أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة قد أظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، وبينت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين متغير الاستمرار بالعمل (الالتزام) بالجامعة كمتغير تابع والإيمان بالجامعة كمتغير مستقل.

وهدفت دراسة خليفات والملاحمة (٢٠٠٩) إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وقد صنفت الولاء التنظيمي إلى: الولاء العاطفي، والمستمر، والمعيارى، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة بالأردن وعددهم (١٩٧٨) فرداً، وأما عينة الدراسة فتكونت من (٥٥٩) عضواً، واستخدمت الدراسة أداة آين وماير للولاء التنظيمي، ومن أهم النتائج: وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

لدى أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

وكشفت دراسة رويم (٢٠١٠) عن واقع مستوى الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة بالجزائر، ومدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة. وقد اختارت الباحثة المنهج الاستكشافي (الوصفي)، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٢١٥) فرداً من العمال بمؤسسات مهنية حكومية، وأعدت استبانة بنتها اعتماداً على مقياس بوتر وزملاءه وترجمة الردايدة ١٩٨٨، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال تبعاً للعمر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال تبعاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

وتناولت دراسة ندا (٢٠١٢) الالتزام التنظيمي المدرسي لدى معلمي مدارس الثانوية العامة، وسعت لتحديد العلاقات بين محاور أو مكونات الالتزام التنظيمي الأربعة موضع الدراسة وهي: الالتزام تجاه المدرسة، وتجاه مهنة التدريس، وتجاه الزملاء، وتجاه العمل التدريسي، كما هدفت لبيان اختلاف ترتيب تلك المحاور من وجهة نظر أفراد الدراسة، وتحديد تأثير النواحي النطاقية (المحافظة، وحجم المدرسة) والنواحي الديموغرافية (السن، والنوع) والنواحي التنظيمية (التخصص، ومدة الخدمة) على المحاور المختلفة للالتزام التنظيمي، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على استبانة -استقهاها الباحث من دراسة سيليب ٢٠٠١، Celep- مكونة من (٢٨) سؤالاً موزعة على محاور الالتزام التنظيمي الأربعة، وكان مقياس الأداة خماسياً، وطلبت على عينة مكونة من (٤٨٠) معلماً ومعلمة بمحافظتي القاهرة والجيزة، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين مكونات الالتزام التنظيمي الأربعة مما يعني الصلاحية للتطبيق في مجال البحث، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين مكونات الالتزام التنظيمي

للمتغيرات التالية: المحافظة، النوع، السن، بينما لم تظهر فروقاً لتلك المكونات تعود لمتغير: نوع المدرسة، حجم المدرسة، وأما متغير التخصص فقد ظهرت الفروق للالتزام التنظيمي تجاه مهنة التدريس فقط دون بقية المكونات، وقد أوصى الباحث بدراسة الالتزام التنظيمي المدرسي، حيث تعاني الأبحاث العربية نقصاً بحثياً وفجوة عميقة تحتاج إلى المزيد من الجهود البحثية، واقترح إجراء دراسة تتناول علاقة الالتزام التنظيمي بعدد من المتغيرات ومنها نمط القيادة.

وهدفنا دراسة القحطاني (١٤٣٢) إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الثقافة التنظيمية ودرجة العلاقة بينهما من وجهة نظر المشرفات التربويات في مكاتب التربية والتعليم للبنات بمدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة هي استبانة مكونة من (٥٤) عبارة، منها (١٦) عبارة لقياس الالتزام التنظيمي، وطبقت أداة الدراسة على (٣١٢) مشرفة تربوية، وكان أهم النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي عالياً، بمتوسط حسابي (٣,٦٣ من ٥)، كما بينت وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية (معامل الارتباط ٠,٨٤) بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة، وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المشرفات التربويات عن طريق الندوات وورش العمل.

وأجرى القحطاني (١٤٣٣) دراسة تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت على موظفي إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية في مدينة الجبيل الصناعية، واختار الباحث عينة عشوائية مكونة من (٢٣٢) موظفاً، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة جاء بدرجة متوسطة (المتوسط الحسابي ٣,٣٩ من ٥)، وأن هناك علاقة طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى أفراد الدراسة، كما أوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث التي تتناول الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

(٣) دراسات جمعت بين الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي:

هدفت دراسة أبو نندا (١٤٢٨) إلى التعرف على علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق في الأنماط القيادية في تلك الوزارات. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (٦٥٢) موظفاً، يشغلون مراكز إشرافية وقيادية في تلك الوزارة، وقد استخدمت المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، ومقياسها خماسي، وقد اعتمدت على نموذج هيرسي وبلانشارد لتحديد الأنماط القيادية، ونموذج جوردن وزملائه (Gordon et al., ١٩٨٠) للالتزام التنظيمي الذي يحدد الالتزام من خلال الأبعاد التالية: الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالوزارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة هي: النمط الإخباري (التوجيهي)، والإقناعي (الاستشاري)، والمشارك، والتفويضي، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات، وبينت أن الالتزام التنظيمي لدى أفراد الدراسة كان بدرجة متوسطة ونسبة (٦٧,٤٣%)، كما دلت النتائج على وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.

وأجرى حسن (٢٠٠٩) دراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة القادسية بالعراق، وقد صنف الباحث الأنماط القيادية في هذه الدراسة إلى: النمط القيادي المتجه نحو العمل، والنمط القيادي المتجه نحو العاملين، والنمط المتجه نحو العمل والعاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبياناً وزع على (١٣٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القادسية بالعراق، وقد أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس من قبل رؤساء الأقسام، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط - لكنها ليست عالية - (٠,٦٣٣) بين النمط القيادي المتجه نحو العمل والالتزام التنظيمي، وعلاقة

ارتباط قوية (٠,٩٨٥) بين النمط القيادي المتجه نحو العاملين والالتزام التنظيمي، وعلاقة ارتباط قوية (٠,٩٧٨) بين النمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

وهدفت دراسة الغامدي (١٤٣٠) للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وفق الشبكة الإدارية، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، والعلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، وطبقت هذه الدراسة على معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٥) معلماً، واعتمدت الأداة في تحديد الأنماط القيادية على شبكة بليك وموتون، وأنماطها القيادية سبعة هي: (السلبية، المتسلطة، الاجتماعية، المعتدلة، قيادة الفريق، الأبوية، المتقلبة). واعتمد في قياس الالتزام التنظيمي على مقياس بورتير وزملائه (OCQ) وترجمة القطان ١٩٨٧، وكان من أهم النتائج أن نمط قيادة الفريق هو النمط السائد لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر أفراد الدراسة، ويليه الأنماط القيادة التالية على الترتيب: المعتدلة، الاجتماعية، الأبوية، المتسلطة، السلبية، المتقلبة، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفعاً (المتوسط الحسابي ٣,٨٥ من ٥)، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي والأنماط التالية: قيادة الفريق، الاجتماعية، المعتدلة. وعلاقة سالبة مع النمطين القياديين: المتسلطة، والمتقلبة، ولم تظهر النتائج علاقة دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي ونمط القيادة السلبية والأبوية.

تعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تتصل بمتغيري الدراسة، يمكن ملاحظة ما يلي:

- تنوعت الدول التي طبقت فيها الدراسات السابقة، فمنها دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات أجنبية.

▪ تناولت بعض الدراسات أحد المتغيرين بشكل مفرد، فاختصت دراسات بالأنماط الإدارية، وبحثت أخرى الالتزام التنظيمي فقط، كما سعت عدد من الدراسات للكشف عن علاقة أحد المتغيرين (الأنماط الإدارية أو الالتزام التنظيمي) بمتغيرات أخرى، وربط القسم الثالث من الدراسات بين الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي.

▪ تنوعت المنظمات الإدارية التي طبقت فيها الدراسات السابقة، فاهتمت بعض الدراسات بالمؤسسات الحكومية، وطبقت أخرى في مؤسسات التعليم العالي، وطبق عدد من الدراسات في مدارس التعليم العام.

▪ اتفقت جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات.

▪ تنوعت عينات الدراسات السابقة تبعاً لنوع المستجيبين، فشملت الأصناف التالية: المعلمين، والمديرين، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين بالمؤسسات وشركات حكومية.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الأنماط الإدارية أو الالتزام التنظيمي، أوهما معاً، ولكنها تختلف مع جميع تلك الدراسات في تناولها لدراسة العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في ضوء نموذج جوبا. وقد افادت الدراسات السابقة في العديد من الجوانب للدراسة الحالية كتحديد المتغيرات بمشكلة الدراسة والإطار النظري وبناء الاستبانة وتفسير ومناقشة النتائج.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لجمع بيانات ومعلومات عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين، وتحديد العلاقة بينهما.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة هم معلمو المرحلة الثانوية بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالأحساء، الذين يعملون بالمدارس الحكومية النهارية للبنين (تعليم العام، ونظام المقررات، وتحفيظ القرآن الكريم). وقد بلغ عددهم (١٧٠٧) معلماً في (٦٠) مدرسة ثانوية، وفق إحصائية إدارة شئون المعلمين للفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

عينة الدراسة :

بلغت عينة الدراسة (٢٣٢) معلماً يمثلون ١٣,٥٩% من مجتمع الدراسة الأصلي، وهم معلمون من (١٨) مدرسة ثانوية تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من قائمة المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالأحساء للعام ١٤٣٣/١٤٣٤هـ.

أداة الدراسة :

الأداة المستخدمة في هذه الدراسة استبانة أعدها الباحث لهذا الغرض، وجهت للمعلمين لمعرفة تقديرهم لدرجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية، وتقديرهم لدرجة التزامهم التنظيمي، وفيما يلي وصف للأداة وطريقة بنائها والتحقق من صدقها وثباتها:

وصف الأداة :

تتكون الاستبانة التي استخدمت في هذه الدراسة من قسمين رئيسيين، الأول: الأنماط الإدارية لمديري المدارس، وصنفت وفق نموذج جوبا إلى: نمط تنظيمي، ونمط شخصي، ونمط توافقي. والثاني: الالتزام التنظيمي للمعلمين، وهو في هذه الأداة أربعة أبعاد هي: الاتجاه نحو مهنة التعليم، الاتجاه نحو المدرسة، والاتجاه نحو العمل المدرسي، والاتجاه نحو الزملاء.

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع فقرات الاستبانة على الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي.

جدول رقم (١) توزيع فقرات الاستبانة على الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النمط / البعد	القسم
١٤-١	١٤	التنظيمي	(١) الأنماط الإدارية
٢٨-١٥	١٤	الشخصي	
٤٠-٢٩	١٢	التوافقي	
-	٤٠	المجموع	
٨-١	٨	الاتجاه نحو مهنة التعليم	(٢) أبعاد الالتزام التنظيمي
١٩-٩	١١	الاتجاه نحو المدرسة	
٢٧-٢٠	٨	الاتجاه نحو العمل التدريسي	
٣٥-٢٨	٨	الاتجاه نحو الزملاء	
-	٣٥	المجموع	

وطُلب من المستجيبين إبداء رأيهم حول فقرات الاستبانة بقسميها وفق الدرجات التالية: دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، ونادراً جداً، وأعطيت الأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، ويمكن الرجوع للأداة بصورتها النهائية في الملحق رقم (١) بملاحق الدراسة.

بناء الأداة :

أعدت أداة الدراسة بعد الرجوع لعدد من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت كل من الأنماط الإدارية والقيادية، والالتزام التنظيمي.

وقد بنيت فقرات الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفق نموذج جوبا وأساسه النظري، كما أفادت بعض الدراسات السابقة للأنماط الإدارية والقيادية في بناء فقرات الأداة، وهي: دراسة أبوندا (١٤٢٨)، والحموري وعباد (٢٠٠٩)، وحسن (٢٠٠٩)، والسعود والشمايلة (١٤٣١).

وأما فقرات الالتزام التنظيمي فقد اعتمدت الأداة على دراسة سيليب (٢٠٠١، Celep) في تحديد الأبعاد الأربعة للالتزام التنظيمي، لمناسبة هذه الأبعاد لجوانب الالتزام التنظيمي للمعلمين، لذا فقد اعتمدت دراسة القصير (٢٠٠٦)، وندا (٢٠١٢) على هذا التصنيف.

وقد تمت الاستفادة من بعض الدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي، وهي: دراسة حسنين (٢٠٠٤)، والقصير (٢٠٠٦)، وغنيم (٢٠٠٧)، والسميح (٢٠٠٨).
صدق أداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة وزعت على ستة محكمين وهم: اثنان من الأساتذة بكلية التربية بجامعة الملك فيصل، وثلاثة من الأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وأحد القيادات التربوية في إدارة التربية والتعليم بالأحساء، وقد أخذ رأي المحكمين في عبارات الاستبانة من حيث وضوح الصياغة وانتفاء العبارات للنمط أو البعد الذي أدرجت فيه، وعدلت بعض الفقرات وفقاً لأرائهم، كما أضيفت بعض الفقرات التي اقترحوها.

وللتعرف على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة ومتوسط الدرجة الكلية للنمط أو البعد الذي تنتمي إليه.

وقد تبين من خلال دراسة تلك العلاقة أن جميع المعاملات دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعني صدق الاتساق الداخلي لجميع الفقرات، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، ويمكن الرجوع للجداول التي توضح ذلك في الملحق رقم (٢) بملاحق الدراسة.

ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات أداة الدراسة استُخدم معامل ألفا كرونباخ، والجداول رقم (٢) يوضح معامل الثبات لكل نمط من الأنماط الإدارية وللأنماط الإدارية ككل، ويوضح كذلك معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد الالتزام التنظيمي وللالتزام التنظيمي ككل.

جدول رقم (٢)

قيم معامل الثبات لكل نمط /بعد وللأنماط الإدارية/الالتزام التنظيمي ككل

القسم	النمط / البعد	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
(١) الأنماط الإدارية	التنظيمي	٠,٨٠
	الشخصي	٠,٩٤
	التوافقي	٠,٩٥
	الأنماط الإدارية ككل	٠,٩٦
(٢) أبعاد الالتزام التنظيمي	الاتجاه نحو مهنة التعليم	٠,٨٩
	الاتجاه نحو المدرسة	٠,٩١
	الاتجاه نحو العمل التدريسي	٠,٨٠
	الاتجاه نحو زملاء	٠,٩٢
	الالتزام التنظيمي ككل	٠,٩٥

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن قيم معامل الثبات للأنماط الإدارية ولأبعاد الالتزام التنظيمي تتراوح بين (٠,٨٠) و(٠,٩٦)، وأن قيمة معامل الثبات للأنماط الإدارية ككل والالتزام التنظيمي ككل متقاربة (٠,٩٦) و(٠,٩٥) وبهذا تكون درجات الثبات للأداة بقسميها عالية.

المعالجة الإحصائية:

تم تحليل البيانات تحليلاً كميّاً بواسطة (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ٢٠) (IBM SPSS Statistics ٢٠)، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد درجة ممارسة الأنماط الإدارية

ودرجة الالتزام التنظيمي (إجابة السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة).

٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي

واتجاهها (إجابة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة)، ولحساب صدق الاتساق

الداخلي لأداة الدراسة وفقراتها.

٣. معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي وأبعاد.

ولتسهيل تحديد درجة ممارسة الأنماط الإدارية ودرجة الالتزام التنظيمي تم وصف

قيم المتوسطات الحسابية وفق الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

متوسط ممارسة الأنماط الإدارية ودرجة الالتزام التنظيمي

الدرجة	قيم المتوسط
عالية جداً	٥-٤,٢١
عالية	٤,٢٠-٣,٤١
متوسطة	٣,٤٠-٢,٦١
ضعيفة	٢,٦٠-١,٨١
ضعيفة جداً	١,٨٠-١

وقد تم حساب طول الفئة كما يلي: طول الفئة =

$$0,8 = \frac{4}{5} = \frac{(1-5)}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

عرض نتائج الدراسة:

يعرض هذا الجزء نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، كما يلي:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط الإدارة وفق نموذج جوبا من وجهة نظر المعلمين بالأحساء؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابة المعلمين على فقرات الأنماط الإدارية، والجدول رقم (٤) يوضح النتائج.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس لأنماط

الإدارية مرتبة تنازلياً

م	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	التنظيمي	٤,٠٩	٠,٤٧	١	عالية
٣	التوافقي	٣,٧٤	٠,٨٩	٢	عالية
٢	الشخصي	٣,٦٠	٠,٨٥	٣	عالية

يتضح من الجدول رقم (٤) أن الأنماط الإدارية الثلاثة (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) تُمارس من قبل مديري المدارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٦٠) و (٤,٠٩) وانحراف معياري بين (٠,٤٧) و (٠,٨٩)، ويلاحظ أن النمط التنظيمي جاء أولاً، ثم النمط التوافقي، وفي المرتبة الأخيرة النمط الشخصي.

وللكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لكل نمط من الأنماط الإدارية الثلاثة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل نمط من الأنماط مرتبة تنازلياً كما يلي:

(١) النمط التنظيمي:

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٨	يحث مدير المدرسة المعلمين على إنجاز الأعمال في وقتها المحدد	٤,٤٦	٠,٦٨	١	عالية جداً
١٠	يحرص مدير المدرسة على سير العمل وفق اللوائح والأنظمة	٤,٤٣	٠,٧٣	٢	عالية جداً
١٢	يحث مدير المدرسة المعلمين على بذل مجهود أكبر في أداء المهام المدرسية	٤,٣٨	٠,٧٨	٣	عالية جداً
٩	يستمد مدير المدرسة سلطاته من مركزه الرسمي	٤,٣٤	٠,٨٦	٤	عالية جداً
٧	يركز مدير المدرسة على أهمية الوقت في إنجاز العمل المدرسي	٤,٢٩	٠,٧٧	٥	عالية جداً
٥	يعتمد مدير المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة الإجراءات والأنشطة بالمدرسة	٤,٢٧	٠,٨٧	٦	عالية جداً
١٣	يحدد مدير المدرسة ما يجب على المعلمين القيام به	٤,١٥	٠,٩٠	٧	عالية
٦	يطبق مدير المدرسة الأنظمة والتعليمات الرسمية بدقة عالية	٤,١٢	٠,٨٥	٨	عالية
١	تتحدد سلطة مدير المدرسة في ضوء قواعد إدارية واضحة	٤,٠١	٠,٨٩	٩	عالية
٢	تتركز جميع السلطات في يد مدير المدرسة	٣,٩٨	٠,٨٦	١٠	عالية
٣	تقوم جميع العلاقات بين العاملين بالمدرسة على التسلسل الهرمي الرسمي	٣,٨٦	٠,٩٥	١١	عالية
١٤	يمارس مدير المدرسة رقابة قريبة على المعلمين حين تأدية أعمالهم	٣,٧٥	٠,٩٩	١٢	عالية
٤	يفصل مدير المدرسة بين علاقاته الشخصية وعلاقاته الوظيفية	٣,٧١	١,١١	١٣	عالية
١١	يطالب مدير المدرسة المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون مناقشة	٣,٤٨	١,١٦	١٤	عالية
-	الكلية	٤,٠٩	٠,٤٧	-	عالية

يبين الجدول رقم (٥) أن متوسط ممارسة النمط التنظيمي لدى مديري المدارس بلغ

(٤,٠٩) بدرجة عالية، والانحراف المعياري (٠,٤٧)، وجاءت ست فقرات بدرجة عالية جداً

وثمان فقرات بدرجة عالية.

(٢) النمط التوافقي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التوافقي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣٠	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين معه بما يتلاءم مع إمكانياتهم	٣,٩٤	٠,٩٣	١	عالية
٢٩	يهتم مدير المدرسة بإنجاز العمل وتحقيق رضا المعلمين	٣,٩٢	١,٠٥	٢	عالية
٣٩	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ المهام المدرسية من خلال العمل الجماعي	٣,٨٤	١,٠٧	٣	عالية
٤٠	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المعلمين لمهامهم ويمنحهم الحرية في أسلوب الأداء	٣,٨١	١,٠٨	٤	عالية
٣٦	يتحمس مدير المدرسة لأراء المعلمين التي تخدم العمل المدرسي	٣,٨٠	١,١٧	٥	عالية
٣٤	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حل المشكلات المدرسية	٣,٧٦	١,١١	٦	عالية
٣٥	يأخذ مدير المدرسة مقترحات المعلمين لتطوير العمل المدرسي بعين الاعتبار	٣,٧٤	١,٠٩	٧	عالية
٣٨	يوظف مدير المدرسة ميول المعلمين واتجاهاتهم في تحقيق أهداف المدرسة	٣,٧١	١,١٤	٨	عالية
٣٧	يتسم مدير المدرسة بالمرونة عند تطبيق الأنظمة والتعليمات الرسمية	٣,٦٣	١,٢٢	٩	عالية
٣١	يشارك مدير المدرسة مع المعلمين في وضع خطة العمل المدرسي	٣,٦٠	١,١٦	١٠	عالية
٣٣	يوازن مدير المدرسة في اتخاذ القرارات بين ظروف العمل والمعلمين	٣,٥٩	١,٠٤	١١	عالية
٣٢	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات	٣,٤٨	١,١٧	١٢	عالية
-	الكلية	٣,٧٤	٠,٨٩	-	عالية

يتضح من الجدول رقم (٦) أن مستوى ممارسة النمط التوافقي جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٩). وأن جميع فقرات هذا النمط كانت بدرجة عالية.

(٣) النمط الشخصي:

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الشخصي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٧	يتشاور مدير المدرسة مع المعلمين عند تكليفهم بالمهام	٣,٨٠	١,٢٣	١	عالية
٢٣	يشترك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة	٣,٧٩	١,١٣	٢	عالية
٢٦	يسعى مدير المدرسة لإشاعة روح الثقة المتبادلة بين المعلمين	٣,٧٩	١,٢٠	٢	عالية
٢٢	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم المهنية	٣,٧٥	١,١٠	٤	عالية
١٨	يفوض مدير المدرسة كثيراً من صلاحياته للعاملين معه	٣,٧٥	٠,٩٥	٥	عالية
١٩	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بأداء المهام المدرسية بحرية	٣,٧٣	١,٠٢	٦	عالية
٢٨	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند تأخيرهم في الحضور للمدرسة	٣,٧١	١,١٤	٧	عالية
٢١	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بمكانتهم الاجتماعية	٣,٦٩	١,١٦	٨	عالية
٢٥	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند إسناد الأعمال المدرسية	٣,٥٩	١,٢٠	٩	عالية
١٥	يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين	٣,٥٥	١,١٤	١٠	عالية
١٦	يراعي مدير المدرسة اهتمامات المعلمين	٣,٥١	١,١٦	١١	عالية
٢٠	يدع مدير المدرسة المعلمين يشاركون في التطوير دون التدخل في توجيههم	٣,٣٧	١,١٣	١٢	متوسطة
١٧	يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الاجتماعية لجميع المعلمين	٣,٢٧	١,١٧	١٣	متوسطة
٢٤	يقدم مدير المدرسة رضا المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة	٣,١٧	١,٣٠	١٤	متوسطة
-	الكلي	٣,٦٠	٠,٨٥	-	عالية

ويتضح أن مستوى ممارسة النمط الشخصي لدى مديري المدارس كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٨٥). وقد جاءت إحدى عشرة فقرة بدرجة ممارسة عالية في حين جاءت الفقرات الثلاث المتبقية بدرجة ممارسة متوسطة.

السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم بالأحساء؟

لتحديد درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين رتبت أبعاد الالتزام التنظيمي وفق المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي الأربعة.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

ومتوسط درجة الالتزام التنظيمي ككل

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٤	الالتزام نحو الزملاء	٤,٣٣	٠,٦٨	١	عالية جداً
٢	الالتزام نحو المدرسة	٣,٩٣	٠,٧٩	٢	عالية
٣	الالتزام نحو العمل التدريسي	٣,٨٩	٠,٦٧	٣	عالية
١	الالتزام نحو مهنة التعليم	٣,٦٩	٠,٩٤	٤	عالية
-	الدرجة الكلية للالتزام التنظيمي	٣,٩٦	٠,٦٤	-	عالية

بالنظر على الجدول رقم (٨) يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالأحساء جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وانحراف معياري (٠,٦٤). وكان مستوى الالتزام نحو الزملاء بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، بينما مستوى بقية أبعاد الالتزام التنظيمي (نحو المدرسة، والعمل التدريسي، والمدرسة) كان بدرجة عالية، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٦٩) و(٣,٩٣) وانحرافات المعيارية بين (٠,٦٧) و(٠,٩٤).

ولبيان درجة الالتزام التنظيمي للأبعاد الأربعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من الأبعاد مرتبة تنازلياً كما يلي:

(١) الالتزام نحو الزملاء:

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام نحو الزملاء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٩	أفتخر بزملائي المعلمين	٤.٤٣	٠.٨٣	١	عالية جداً
٣٠	أشعر أنني صديق حميم للمعلمين في المدرسة	٤.٤٣	٠.٧٥	١	عالية جداً
٣٢	أحتفظ خارج المدرسة بعلاقات طيبة مع زملائي فيها	٤.٤٣	٠.٨١	١	عالية جداً
٢٨	أشعر بالسرور حين لقائي بالمعلمين أثناء الاستراحة	٤.٤٢	٠.٧٨	٤	عالية جداً
٣٤	أتعاون مع زملائي المعلمين في إنجاز بعض المهام	٤.٣٦	٠.٧٥	٥	عالية جداً
٣٥	أبادل مع زملائي الخبرات التعليمية بسعادة كبيرة	٤.٣١	٠.٨٨	٦	عالية جداً
٣٣	أشعر أنني مقرب لمعلمي هذه المدرسة	٤.٣٠	٠.٨٥	٧	عالية جداً
٣١	أشعر أن المعلمين في هذه المدرسة هم أفضل أصدقائي	٣.٩٥	١.٠٨	٨	عالية
-	الكل	٤.٢٣	٠.٦٨	-	عالية جداً

يبين الجدول رقم (٩) أن المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي تجاه الزملاء بلغ (٤,٣٣) والانحراف المعياري (٠,٦٨). وذلك يعني أن مستوى التزام المعلمين نحو زملائهم جاء بدرجة عالية جداً، كما أن مستوى سبع فقرات من فقرات هذا البعد كانت بدرجة عالية جداً. وحصلت فقرة واحدة على مستوى درجة عالية.

(٢) الالتزام نحو المدرسة:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام نحو المدرسة مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٩	كمعلم في هذه المدرسة أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	٤,٣٠	٠,٩٠	١	عالية جداً
٩	أبذل جهداً كبيراً من أجل هذه المدرسة	٤,٢٣	٠,٩٢	٢	عالية جداً
١٤	مستعد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المدرسة	٤,٢٣	٠,٩٥	٢	عالية جداً
١٢	أهتم جداً بما تكون عليه هذه المدرسة في المستقبل	٤,٠٠	١,٠٥	٤	عالية
١٨	أقدم مصلحة العمل في المدرسة على مصلحتي الشخصية	٣,٩٧	٠,٩٨	٥	عالية
١٦	أرى أن قيمي تتفق مع قيم العمل بالمدرسة	٣,٨٥	١,١٢	٦	عالية
١٣	هذه المدرسة هي الأفضل بين المدارس التي يمكن أن أعمل بها	٣,٨٠	١,١٦	٧	عالية
١١	تدفعني هذه المدرسة لأداء عملي بأفضل ما يمكن	٣,٧٨	١,١٧	٨	عالية
١٧	أشعر بتطابق أهدافي المهنية مع أهداف هذه المدرسة	٣,٧٥	١,١٠	٩	عالية
١٠	استمتعت بالحديث عن مدرستي مع الآخرين خارج المدرسة	٣,٧٠	١,١٧	١٠	عالية
١٥	أتمنى أن أقضي معظم حياتي الوظيفية بهذه المدرسة	٣,٥٩	١,٢٨	١١	عالية
-	الكلبي	٣,٩٣	٠,٧٩	-	عالية

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن مستوى التزام المعلمين تجاه المدرسة كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وانحراف معياري (٠,٧٩). وجاء مستوى ثلاث فقرات بدرجة عالية جداً، أما الفقرات الثمان المتبقية فكانت بدرجة عالية.

(٣) الالتزام نحو العمل التدريسي:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام نحو العمل التدريسي

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٣	أنحمل مسؤولية الفصل كاملة أثناء وجودي فيه	٤,٤٦	٠,٨٩	١	عالية جداً
٢٠	أعطي المدرسة أحسن ما لدي في أداء العمل التدريسي	٤,٣٤	٠,٧٩	٢	عالية جداً
٢٤	أنجز أعمالي المدرسية بحماس	٤,٢٣	٠,٨٨	٣	عالية جداً
٢٧	أستمتع بالتدريس	٤,٠٩	١,٠١	٤	عالية
٢٦	أحاول عمل الأفضل للطلبة ضعاف التحصيل	٤,٠٦	٠,٩١	٥	عالية
٢١	أقضي وقتاً مع طلابي خارج الفصل لمناقشة موضوعات (نشاطات) ذات صلة بالدروس	٣,٦٧	١,١٠	٦	عالية
٢٥	أسعى للحصول على معلومات عن حياة طلبي الأسرية	٣,٤٤	١,٢٣	٧	عالية
٢٢	أسعى لتدريس حصص إضافية تطوعية	٢,٨٠	١,٣٦	٨	متوسطة
-	الكل	٣,٨٩	٠,٦٧	-	عالية

يوضح الجدول رقم (١١) أن مستوى الالتزام تجاه العمل التدريسي كان بدرجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وتنوعت مستويات هذا البعد بين درجة عالية جداً (ثلاث فقرات)، ودرجة عالية (أربع فقرات)، ودرجة متوسطة (فقرة واحدة).

(٤) الالتزام نحو مهنة التعليم:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام نحو مهنة التعليم مرتبة

تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٣	أعتقد أن قيم مهنة التعليم أكثر أهمية من قيم المهن الأخرى	٤,٢٣	١,٠٥	١	عالية جداً
١	أفتخر بكوني معلماً	٤,١٧	١,١٠	٢	عالية
٢	بعد اختياري للعمل معلماً من أفضل القرارات المهنية التي اتخذتها في حياتي	٣,٨٤	١,٢٤	٣	عالية
٤	أعتقد أن مهنة التعليم هي الأفضل للحياة العملية	٣,٧٦	١,٢٤	٤	عالية
٥	أرغب في أن أصبح معروفاً مهنياً في أوساط مهنة التعليم	٣,٦٨	١,١٦	٥	عالية
٨	أشعر بمكاتي الاجتماعية لأنني معلم	٣,٥٣	١,٣٣	٦	عالية
٦	أرغب في الاستمرار في مهنة التعليم حتى لو لم تلبّ احتياجاتي الاقتصادية	٣,٥٠	١,٣٩	٧	عالية
٧	أتمنى مستقبلاً أن يلتحق أبنائي بالعمل في مهنة التعليم	٢,٨٢	١,٤٣	٨	متوسطة
-	الكلّي	٣,٦٩	٠,٩٤	-	عالية

بالنظر إلى الجدول (١٢) يتبين أن مستوى الالتزام نحو مهنة التعليم جاء بدرجة عالية. بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٩٤). أما فقرات هذا البعد فكانت واحدة درجتها عالية جداً، وأخرى متوسطة، وباقي الفقرات بدرجة عالية.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين. ويوضح الجدول (١٣) هذه العلاقة مرتبة تنازلياً وفق علاقة الأنماط بمتوسط الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (١٣)

معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين مرتبة تنازلياً وفق علاقة الأنماط بمتوسط الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	متوسط الالتزام التنظيمي	الالتزام للمعلمين	الالتزام للمدرسة	الالتزام للمهنة	النمط الإداري
**٠,٤٣	**٠,٢٥	**٠,٣٢	**٠,٥٠	**٠,٣٠	النمط الشخصي
**٠,٤١	**٠,٢٢	**٠,٣١	**٠,٤٧	**٠,٢٩	النمط التوافقي
**٠,٣٩	**٠,٢٣	**٠,٣١	**٠,٤٠	**٠,٢٤	النمط التنظيمي

** دالة عند ٠,٠١

يوضح الجدول رقم (١٣) أن هناك علاقة بين الأنماط الإدارية والالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وأن قيم معامل الارتباط متقاربة بين الأنماط الإدارية الثلاثة والالتزام التنظيمي. وكان ترتيب الأنماط في علاقتها بالالتزام التنظيمي كما يلي: النمط الشخصي (٠,٤٣)، ثم النمط التوافقي (٠,٤١)، وفي المرتبة الأخيرة النمط التنظيمي (٠,٣٩). كما يبين الجدول رقم (١٣) أن العلاقة بين الأنماط الإدارية وأبعاد الالتزام التنظيمي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وتتراوح قيم معامل الارتباط بين الأنماط الإدارية وأبعاد الالتزام التنظيمي الأربعة بين (٠,٢٢) و(٠,٥٠).

مناقشة النتائج وتفسيرها :

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، ويتم عرضها وفق أسئلة الدراسة الثلاثة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا من وجهة نظر المعلمين بالأحساء؟

كشفت نتائج إجابة السؤال الأول عن أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الثلاثة بدرجة عالية، وتبين أن النمط التنظيمي أكثرها ممارسة، وكانت ست

عبارات من هذا النمط تمارس بدرجة عالية جداً، مما قد يشير إلى أن المعلمين يرون أن مديري المدارس الثانوية يهتمون اهتماماً بالغاً بتطبيق الأنظمة والتعليمات الواردة إليهم من الجهات الرسمية، ويضعون مصلحة وأهداف المنظمة في المقام الأول حتى وإن تعارض ذلك مع مراعاة حاجات العاملين والاستفادة من قدراتهم وإمكاناتهم. وقد بينت إجابة السؤال الأول أيضاً أن النمط التوافقي جاء في الترتيب الثاني لممارسة الأنماط الإدارية، وهذا النمط يجمع بين الاهتمام بأهداف المنظمة وأهداف العاملين معاً. أما النمط الشخصي فجاء في الترتيب الأخير بين الأنماط الثلاثة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (٢٠٠٩) حيث كان النمط المتجه نحو العمل هو النمط السائد بين المديرين، ولكنها تختلف مع العديد من الدراسات، كدراسة الأغبري (١٩٩٨)، والجرب (٢٠٠٠)، والشوكانى (١٤٢٦)، وعبدالغفار (٢٠١٠)، والنوح (٢٠١٢) فقد توصلت هذه الدراسات إلى أن النمط الديموقراطي أو التشاركي كان أكثر شيوعاً لدى مديري المدارس.

إن مجيء النمط التنظيمي كأكثر الأنماط الإدارية ممارسة من وجهة نظر المعلمين بالأحساء لا يتفق مع ما تدعو إليه بعض نظريات السلوك التنظيمي، مثل نظرية بليك وموتون ونظرية ليكرت إذ تفضل تلك النظريتين السلوك الإداري الذي يركز على مجموعة العمل (الشخصي)، والسلوك الذي يهتم بكل من العاملين وأهداف التنظيم (التوافقي).

وقد يعزى تقدم النمط التنظيمي لدى مديري المدارس على غيره من الأنماط الإدارية لقناعتهم بهذا النمط من الإدارة، وأنه الأنسب لتنفيذ المهام والواجبات الإدارية، وقد يكون لكثرة الأعباء والمهام الإدارية المناطة بمديري المدارس وتنوعها مبرراً لتفضيلهم هذا النمط من أنماط الإدارة، وقد يمارس مديري المدارس هذا النمط بدرجة عالية لأنه لا يتطلب سوى بعض المهارات الإدارية لتنفيذ الأنظمة والتعليمات، دون الحاجة للمهارات القيادية التي تمكن المدير من التأثير في فريق العمل، وتشجيعهم

للمشاركة الفاعلة في العمل المدرسي، كما يمكن لنظام الرقابة وأسلوب المحاسبة التي تمارسها إدارة التعليم على مديري المدارس أثراً في الحد من ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم وبالتالي ممارسة النمط التنظيمي بصورة أكبر من الأنماط الإدارية الأخرى.

السؤال الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم بالأحساء؟

بيّنت نتائج إجابة السؤال الثاني أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ككل كان بدرجة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سيليب (٢٠٠١)، والقصير (٢٠٠٦)، والغامدي (١٤٣٠). فقد توصلت تلك الدراسات إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة عالية.

وقد ظهرت الارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالرغم من تقدم النمط التنظيمي لدى مديري المدارس على النمط الشخصي والتوافقي الذي يكون فيهما الاهتمام بالمعلمين أكثر- كما بين ذلك جواب السؤال الأول-، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة لما يتمتع به المعلمون من انتمائهم لمهنتهم، واستعدادهم للمشاركة في الأعمال الإدارية والتربوية، ولبذل الجهود التي يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية التي ينتمون لها، كما أنهم قد يتخذون لمديري المدارس العذر في تقديمهم تطبيق الأنظمة والتعليمات على مراعاة حاجات المعلمين والاهتمام بهم وإشراكهم في الأعمال التربوية والمدرسية، ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن الفروق بين الأنماط ليست عالية، وأن النمط الشخصي والتوافقي وإن تأخرنا عن النمط الشخصي إلا أنها يمارسان بدرجة عالية أيضاً.

كما أظهرت نتيجة السؤال الثاني أن مستوى الالتزام نحو الزملاء كان عالياً جداً، وقد نالت سبع فقرات من هذا البعد درجة عالية جداً، واحتلت المرتبة الأولى (بمتوسط ٤,٤٣ من ٥) الفقرات الثلاث التالية:

- أفتخر بزملائي المعلمين.



- أشعر بأنني صديق حميم للمعلمين في المدرسة.

- أحفظ خارج المدرسة بعلاقات طيبة مع زملائي فيها.

وقد يعود ارتفاع مستوى هذا البعد للعلاقات الوثيقة التي يرتبط بها المعلمون بزملائهم، واستقرارهم في مدارسهم لسنوات عديدة، وتتفق هذه النتيجة مع مفهوم علماء الاجتماع للالتزام التنظيمي، حيث يرونه امتداداً للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

كما بينت إجابة السؤال الثاني أن بقية أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين (الالتزام نحو المدرسة، والعمل التدريسي، والمهنة) جاءت بدرجة عالية، كما أن مستوى فقرات تلك الأبعاد كانت بدرجة عالية جداً، أو عالية. أما الفقرات التي جاءت بدرجة متوسطة فهي فقرتان، هما:

- أسعى لتدريس حصص إضافية تطوعية (بمتوسط ٢,٨٠ من ٥).

- أتمنى مستقبلاً أن يلتحق أبنائي بالعمل في مهنة التعليم (بمتوسط ٢,٨٢ من ٥).

ويمكن أن يكون السبب في حصول فقرة (أسعى لتدريس حصص إضافية تطوعية) على المرتبة الأخيرة من فقرات هذا البعد هو ارتفاع نصاب الحصص التدريسي لمعلمي المرحلة الثانوية، لذا لا يميل عدد من المعلمين لتدريس حصص إضافية تطوعية، وقد يعود ذلك إلى أن ثقافة التطوع غير منتشرة بين المعلمين، لذا لا يستشعر أهمية إعطاء حصص تطوعية للطلاب، وأن دوره بالمدرسة هو القيام بالتدريس وفق الجدول المدرسي فقط.

وأما حصول العبارة (أتمنى مستقبلاً أن يلتحق أبنائي بالعمل في مهنة التعليم) على المرتبة قبل الأخيرة، فقد يعود السبب في أن أفراد الدراسة يرون أن مهنة التدريس مهنة شاقة تتطلب الكثير من الوقت والجهد، وعلى الرغم من التزامهم بهذه المهنة إلا أنهم يأملون أن يجد أبنائهم مهناً أخرى تتناسب مع ميولهم وتلبي احتياجاتهم، كما يمكن أن يعزى ذلك لرغبتهم بأن يخوض أبنائهم مهناً أخرى لم يجربوها هم، وقد تشير هذه

النتيجة لعدم ارتفاع الرضا الوظيفي لدى أفراد الدراسة من المعلمين. ولعل السبب في الوصول إلى هذه النتيجة ما يشعر به المعلمون من صعوبات تواجه الملحقين بالتدريس في الآونة الأخيرة من تأخر في التعيين وعدم توفر مدارس قريبة لهم، وما يكتنف مستقبل المقبلين على الالتحاق بمهنة التدريس من غموض في ظل عدم التنسيق بين كليات المعلمين بالجامعات من جهة ووزارة الخدمة المدنية ووزارة التربية والتعليم من جهة أخرى.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط الإدارية وفق نموذج جوبا ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين؟

كشفت نتائج السؤال الثالث عن وجود علاقة بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين بأبعاده الأربعة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). وهذه النتيجة تتفق مع كل من بورتر وآخرون (Porter et al., ١٩٨٢)، وستيرز (Steers, ١٩٨٩) حيث وجدوا أن نمط القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وتتفق مع الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، كدراسة العظامات (٢٠٠٤)، وأبوندا (١٤٢٨)، وحسن (٢٠٠٩).

وقد بينت إجابة هذا السؤال أيضاً أن النمط الشخصي هو أكثر الأنماط الإدارية ارتباطاً بالالتزام التنظيمي، وقد تبدو هذه النتيجة منطقية، فعندما يهتم مدير المدرسة بالمعلمين ويقيم علاقة حسنة معهم ويراعي احتياجاتهم فإن ذلك سينعكس إيجاباً على حبهم للعمل المدرسي ويزيد من رغبتهم في الاستمرار فيه وبذل ما يستطيعون من أجله. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسن (٢٠٠٩) التي أظهرت أن النمط الشخصي هو أكثر الأنماط ارتباطاً بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

ويتبين من إجابة السؤال الثالث كذلك أن النمط التنظيمي هو أضعف الأنماط الإدارية ارتباطاً بالالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة منطقية أيضاً، حيث يركز مدير المدرسة

في هذا النمط على اللوائح والأنظمة وتطبيقها، وتقل مشاركة المعلمين في العمل المدرسي، وبالتالي لا يؤدي هذا السلوك لدعم الالتزام التنظيمي لديهم بدرجة كبيرة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه ليكرت من أن الاهتمام بالإنتاج قد يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمالة وزيادة نسبة الغياب، كما تتفق مع دراسة حسن (٢٠٠٩) توصلت إلى أن نمط المدير الذي يركز على العمل هو أقل الأنماط الإدارية ارتباطاً بالالتزام التنظيمي للعاملين.

وأما النمط التوافقي فقد دلت النتائج أنه يرتبط مع الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة بين النمطين الشخصي والتنظيمي، وتؤكد هذه النتيجة افتراض نموذج جوبا في أن النمط التوافقي يجمع بين النمط التنظيمي والشخصي، لذا كان ارتباطه بالالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة بين النمطين الآخرين، ويتفق كذلك مع دراسة حسن (٢٠٠٩) التي بينت أن النمط الذي يجمع بين الاهتمام بالعمل والعاملين كان ارتباطه بدرجة متوسطة بين النمطين الآخرين.

وبالنظر في قيم معامل الارتباط بين الأنماط الإدارية (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) وأبعاد الالتزام التنظيمي الأربعة (الالتزام نحو المهنة، والمدرسة، والعمل التدريسي، والزملاء) يتبين ما يلي:

- جميع قيم معامل الارتباط بين الأنماط الإدارية وأبعاد الالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند (٠,٠١).
- تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٢٢) و (٠,٥٠)، وهي قيم لا تدل على ارتباط قوي (منخفض إلى متوسط)، وقد يعزى ذلك إلى وجود العديد من المتغيرات المدرسية الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- إن الأنماط الإدارية ترتبط مع بُعد الالتزام للمدرسة بقيم أكبر تتراوح بين (٠,٤٠) و (٠,٥٠)، ويمكن أن يرجع ذلك إلى ارتباط عمل مدير المدرسة بهذا البعد بصورة أكبر من غيره من أبعاد الالتزام التنظيمي.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يقدم الباحث عدداً من التوصيات، كما يلي:

١. تنمية سلوك مديري المدارس الذي يقوم على الاهتمام بجانب المعلمين، ويوجد ثقة متبادلة بينهم، ويؤدي إلى احترامهم، والاهتمام بمعنوياتهم، ومعاملتهم كزملاء وليسوا كمرؤوسين؛ لما له من أثر إيجابي في التزامهم التنظيمي، وفي تحقيق أهداف المدرسة.

٢. تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس التي تمكنهم من التأثير إيجابياً في المعلمين، وتشركهم في العمل المدرسي بفاعلية.

٣. تشجيع مديري المدارس على تفويض المهام المدرسية للمعلمين، ليتمكنوا من المشاركة في المهام المدرسية، مثل: وضع خطة العمل المدرسي، وصنع القرارات.

٤. بناء علاقات تسودها الثقة بين إدارة التربية والتعليم ومديري المدارس، بحيث تعمل تلك الثقة على ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم وفق ضوابطها النظامية.

٥. تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، لما للالتزام التنظيمي من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة.

المقترحات:

يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات للمتغيرات المدرسية التي يمكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي للمعلمين.

* * *



المراجع

المراجع العربية:

- أبو الروس، سامي بن علي، وحنونة، سامي بن إبراهيم (٢٠٠٩). علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين (الالتزام) بالاستمرار بالعمل دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، **مجلة تنمية الرافدين**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ع ٩٥، مج ٣١، ١٩٣-٢٣٣.
- أبوندا، سامية بنت خميس (١٤٢٨). **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة والالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأخرس، إبراهيم بن محمد (١٤٢٠). **النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي**، دراسة ميدانية في المدارس الثانوية في مدينة أبها وضواحيها، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الأغبري، عبد الصمد بن قائد (١٩٩٨). دراسة استطلاعية حول الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من مديري وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية**، الكويت، ع ٨٨، السنة ٢٣، ٩٩-١٢٧.
- بدر، حامد بن أحمد (١٩٨٢). **السلوك التنظيمي**، دار القلم: الكويت.
- الجرب، محمد بن الحسن (٢٠٠٠). **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- حسنين، جاد الرب بن عبدالسميع (٢٠٠٤). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، **مجلة البحوث التجارية**، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، مج ٢٦، ع ٢٤، ٧١-١٣٠.

- حسن، عبدالله بن كاظم (٢٠٠٩). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية بجامعة القادسية، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، مج ٢، ع ١٤، ١٥٥-١٥٨.
- الحمد، حسين بن سليمان، والمحاسنة، محمد بن عبدالرحيم (٢٠١٢). أثر الأنماط القيادية على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردنية. **مجلة مؤتة للبحوث الدراسات**. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، مج ٢٧، ع ٣٧-٨٠.
- الحوري، سليمان بن شلاش، وعباد، جمعة بن محمود (٢٠٠٩). أثر النمط القيادي على فعالية المنظمة دراسة ميدانية في جامعة الزرقاء الأهلية، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، مصر، مج ٣٣، ٣٦١-٣٩٣.
- خليفات، عبدالفتاح بن صالح، والملاحمة، منى بنت خلف (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، **مجلة جامعة دمشق**، دمشق، مج ٢٥، ع ٤٠٣.
- الدحام، محمد بن عبدالكريم (١٩٩٢). **علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري تلك المدارس ومعلميها**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الراشد، أحمد بن عبدالعزيز (٢٠٠٧). تأثير النمط القيادي لمدير المدرسة على المناخ المدرسي والظفي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الإسكندرية، مصر، مج ١٧، ع ٢٤.
- رويم، فايزة (٢٠١٠). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، الجزائر، ع ٥٤، ٩٦-١١٨.
- السعود، راتب، والشامالية، معن (١٤٣١). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١)، م٢٢، الرياض، ١٦٧-٢٠٥.


- سلامة، عادل بن عبدالفتاح (١٩٩٩). الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس دراسة ميدانية. **مجلة كلية التربية**. القاهرة، ج. ١، ع ٢٣.
- السميح، عبدالمحسن بن محمد (٢٠٠٨). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. **مجلة قطاع الدراسات التربوية**. جامعة الأزهر. القاهرة، ع ٢٤، ٣٦١-٤١٠.
- الشوكاني، عبد الله بن ناصر (١٤٢٦). **العلاقة بين نمط مدير المدرسة القيادي حسب نموذج هرسي وبلانشارد وبين دافعية المعلمين للإنجاز**، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عبدالرسول، محمود أبو النور (٢٠١٠). علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر دراسة ميدانية. **مجلة التربية**. مصر، م ١٣، ع ٢٧، ١٠٣-١٥٦.
- عبدالغفار، نورة (٢٠١٠). الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**. المملكة العربية السعودية. مج ٤، ع ٢٤، ١٥٩-١٩٦.
- العظامات، خلف بن دهر (٢٠٠٤). **درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم**. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات التربوية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق (١٤٣٠). **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- غنيم، يوسف. (٢٠٠٧) **العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية**. مجلة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، **سلسلة العلوم الإنسانية**. مج ٩، ع ٢٤، ٦٦-٣٣.

- فليه، فاروق بن عبده، و عبدالمجيد، السيد محمد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع: عمان.
- القحطاني، ظافر بن بداح (٢٠٠١). أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية تحليلية على مدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- القحطاني، عايض بن عبدالله (١٤٣٣). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لموظفي إدارة الخدمات التعليمية بالهيئة الملكية في مدينة الجبيل الصناعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القحطاني، نورة بنت عبدالعزيز (١٤٣٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم للبنات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القصير، أحمد بن محمد (٢٠٠٦). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الكايد، جعفر أحمد (١٩٩٩). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- مطاوع، إبراهيم عصمت وحسن، أمينة أحمد (١٤١٦). الأصول الإدارية للتربية، ط ٣، دار الشروق: جدة.
- المعايطه، عبدالعزيز عطا الله (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط ١، دار الحامد للنشر: عمان.
- المنيف، إبراهيم بن عبدالله (١٤٢٠). تطور الفكر الإداري المعاصر، ط ٢، آفاق الإبداع للنشر والإعلام: الرياض.

- ندا، فوزي شعبان (٢٠١٢). قياس الالتزام التنظيمي المدرسي وعلاقته ببعض المتغيرات النطاقية والتنظيمية والديموغرافية لدى معلمي مدارس الثانوي العام بالقاهرة والجيزة، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، مصر، ع٣٠٣، ٣٥٣-٣٥٤.
- نعمة، عباس، وآخرون (١٩٩٦). الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع٣١، ٧٤-١٠٥.
- النمر، سعود (١٩٩٠). **السلوك الإداري**، مطابع جامعة الملك سعود: الرياض.
- النوح، عبدالعزيز سالم (٢٠١٢). الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية وعلاقتها بالثقافة المدرسية، دراسة ميدانية تحليلية، **مجلة كلية التربية، جامعة بنها**: مصر، مج ٢٣، ع ٩١، ١٢٥-١٥٩.
- الهواري، سيد (٢٠٠٢). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين**، مكتبة عين شمس: القاهرة.

المراجع الأجنبية:

- Buchanan, B. (١٩٧٤). Building Organizational Commitment: The Socialization of Manager in Work Organizations. *Administration Science Quarterly*, ١٩, ٥٢٣-٥٤٧.
- Celep , Cevat. (٢٠٠١). Teachers' Organizational Commitment in Educational Organizations. *National Forum of Teacher. Education Journal*, V(١٠E) N(٣).
- Palmer, R. (١٩٩٥). The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness, DAI, The University of Mississippi.
- Porter, L.; Steers, R. & Mowday, R. (١٩٨٢). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, ٥٩, ٦٠٣- ٦٠٩.

- 
- Tina. Robinson. (٢٠١٠). Examining the impact of leadership style and school climate on student Achievement. ProQuest. PhD. Dissertation. Old Dominion University.
 - Tsayang, Gabatshwane. (٢٠١١). A Comparative Analysis of SMTs (School Management Teams) and Teachers Perceived Preferred Leadership Style : A Case of Selected Primary Schools in Botswana. David publishing. B ٣ . ٣٨٢-٣٩٢.
 - Walton, Richard (١٩٨٥). From control to commitment in the workplace, Harvard Business Review; Business Source Complete. Mar/Apr٨٥, Vol. ٦٣ Issue ٢, ٧٧-٨٤.

* * *

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

أولاً: الأنماط الإدارية:

نوع النمط	م	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	نادراً جداً (١)
(١) النمط التنظيمي	١	تحدد سلطة مدير المدرسة في ضوء قواعد إدارية واضحة					
	٢	تتركز جميع السلطات في يد مدير المدرسة					
	٣	تقوم جميع العلاقات بين العاملين بالمدرسة على التسلسل الهرمي الرسمي					
	٤	يفصل مدير المدرسة بين علاقاته الشخصية وعلاقاته الوظيفية					
	٥	يعتمد مدير المدرسة على أسلوب التوثيق لكافة الإجراءات والأنشطة بالمدرسة					
	٦	يطبق مدير المدرسة الأنظمة والتعليمات الرسمية بدقة عالية					
	٧	يركز مدير المدرسة على أهمية الوقت في إنجاز العمل المدرسي					
	٨	يحث مدير المدرسة المعلمين على إنجاز الأعمال في وقتها المحدد					
	٩	يستمد مدير المدرسة سلطاته من مركزه الرسمي					
	١٠	يحرص مدير المدرسة على سير العمل وفق اللوائح والأنظمة					
	١١	يطالب مدير المدرسة المعلمين بتنفيذ الخطط التعليمية دون مناقشة					
	١٢	يحث مدير المدرسة المعلمين على بذل مجهود أكبر في أداء المهام المدرسية					
	١٣	يحدد مدير المدرسة ما يجب على المعلمين القيام به					
	١٤	يمارس مدير المدرسة رقابة قريبة على المعلمين حين تأدية أعمالهم					

نوع النمط	م	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	نادراً جداً (١)
النمط الشخصي (٢)	١٥	يهتم مدير المدرسة بمشكلات المعلمين					
	١٦	يراعي مدير المدرسة اهتمامات المعلمين					
	١٧	يهتم مدير المدرسة بإشباع الحاجات الاجتماعية لجميع المعلمين					
	١٨	يفوض مدير المدرسة كثيراً من صلاحياته للعاملين معه					
	١٩	يسمح مدير المدرسة للمعلمين بأداء المهام المدرسية بحرية					
	٢٠	يدع مدير المدرسة المعلمين يشاركون في التطوير دون التدخل في توجيههم					
	٢١	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بمكانتهم الاجتماعية					
	٢٢	يتيح مدير المدرسة الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم المهنية					
	٢٣	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية المختلفة					
	٢٤	يقدم مدير المدرسة رضا المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة					
	٢٥	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند إسناد الأعمال المدرسية					
	٢٦	يسعى مدير المدرسة لإشاعة روح الثقة المتبادلة بين المعلمين					
	٢٧	يتشاور مدير المدرسة مع المعلمين عند تكليفهم بالمهام					
النمط التوافقي (٣)	٢٨	يراعي مدير المدرسة ظروف المعلمين عند تأخيرهم في الحضور للمدرسة					
	٢٩	يهتم مدير المدرسة بإنجاز العمل وتحقيق رضا المعلمين					
	٣٠	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات للعاملين معه بما يتلاءم مع إمكانياتهم					
	٣١	يشترك مدير المدرسة مع المعلمين في وضع خطة العمل المدرسي					
	٣٢	يشرك مدير المدرسة المعلمين في صنع القرارات					
	٣٣	يوازن مدير المدرسة في اتخاذ القرارات بين ظروف العمل والمعلمين					

نوع النمط	م	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادرًا (٢)	نادرًا جداً (١)
	٣٤	يشجع مدير المدرسة المعلمين على حل المشكلات المدرسية					
	٣٥	يأخذ مدير المدرسة مقترحات المعلمين لتطوير العمل المدرسي بعين الاعتبار					
	٣٦	يتحمس مدير المدرسة لآراء المعلمين التي تخدم العمل المدرسي					
	٣٧	يتسم مدير المدرسة بالمرونة عند تطبيق الأنظمة والتعليمات الرسمية					
	٣٨	يوظف مدير المدرسة ميول المعلمين واتجاهاتهم في تحقيق أهداف المدرسة					
	٣٩	يحرص مدير المدرسة على تنفيذ المهام المدرسية من خلال العمل الجماعي					
	٤٠	يتابع مدير المدرسة تنفيذ المعلمين لمهامهم ويمنحهم الحرية في أسلوب الأداء					

ثانياً: الالتزام التنظيمي

البعد	م	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادرًا (٢)	نادرًا جداً (١)
(١) الاتجاه لمهنة التعليم	١	أفتخر بكوني معلماً					
	٢	يعد اختياري للعمل معلماً من أفضل القرارات المهنية التي اتخذتها في حياتي					
	٣	أعتقد أن قيم مهنة التعليم أكثر أهمية من قيم المهن الأخرى					
	٤	أعتقد أن مهنة التعليم هي الأفضل للحياة العملية					
	٥	أرغب في أن أصبح معروفاً مهنيًا في أوساط مهنة التعليم					
	٦	أرغب في الاستمرار في مهنة التعليم حتى لو لم تلبّ احتياجاتي الاقتصادية					
	٧	أتمنى مستقبلاً أن يلتحق أبنائي بالعمل في مهنة التعليم.					
	٨	أشعر بمكانتي الاجتماعية لأنني معلم					

البيد	م	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادرًا (٢)	نادرًا جداً (١)	
(٢) الاتجاه للمدرسة	٩	أبذل جهداً كبيراً من أجل هذه المدرسة						
	١٠	استمتعت بالحديث عن مدرستي مع الآخرين خارج المدرسة						
	١١	تدفعني هذه المدرسة لأداء عملي بأفضل ما يمكن						
	١٢	أهتم جداً بما تكون عليه هذه المدرسة في المستقبل						
	١٣	هذه المدرسة هي الأفضل بين المدارس التي يمكن أن أعمل بها						
	١٤	مستعد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لنجاح المدرسة						
	١٥	أتمنى أن أقضي معظم حياتي الوظيفية بهذه المدرسة						
	١٦	أرى أن قيمي تتفق مع قيم العمل بالمدرسة						
	١٧	أشعر بتطابق أهدافي المهنية مع أهداف هذه المدرسة						
	١٨	أقدم مصالحة العمل في المدرسة على مصالحتي الشخصية						
	١٩	كمعلم في هذه المدرسة أحافظ على سمعتها لدى المجتمع						
	(٣) الاتجاه للعمل المدرسي	٢٠	أعطي المدرسة أحسن ما لدي في أداء العمل التدريسي					
		٢١	أقضي وقتاً مع طلابي خارج الفصل لمناقشة موضوعات (نشاطات) ذات صلة بالدروس					
		٢٢	أسعى لتدريس حصص إضافية تطوعية					
٢٣		أتحمل مسؤولية الفصل كاملة أثناء وجودي فيه						
٢٤		أنجز أعمالي المدرسية بحماس						
٢٥		أسعى للحصول على معلومات عن حياة طلابي الأسرية						
٢٦		أحاول عمل الأفضل للطلبة ضعاف التحصيل						
٢٧		أستمتع بالتدريس						

العدد	م	العبارات	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادرًا (٢)	نادرًا جداً (١)
(٤) الاتجاه للزملاء	٢٨	أشعر بالسرور حين لقائي بالمعلمين أثناء الاستراحة					
	٢٩	أفتخر بزملائي المعلمين					
	٣٠	أشعر أنني صديق حميم للمعلمين في المدرسة					
	٣١	أشعر أن المعلمين في هذه المدرسة هم أفضل أصدقائي					
	٣٢	أحتفظ خارج المدرسة بعلاقات طيبة مع زملائي فيها					
	٣٣	أشعر أنني مقرب لمعلمي هذه المدرسة					
	٣٤	أتعاون مع زملائي المعلمين في إنجاز بعض المهام					
	٣٥	أبادل مع زملائي الخبرات التعليمية بسعادة كبيرة					

الملحق رقم (٢)

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

قيم معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجة كل فقرة من فقرات الأنماط الإدارية ومتوسط الدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه
١	**٠,٥٨٩	١١	**٠,٦١٠	٢١	**٠,٨١٢	٣١	**٠,٧٧٣
٢	**٠,٣٤٠	١٢	**٠,٢٤٨	٢٢	**٠,٧٨٤	٣٢	**٠,٨٢٠
٣	**٠,٥٣١	١٣	**٠,٥٦٤	٢٣	**٠,٦٩٥	٣٣	**٠,٨٠٢
٤	**٠,٥٣٢	١٤	**٠,٦١٠	٢٤	**٠,٥٩٣	٣٤	**٠,٨١٧
٥	**٠,٦٢٠	١٥	**٠,٧٨٣	٢٥	**٠,٨٢٦	٣٥	**٠,٨٣٤
٦	**٠,٧٢٤	١٦	**٠,٨٥١	٢٦	**٠,٨٤٠	٣٦	**٠,٨٥٣
٧	**٠,٦٦٩	١٧	**٠,٨٢٤	٢٧	**٠,٨٢٠	٣٧	**٠,٨١٣
٨	**٠,٦٣٩	١٨	**٠,٣٩٤	٢٨	**٠,٧٢١	٣٨	**٠,٨٢١
٩	**٠,٥٣٢	١٩	**٠,٧٦٠	٢٩	**٠,٨٠٥	٣٩	**٠,٨١٢
١٠	**٠,٥٨٩	٢٠	**٠,٦٢٠	٣٠	**٠,٧٣٨	٤٠	**٠,٧٨٣

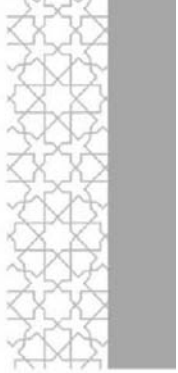
** دالة عند ٠,٠١

قيم معامل ارتباط بيرسون بين متوسط درجة كل فقرة من فقرات الالتزام

التنظيمي ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	معامل الارتباط للنمط الذي تنتمي إليه
١	**٠,٧٤٩	١٠	**٠,٨٣٠	١٩	**٠,٦٤٩	٢٨	**٠,٦٧٤
٢	**٠,٨٣٥	١١	**٠,٨٠٦	٢٠	**٠,٥٧٨	٢٩	**٠,٧٩٩
٣	**٠,٦١٢	١٢	**٠,٧٣٠	٢١	**٠,٧٠٠	٣٠	**٠,٨٢٥
٤	**٠,٧٨١	١٣	**٠,٧٣٦	٢٢	**٠,٥٧٢	٣١	**٠,٨٠٧
٥	**٠,٦٧٤	١٤	**٠,٦٧٠	٢٣	**٠,٤٩١	٣٢	**٠,٧٩٠
٦	**٠,٨٠٤	١٥	**٠,٧٦٢	٢٤	**٠,٦٩٢	٣٣	**٠,٧٨٩
٧	**٠,٧٢٧	١٦	**٠,٧١١	٢٥	**٠,٥٨٦	٣٤	**٠,٧٦٣
٨	**٠,٧٤٣	١٧	**٠,٧٦٢	٢٦	**٠,٦٤٨	٣٥	**٠,٨٠٢
٩	**٠,٥٦٤	١٨	**٠,٥٤٥	٢٧	**٠,٦٢٨		

** دالة عند ٠,٠١

- 
- Al-Nemer, Saud (1990). **Managerial Behavior**, King Saud University Press, Riyadh.
 - Al-Noah, Abdul-Aziz Salem (2012). Leadership Patterns of Intermediate & Secondary Schools Principals & their Relationship with School Culture: an Analytical Field Study, **Journal of College of Education**, Banha University, Egypt, Vol.23, issue 91, 125-159.
 - Al-Hawari, Saied (2002). **Administration: Scientific Rules & Principles for the Twentieth Millennium**, Ein Shamus Bookstore, Cairo.

* * *

Girls in Riyadh, unpublished master dissertation, post-graduate studies, Amman Arab University for Post-graduate Studies, Amman.

- Al-Gasser, Ahmed bin Mohammad (2006). **Level of the Directorial Health at Public Secondary Schools in United Arab Emirates, and its Relationship with Organizational Commitment of Teachers**, unpublished doctorate thesis, post-graduate studies, Amman Arab University for Post-graduate Studies, Amman.
- Al-Kaid, Jafar Ahmed (1999). **Organizational Commitment at Jordanian Official Universities: a Field Study in view of the Teaching Staff**, unpublished master dissertation, faculty of economics & administrative studies, Al-Yarmouk University, Erbid, Jordan.
- Motaoa, Ibrahim Asmet & Hassan, Amina Ahmed (1416). **Management Principles of Education**, edition 3, Dar Al-Sharouk, Jeddah.
- Al-Maidah, Abdul-Aziz Attalla (2007). **School Management in Light of Administrative Modern Thought**, edition 1, Dar Al-Hammed Printing Press, Amman.
- Al-Monaif, Ibrahim Abdullah (1420). **Development of Contemporary Administrative Notion**, edition 3, Afaq Al-Ebdaa Printing & Information, Riyadh.
- Nada, Fawazi Shaaban (2012). Measurement of School Organizational Commitment & its Relationship with some Occupational, Directional & Demographic Variables of Public Secondary School Teachers in Cairo & Jezah, **Scientific Journal of Economics & Commerce**, Egypt, issue 2, 303-353.
- Nemah, Abbas, et al. (1996). Organizational Commitment & the Efficacy of Organization, a Comparative Study amongst Scientific & Humanitarian Colleges at Baghdad University, **Journal of Arab Universities Union**, issue 31, 74-105.

- Al-Athamat, Khalf bin Dahr (2004). **Degree of Leadership Behavior Practicing for Education Principals in Jordan & its Relationship with Job Satisfaction & Organizational Commitment of Departments Managers**, unpublished doctorate thesis, educational college for post-graduate studies, Amman Arab University for Post-graduate Studies, Amman.
- Al-Gameidi, Saied Ibn Mohammad Al-Atiq (1430). **School Principal Leadership Pattern & its Impact on Organizational Obligation for Public Secondary Schools Teachers, Jeddah Province, Applying of Administrative Network Theory**, unpublished master dissertation, faculty of education, Om-Alqura University, Makkah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Gonium, Yusuf (2007). The Relationship between Job Contentment & Organizational Commitment for the Teaching Staff at Al-Najah National University, Journal of Al-Azhr University, Gaza, Palestine, **Series on Human Studies**, Vol. 9, issue 2, 33-66.
- Falia, Farouq Ibn Abdu, & Abdul-Hammed, Al-Saied Mohammad (2005). **Organizational Behavior for Educational Institutions Management**, Dar Al-Masira Printing Press, Amman.
- Al-Guhtani, Zafer bin Badah (2001). **Leadership Patterns & their Impact on Job Satisfaction: a Field Study on National Guards Schools, Riyadh city**, unpublished master dissertation, faculty of education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Guhtani, Aide bin Abdullah (1433). **Organizational Culture & its Relationship with Organizational Commitment of the Workers of Educational Service Management at Royal Commission, Jubail industrial city**, college of social studies, Imam Mohammad bin Saud Islamic University, Riyadh.
- Al-Guhtani, Norah bint Abdul-Aziz (1432). **Organizational Culture & its Relationship with Organizational Commitment at Education Offices for**

- Reim, Faizah (2010). Reality of Organizational Commitment in professional institutions: a field study at Wargla city, **Journal of Psycho & Educational Studies**, lab of psychological & educational practices, Algeria, Vol. 5, 96-118.
- Al-Saud, Ratib, & Al-Shamalia, Mein (1431). Administrative Patterns of High Schools Principals in Jordan & their relationships with Innovative Behavior of the Teachers, **Journal of King Saud University**, educational sciences & Islamic studies (1), Vol. 22, Riyadh, 167-205.
- Salama, Adel Ibn Abdul-Fatah (1999). Organizational Commitment & Job Satisfaction for Teaching Staff, Ein Shams University: a field study, **Journal of College of Education**, Cairo, Vol. 1, 23.
- Al-Semaih, Abdul-Mohesin bin Mohammad (2008). Organizational Commitment & Job Satisfaction of the Principals of Scientific Institutes, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University, **Journal of Educational Sector Studies**, Al-Azhr University, Cairo, 361-410.
- Al-Shokani, Abdullah Ibn Nasser (1426). **The Relationship between the School Principal Leadership Pattern as per Hersi & Blanchard Model, and Motivation of Teachers Productivity**, unpublished master dissertation, faculty of education, Om-Alqura University, Holy city of Makkah.
- Abdul-Rasoul, Mahmoud Abu Al-Nour (2010). The Relationship of Participation in Decision-Making with Leadership Patterns of Primary Schools Principals in Egypt: a Field Study, **Journal of Education**, Egypt, Vol. 13, issue 27, 103-156.
- Abdul-Gaffer, Norah (2010). Administrative Patterns & their Relationship with Thinking Styles of Secondary Schools Principals, Jeddah city, **Arabic Studies on Education & Psychology**, Kingdom of Saudi Arabia, Vol.4, issue 2, 159-196.

- Hassan, Abdullah bin Kathem (2009). Leadership Styles of Heads of Departments & their Impact on Organizational Commitment - A Prospective Study of Sample Views of the Teachers of the College of Education, University of Al-Qadisiyah, **Ahlgre Journal of Economic & Administrative Sciences**, Iraq, Vol. 2, 14.155-158.
- Al-Hammed, Hussain Ibn Suleiman, & Mahasna, Mohammad bin Abdul-Raheim (2012). Impact of Leading Patterns on Efficacy of Decision-Making: a field study at the General Organization for Social Insurance, Jordan. **Moota Journal for Studies & Research**. Series of the human & social studies, Jordan, Vol.27, 37-80.
- Al-Hori, Suleiman Ibn Sehlash, & Abad, Jumamah Ibn Mahmoud (2009). Impact of Leadership Pattern on the organization affectivity: a field study at Al-Zurga National University, **Egyptian Magazine for Commercial Studies**, Egypt, Vol. 33, 361-393.
- Kalifiat, Abdul-Fatah Ibn Saleh, & Al-Malahma, Mona bint Khalf (2009). Organizational Commitment & its Relationship with Job Satisfaction for the Teaching Staff at the Private Jordanian Universities, **Journal of Damascus University**, Damascus, Vol. 25 3-4.
- Al-Dedham, Mohammad Ibn Abdul-Kareem (1992). **Relationship of the Leadership Pattern for Secondary Schools Principals, Riyadh, with Decision-Making Process in View of the Principals and Teachers of these Schools**, unpublished master dissertation, faculty of education, King Saud University, Riyadh.
- Al-Rashid, Ahmed Ibn Abdul-Aziz (2007). Impact of Leadership Pattern of the School Principal on School & Classroom Atmosphere IN high schools in the Kingdom of Saudi Arabia, **College of Education Journal**, Alexandria University, Egypt, Vol. 17.

List of References:

- Abu Alrous, Sami Ali, & Hanounah, Sami Ibrahim (2009). Relation & Effect of the Belief of the Organization on teachers' interest (Commitment) to continue work: an Analytical Study of the Views of Sample University Employees at Palestinian universities at Gaza Strip, **Journal Tanmeiyat Al-Rafedayen**, Faculty of Administration & Economics, Al-Mosel University, Iraq, 1995, Vol. 31,193-233.
- Abu Nada, Samiah bint Khamis (1428 H.). **Analysis of the Relationship of Some Personal Variables & Patterns of Leadership & the Organizational Commitment**, unpublished Master Dissertation, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Akhras, Ibrahim Ibn Mohammad (1420 H.). **The Administrative Style, Its Association to the Work Approach of Teachers & r How they Deal with Students in the Classroom**: a Field Study at Higher Schools in Abha city and its Surroundings, Faculty of Education, King Saud University.
- Al-Aqairi, Abdul-Samad bin Gaide (1998). A Survey Study about Dominant Leadership Styles in View of Some General School Principals & Deputies, Eastern province, Kingdom of Saudi Arabia, **Journal of Gulf Studies & Arabian Peninsula**, Kuwait, 1988, vol. 23, 99-127.
- Badr, Hammed Ibn Ahmed (1982). **Systematic Behavior**, Dar Al-Qalam: Kuwait.
- Al-Garab, Mohammad Ibn Al-Hassan (2000). **Administrative Patterns of Secondary School Principals & their relationship with Teachers' Motivation to Work from Teachers' Point of View**, unpublished Master Dissertation, King Saud University, College of Education, Riyadh.
- Hasanin, Jad Al-Rub Ibn Abdul-Samii (2004). Workers Recognition of the Impact of the Organizational Justice on Managerial Commitment: An Empirical Study, **Journal of Business Research**, Faculty of Commerce, University of Zagazig, Egypt, vol. 26, 71 -130.



Types of School Headmasters Administration in Alhasa and its relationship with Teachers' Organizational Commitment: A Case Study of Guba Model Perspective

Abdul Hameed Abdullah Abdurrahman Al-Abdulateef

Educational Supervisor, PhD Researcher in Administration and Educational Planning, Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University

Abstract:

The management style adopted by the director of an organization is highlighted as an influence on various aspects of the organizational environment, especially in the commitment of the teachers. The current study addresses the management style of the school principal as one of the important factors to determine their relationship to the level of organizational commitment of teachers in Al-Ahsa from their point of view, and in accordance with Guba Model in classifying administrative patterns of the school principals.

The study found a correlative statistical relationship at the level (0.01) between the administrative three patterns for the school principals (organizational, personal, and the coincidence). Besides, the organizational commitment of teachers in its four dimensions (commitment to the teaching profession, school, school works and colleagues).

Also, the study has made a number of recommendations, most importantly is the development of the behavior of school principals, which is based on attention about teachers, finding of mutual trust between them and respect. In addition to development of their morale, treatment as colleagues, and not as employees, which will have positive impact on their commitment to the organization, and in achieving school goals.