



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية.

إعداد الطالب :

سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي

إشراف الدكتور :

محمد بن عايد الدوسري

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٠هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال تعالى :

﴿ وقل رب زدني علماً ﴾

سورة طه آية ١١٤



﴿ ملخص الدراسة ﴾

عنوان الدراسة : النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية.

اسم الباحث : سعيد بن محمد بن سعيد آل عاتق الغامدي

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين .
- 2- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم .
- 3- بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة .
- 4- تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة .
- 5- تقديم الاقتراحات والتوصيات لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

أسئلة الدراسة :

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية – وفق نظرية الشبكة الإدارية – وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة ؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل التعليمي - الخبرة - طبيعة المؤهل) ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل التعليمي - الخبرة - طبيعة المؤهل) ؟

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ولتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، كما تم استخدام المنهج الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

مجتمع وعينة الدراسة : جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبة التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٢٣) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (٣٢٥) معلماً بنسبة (٢٨,٩ %) بعد التحليل .

أداة الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية ، والجزء الثاني لتحديد النمط القيادي لمدير المدرسة وهو من إعداد الباحث ، و الجزء الثالث لقياس مستوى الالتزام التنظيمي واستخدم الباحث مقياس بورتير و زملائه مع التعديل .

أهم نتائج الدراسة :

- 1- أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق و النمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المتأرجحة ثم نمط القيادة الاجتماعية ثم نمط القيادة الأبوية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم نمط القيادة السلبية و في الترتيب الأخير جاء نمط القيادة المتقلبة وكان أقل أنماط القيادة سيادةً .
- 2- أن مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع (لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٥) و بانحراف معياري (٠,٥٧١٣٢))
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات (آخر مؤهل تعليمي ، نوع المؤهل)
- 4- أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط قيادة الفريق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات عن الذين خبرتهم من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ، والذين خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر . بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في بقية أبعاد محور الأنماط القيادية لكافة فئات سنوات الخبرة .
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً للمتغيرات (آخر مؤهل تعليمي ، نوع المؤهل ، سنوات الخبرة)
- 6- وجود علاقة ارتباطية 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 (٠,٠١) .
- 7- وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين : القيادة المتسلطة ، القيادة المتقلبة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .
- 8- عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين : القيادة السلبية ، القيادة الأبوية .

أهم التوصيات :

- 1- العمل على تعزيز الأساليب القيادية الإدارية التي تهتم بإتقان العمل و بالاهتمام بالمعلمين ، بين مديري المدارس .
- 2- أهمية تشجيع الإدارات المدرسية التي تتبنى نمط قيادة الفريق والأنماط القيادية الإيجابية الأخرى .
- 3- تنمية الأنماط القيادية الإيجابية لمديري المدارس التي تسهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، وبالأخص نمط قيادة الفريق .
- 4- بناء البرامج التدريبية اللازمة لمديري المدارس والتي من شأنها زيادة ممارسة الانماط الإيجابية من قبل مدير المدرسة .
- 5- تطوير مديري المدارس لأنماطهم القيادية التي تكفل زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين .
- 6- ضرورة المحافظة على المستوى العالي من الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتكريم مكانة المعلم .

The Study Summary

Study title: School headmaster' leading style and its influence on the organizational commitment of teachers in government secondary schools in Jeddah area by using managerial net theory.

Study Questions:-

- 1-What are the prevailing leading styles for government secondary schools in Jeddah according to the managerial net from teachers' point of view?
- 2- What is the leading organizational standard for government secondary school teachers in Jeddah from teacher's point of view?
- 3-Are there any differences of statistic significance at point (0,05) regarding government secondary schools teachers' leading style in Jeddah according to the studying changes (educational qualification, experience, qualification nature)?
- 4 -Are there any differences of statistic significance at point (0,05) regarding government secondary school teacher organizational commitment in Jeddah , according to the studying changes (educational qualification, experience qualification nature).
- 5- Is there a connected relation between the leading styles practiced by government secondary school headmasters and teachers' organizational commitment in Jeddah according to the managerial net.

Study Approach:- The researcher has used the descriptive approach to determine the prevailing leading style of school headmaster from teacher' point of view and to determine teacher standard of organizational commitment. The descriptive approach was also used to determine the type of relation between school headmaster and the teachers' organizational commitment.

Study Sample and Community:- All morning secondary schools teachers which are under the educational office in Alnasim and Alsharq , Jeddah, who are about (1123) teachers, besides a randomly sample was taken to represent (325) teacher or (28,9%)

Study Aid:- The researcher use an inquiry form as an aid to collect data. It was of three parts. Part one was for demographic information . Part two was for determining the school headmaster leading style –prepared by the researcher- Part three to evaluate the standard of organizational commitment where the researcher sued Proter and his colleagues standard with some amendments.

Study Results:-

- 1-From teachers' point of view the prevailing leading style of government secondary school headmasters in Jeddah is team leading. The second one is the unsteady leading style ,and the social leading style, fatherly leading style, dictator leading style, negative leading style and changeable leading style which is least prevailing one and comes at the end.
- 2 -From teachers' point of view in Jeddah that the organizational standard commitment is at (high) degree reaching average of (3,85) with (0,07132) shifting from the high degree.
- 3 - From teachers' point of view there are no differences of statistic significance at point (0,05) between the averages of sample members' responses regarding the leading style of secondary school headmaster in Jeddah taking in mind (recent educational qualification, type of qualification).
- 4 - Comparison of responses average of study sample members, regarding team leading, according to experience, indicated that there are differences of statistic significance at point (0,05) in favor of those who have less than 5 years experience are more than those who have experience from 5 to 10 years or more. However there were not any significant statistic difference at point (0,05) appeared on axis of other leading styles for

إهداء

- إلى والديّ الكريمين أمد الله في عمرهما وأصلح أعمالهما وألبسهما لباس الصحة و تاج العافية .
- إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي التي كانت نعم العون لي بعد الله تعالى .
- إلى أبنائي الأعتاء (محمد و فيصل و وجد) حفظهم الله ورعاهم .
- إلى إخواني وأخواتي الأفاضل حفظهم الله جميعاً .
- إلى كل من ساعدني وشاركني وشجعني وتابع دراستي بمشاعر صادقة ودعوات مخلصّة .
- إلى كل مربّ فاضلٍ وقائدٍ تربوي و كل طالبٍ للعلم والمعرفة .

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذه العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، فهو سبحانه أهل الحمد والشكر، والإحسان والبر ، نعمه تجل عن الحصر، و صلى الله على إمام المرين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وسلم تسليماً كثيراً .

أشكر الله تعالى على ما أمتن به من فضل وتوفيق في هذه الدراسة ، ثم أتقدم بشكر كل من كان سبباً في إتمام البحث ، وما كان لهذه الدراسة أن تتم لولا توفيق الله أولاً ثم جهود رجال أفاضل في صرح علمي عظيم وهو جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

فيسعدني - بعد توفيق الله وعونه في انجاز هذه الدراسة - أن أتقدم بجزيل الشكر لجامعة أم القرى التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا ممثلة في معالي مدير الجامعة ووكلائها وعمدائها وأساتذتها ، لاسيما الأفاضل في عمادة الدراسات العليا وفي كلية التربية تحديداً.

وأخص بجزيل الشكر ووافر التقدير من غمري باهتمامه ورعايته و لطيف توجيهه أستاذي الفاضل سعادة الدكتور / محمد بن عايد الدوسري المشرف على هذه الرسالة ، لما له من فضل في رعاية ودعم الباحث وتوجيهه بالنصح والمشورة ، وأسأل الله أن يمد له في عمره ويحسن له عمله .

كما أتقدم بالشكر إلى سعادة الدكتور / محمد بن معيض الوديناني ، رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم . والشكر موصول إلى كل من : سعادة الدكتور / عبد القادر صالح بكر و سعادة الدكتور / أسعد حسن مكاوي عشري لتحكيمهما خطة الدراسة ، ولما استفاده الباحث من آرائهما وملاحظتهما السديدة .

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر الى كل من : سعادة الدكتور الفاضل / زهير بن أحمد الكاظمي عميد كلية التربية السابق ، و سعادة الدكتور الفاضل / حمزة بن عبد الله عقيل وكيل الكلية، على تفضلهما بمناقشة الرسالة وإثرائها وعلى ملاحظتهما وتوجيهاتهما القيمة .

كما أتقدم بوافر بالشكر لكل من قام بتحكيم أداة الدراسة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى وكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة والزملاء الأفاضل بإدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة .
والشكر موصول لأخي الأستاذ / حسن بن عبد الله الزهراني على مراجعته للدراسة لغوياً .

ولا يغيب عن الباحث تقديم الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل في الميدان التربوي مديري المدارس الثانوية بجدة الذين قاموا بجهد كبير وتعاون مقدر في تطبيق أداة الدراسة و المعلمين بتلك المدارس الذين استجابوا مع الدراسة .
والشكر إلى كل من قدم لي نصيحة أو مشورة أو توجيهاً في سبيل إخراج هذه الرسالة .

إلى هؤلاء جميعاً أقول جزاكم الله خيراً

الباحث

فهرس

الصفحة	الموضوع
١١ - ١	الفصل الأول : مدخل الدراسة
٢	المقدمة.
٤	مشكلة الدراسة
٥	أسئلة الدراسة .
٦	أهداف الدراسة .
٦	أهمية الدراسة .
٧	حدود الدراسة .
٧	مصطلحات الدراسة .
١١	أ نموذج مقترح للدراسة
٨٤ - ١٢	الفصل الثاني : أدبيات الدراسة
٦٦ - ١٣	أولاً : الاطار النظري /
١٣	المبحث الأول : القيادة
١٣	مفهوم القيادة
١٧	عناصر القيادة .
٢٠	مهارات القيادة
٢٢	القيادة والإدارة .
٢٥	أنماط القيادة الإدارية
٢٦	الفرق بين القيادة والرئاسة

٢٧	مصادر القيادة .
٢٨	القيادة والسلوك الإنساني
٣٠	القيادة التربوية
٣١	الأنماط الرئيسية للقيادة .
٣٧	نظريات القيادة .
٤٥	المبحث الثاني : نظرية الشبكة الإدارية
٤٦	نشأة نظرية الشبكة الإدارية
٤٧	نموذج نظرية الشبكة الإدارية
٤٨	أنماط القيادة في نظرية الشبكة الإدارية
٥٢	عناصر القيادة الأساسية في النظرية
٥٢	خصائص نظرية الشبكة الإدارية
٥٥	المبحث الثالث : الالتزام التنظيمي
٥٦	مفهوم الالتزام التنظيمي
٥٩	أبعاد الالتزام التنظيمي .
٦١	مراحل الالتزام التنظيمي
٦٢	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .
٦٣	الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
٦٤	طرق قياس الإلتزام التنظيمي .
٦٦	فوائد قياس مستوى الالتزام التنظيمي
٦٧	ثانياً : الدراسات السابقة
٦٨	المبحث الأول : الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية .
٧١	المبحث الثاني : الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي .

٨٤	المبحث الثالث : التعليق على الدراسات .
٨٧ - ٩٩	الفصل الثالث : إجراءات الدراسة
٨٨	منهج الدراسة
٨٨	مجتمع الدراسة
٩١	أداة الدراسة
٩٥	صدق الأداة
٩٨	ثبات الأداة
٩٩	الأساليب الإحصائية
١٠٠ - ١٢٢	الفصل الرابع : عرض ومناقشة النتائج
١٠١	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الأول
١١٢	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثاني
١١٥	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الثالث
١١٨	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الرابع
١٢٠	عرض ومناقشة نتيجة السؤال الخامس
١٢٣ - ١٣١	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات
١٢٤	ملخص النتائج
١٣٠	التوصيات
١٣١	الدراسات المقترحة
١٣٢	المراجع
١٤٢	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٤	الفرق بين الإداري والقائد	١
٢٦	الفرق بين القيادة والرئاسة	٢
٣٧	مداخل عرض النظريات القيادية في هذه الدراسة	٣
٨٩	توزيع الاستبانات على أفراد العينة	٤
٨٩	توزيع عينة الدراسة الكلية حسب آخر مؤهل دراسي	٥
٩٠	توزيع عينة الدراسة الكلية حسب طبيعة المؤهل دراسي	٦
٩٠	توزيع عينة الدراسة الكلية حسب سنوات الخبرة	٧
٩٣	احتساب درجة الموافقة لعينة الدراسة في المحور الأول للعبارات و المعدلات بناء على قيمة المتوسط الحسابي	٨
٩٤	احتساب درجة الموافقة لعينة الدراسة في المحور الثاني للعبارات و المعدلات بناء على قيمة المتوسط الحسابي	٩
٩٤	توزيع فقرات أداة الدراسة على محورها	١٠
٩٦	نتائج قيم الصدق الارتباطي لعبارات أداة الدراسة لمحور الأنماط القيادية بمعدل أنماطها كل على حده	١١
٩٧	نتائج قيم الصدق الارتباطي لعبارات أداة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي كل على حده :	١٢
٩٨	قيم ثبات محاور أداة الدراسة بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ - Alpha)	١٣
١٠٢	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأول في المحور الأول	١٤
١٠٣	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثاني في المحور الأول	١٥
١٠٤	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الثالث في المحور الأول	١٦
١٠٥	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الرابع في المحور الأول	١٧
١٠٦	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الخامس في المحور الأول	١٨

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٠٧	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السادس في المحور الأول	١٩
١٠٨	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد السابع في المحور الأول	٢٠
١١٠	خلاصة درجة سيادة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين	٢١
١١٣	التوزيع التكراري لموافقة عينة الدراسة لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين حسب قيم المتوسطات الحسابية	٢٢
١١٥	نتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب آخر مؤهل دراسي	٢٣
١١٦	نتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة على محور الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب طبيعة المؤهل	٢٤
١١٧	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب سنوات الخبرة	٢٥
١١٨	نتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب آخر مؤهل دراسي:	٢٦
١١٩	نتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة عينة الدراسة على الالتزام التنظيمي للمعلمين حسب طبيعة المؤهل:	٢٧
١٢٠	نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOV) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب سنوات الخبرة	٢٨
١٢١	نتائج قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وبين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة	٢٩

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
١٠	نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون	١
١١	أنموذج مقترح للدراسة الحالية	٢
٢٣	مصفوفة القيادة / الإدارة	٣
٣٦	الأنماط الرئيسية الثلاثة وعلاقة القائد بالمرؤوسين	٤
٤٧	نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون	٥
٥١	النمطان القياديان المركبان (النمط الأبوي والنمط المتقلب)	٦
٦٢	العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي	٧
١١١	درجة سيادة كل نمط من الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين	٨
١١٤	مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظرهم	٩
١٢٩	أنموذج الدراسة المقترح في صورته النهائية	١٠

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	
١٤٣	خطاب معهد البحوث	ملحق رقم (١)
١٤٥	الأداة في صورتها الأولية	ملحق رقم (٢)
١٥١	قائمة بأسماء محكمي الأداة	ملحق رقم (٣)
١٥٣	الأداة في صورتها النهائية	ملحق رقم (٤)
١٥٨	خطاب عميد كلية التربية لمدير الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة	ملحق رقم (٥)
١٦٠	خطاب مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة إلى مديري المدارس	ملحق رقم (٦)
١٦٢	مقياس بورتر وزملائه للإلتزام التنظيمي (OCQ)	ملحق رقم (٧)

الفصل الأول :

مدخل الدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة .
- أسئلة الدراسة .
- أهداف الدراسة .
- أهمية الدراسة .
- حدود الدراسة .
- مصطلحات الدراسة .

مُتَكَلِّمًا :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ،

وبعد :

يعد موضوع القيادة عموماً والقيادة الإدارية على وجه الخصوص من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين ورجال الإدارة ، وبالذات في المجال التربوي وذلك لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وقيامها بأداء رسالتها .

وإذا كانت القيادة بمعناها العام تعني العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف ، فإن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الذي تمارسه الجماعة المنظمة ، وهل هو نشاط سياسي أم ديني أم عسكري . ومن هنا يوصف الشخص الذي يوجه كل نشاط من هذه النشاطات بالقائد السياسي أو القائد الديني أو القائد العسكري (كنعان، ٢٠٠٢م ، ص : ٩٦)

والقيادة عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه ، لذا فالاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة .

كما أن القيادة عملية حث وتوجيه للأفراد ليقدّموا أفضل ما لديهم و تحفيزهم لتحقيق أهدافهم .و تحقيق النتائج المرجوة منهم .

وإذا عرفنا أهمية القيادة الإدارية في كافة المؤسسات عموماً فإن الأهمية تزيد في المؤسسات التربوية وفي المدرسة بالذات نظراً لما يضطلع به مدير المدرسة من أدوار ومهام إدارية وتربوية متعددة ، لذا فهو بحاجة الى سمات قيادية ومهارات إدارية و صفات متميزة يتمكن معها أن يؤثر إيجاباً على العاملين معه ويتلمس احتياجاتهم وينمي ولاءهم وحبهم للعمل التربوي.

وتسعى المؤسسات التربوية عموماً والمدارس على وجه الخصوص الى تجويد العمليات التربوية والتعليمية والارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي للطالب وتقديمه كمخرج متميز من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية ، و لكن يبقى العنصر

البشري وهو المعلم هو المحرك الأساسي لأداء ومعالجة ذلك كله ، ويتوقف مستوى الأداء داخل المدرسة على مدى استعداد المعلم للعمل بروح المسئولية وبدرجة عالية من الولاء و الالتزام التنظيمي للمدرسة التي ينتمي إليها .

وقد لاحظ الباحث خلال عمله في المجال التربوي بالمدارس تبانياً في مستوى الالتزام التنظيمي والولاء لدى المعلمين والذي يعد من أبرز المتغيرات التي تتأثر بنوعية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة ، ففي الوقت الذي يوجد فيه أنماطاً قيادية تنمي الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدرسة ، نجد في المقابل من مديري المدارس من يسلك أنماطاً أخرى تضعف مستوى الالتزام التنظيمي للمدرسة أو على الأقل لا تسهم في تنمية ذلك الالتزام .

وتشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة (العوي ، ٢٠٠٥ م) .

كما أن تنمية الالتزام التنظيمي في نفوس المعلمين مطلب مهم ، ويحتاج الى البحث عن عوامل تنميته والتي منها ولا شك النمط القيادي لمدير المدرسة إذ أن طبيعة التفاعل بين منسوبي المدرسة يعود في الغالب الى النمط الذي يسلكه القائد التربوي بتلك المدرسة ومدى عنايته بحاجات العاملين .

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد أن الأبحاث والدراسات تناولت الأنماط القيادية للقادة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المؤسسات التربوية من زوايا مختلفة ووفق نظريات ومقاييس متنوعة إلا أن تلك الدراسات لم تتناول الأنماط القيادية لمديري المدارس و مستوى الإلتزام التنظيمي للمعلمين في دراسة واحدة لمعرفة مدى العلاقة بينهما .

وتناول الباحث في أدبيات الدراسة و الإطار النظري للدراسة المواضيع التالية :

المبحث الأول : القيادة (مفهوم القيادة ، عناصر القيادة ، مهارات القيادة ، القيادة والإدارة أنماط القيادة الإدارية ، الفرق بين القيادة والرئاسة ، مصادر القيادة ، القيادة والسلوك الإنساني ، القيادة التربوية ، الأنماط الرئيسية للقيادة ، نظريات القيادة)

المبحث الثاني : نظرية الشبكة الإدارية (نشأة نظرية الشبكة الإدارية ، نموذج نظرية الشبكة الإدارية ، أنماط القيادة في نظرية الشبكة الإدارية ، عناصر القيادة الأساسية في النظرية ، خصائص نظرية الشبكة الإدارية)

المبحث الثالث : الالتزام التنظيمي (مفهوم الالتزام التنظيمي ، أبعاد الالتزام التنظيمي ، مراحل الالتزام التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي طرق قياس الالتزام التنظيمي) .

● مشكلة الدراسة :

لاحظ الباحث من خلال طبيعة عمله في مجال التربية والتعليم أن بعض الإدارات التربوية تركز على استخدام الحوافز المادية فقط للمعلمين بقصد زيادة دافعيتهم للعمل ، و تميل إلى ممارسة و تطبيق بعض الحوافز السلبية على وجه الخصوص لمعالجة المشكلات والأخطاء التنظيمية بدلاً من البحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء هذه المشكلات. ، وبالمقابل فإن هذه الإدارات لا تولي اهتماماً كافياً بالحوافز النفسية والمعنوية التي أصبحت محور تركيز الباحثين والعلماء في دراساتهم المتعمقة للإدارات المعاصرة ، إذ أن توفر تلك الدوافع المعنوية تبني في نفوس المعلمين ميل تجاه مدارسهم وتوجد لديهم التزاماً تنظيمياً وولاءً لتلك المدارس ودافعية للعمل .

وهناك عدة عوامل تؤثر في مستوى ذلك الالتزام لدى المعلمين تجاه مدارسهم ، ومن أبرز تلك المؤثرات النمط القيادي الذي يمارسه ويتبناه مدير المدرسة ، حيث أن مهارة مدير المدرسة في استثارة دافعية المعلمين الى العمل وتحقيق أهداف المدرسة ترتبط بما يمارسه من نمط قيادي .

وبناءً عليه فقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الأضواء على أهمية النمط القيادي الذي يتبناه مدير المدرسة داخل مدرسته وما يتركه من أثر على الالتزام

التنظيمي لدى المعلمين تجاه مدارسهم ودرجة الولاء لها مستخدمة نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بليك وجين موتون (Robert Blake and Jane Mouton) .
ولهذا فان مشكلة الدراسة تتجسد في الإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو :

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 ؟

● أسئلة الدراسة :

- ١- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ؟
- ٢- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ؟
- ٣- 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 ؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة (آخر مؤهل تعليمي - طبيعة المؤهل - سنوات الخبرة) ؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (آخر مؤهل تعليمي - طبيعة المؤهل - سنوات الخبرة) ؟

● أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف الآتية :
- ١- بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين .
 - ٢- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم .
 - ٣- بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة .
 - ٤- تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة .
 - ٥- تقديم الاقتراحات والتوصيات لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

● أهمية الدراسة :

ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في معرفة النمط القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين وأكثر تلك الأنماط تأثيراً على الالتزام التنظيمي للمعلمين وبالتالي يستطيع القادة عموماً ومديرو المدارس على وجه الخصوص الاستفادة عملياً بتتمة النمط الأكثر إيجابية والتدريب عليه وتبنيه وتعزيزه .

و تستمد هذه الدراسة أهمتها من خلال النقاط التالية :

- ١- أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في الارتقاء بالمدرسة ومنسوبيها تربوياً وتعليمياً وإدارياً.
- ٢- أن التطور والتقدم المطرد في شتى مجالات الحياة و منها المجال التربوي يفرض القائد التربوي بالمدرسة معرفة الأنماط القيادية الأنسب لتطوير الأداء وزيادة التزام المعلمين تجاه مدرستهم .

٣- إن من المتوقع أن تسهم الدراسة في معرفة أثر النمط القيادي لمدير المدرسة (حسب نظرية الشبكة الإدارية) على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية وبالتالي تساعد في تحديد النمط الأكثر ايجابية و تعزيزه .

٤- تسهم هذه الدراسة في وضع معايير محددة لقياس الالتزام التنظيمي للمعلم كعنصر مؤثر في العملية التربوية و التعليمية .

٥- إعطاء صورة لمديري المدارس والمسؤولين بإدارة التربية والتعليم لمعرفة واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة .

وعلى الرغم من وجود عدة دراسات تطرقت الى موضوع الأنماط القيادية والإدارية لمديري المدارس وأهميتها إلا أنه - على حد علم الباحث - لا توجد دراسة تناولت أثر تلك الأنماط على الالتزام التنظيمي للمعلمين خصوصاً من وجهة نظر المعلمين أنفسهم . من هنا رأى الباحث أهمية القيام بهذه الدراسة آملاً أن تكون إضافة علمية إيجابية يستفاد منها في الواقع الميداني التربوي وتوضح بجلاء العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية.

• حدود الدراسة :

١- الحدود الموضوعية :

تقتصر هذه الدراسة على الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بتلك المدارس . وذلك وفق نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بليك وجين موتون (Robert Blake and Jane Mouton) .

٢- الحدود المكانية :

اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الثانوية الحكومية النهارية بمكتبي التربية والتعليم بالنسيم وشرق جدة التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة .

٣- الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٩ / ١٤٣٠ هـ.

• مصطلحات الدراسة :

○ النمط (style) :

في اللغة الطريقة والأسلوب (المعجم الوجيز ، ١٩٩٣م) وقد عرفه الهواري (٢٠٠٢م : ص ٣٣٤) أنه : " عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما "

○ النمط القيادي :

عرّف النمر (١٩٩٠م : ٢٩٨) السلوك القيادي بأنه " مجموعة التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك آثارها المباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو ايجاباً " ، و رأى رسمي (٢٠٠٤ : ص٤٣) أنه " سلوك القائد في تناول جوانب معينة في أداء دوره " .

○ التعريف الإجرائي للنمط القيادي :

في هذه الدراسة حدد الباحث النمط القيادي بأنه : السلوك السائد والغالب الذي يمارسه مدير المدرسة في قيادته التربوية لمرؤوسيه وتوجيههم ، وفق نظرية الشبكة الإدارية لبليك و موتون .

○ الالتزام التنظيمي (commitment) :

عرف "بورتر" و "سميث" Porter and Smith الإلتزام التنظيمي بأنه : "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة (القرشي ، ١٩٩٨ م : ص ١٥) . ورأى الكايد (١٩٩٩م : ص١٥) ان الإلتزام التنظيمي هو : "استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها ، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها " .

وعرّفه حريم (١٩٩٧ م : ص ١٠٧) بأنه : " درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض. وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته " .

○ التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي :

ويعرف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائياً بأنه :

ميل معلمي المدارس الثانوية الحكومية بجدة نحو العمل في مدارسهم وانشغالهم لها ، ورغبتهم في البقاء فيها والالتزام بقيمتها والمحافظة على سمعتها .

○ نظرية الشبكة الإدارية :

ذكر العميان (٢٠٠٢م) أن نظرية الشبكة الإدارية هي إحدى نماذج القيادة الإدارية السلوكية Leadership Behavioral والتي قامت على ضوء أبحاث قام بها بليك وموتون Blake & Mouton ، وقد نظرا إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بُعدين أساسيين للقيادة ، وهما :

▪ بُعد الاهتمام بالعاملين .

▪ وبُعد " الاهتمام بالعمل والانتاج .

وينتج عنهما خمسة نماذج أساسية من السلوك القيادي تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة وفق مايلي :

١- نموذج (١ - ١) القيادة السلبية أو الضعيفة.

٢- نموذج (١ - ٩) القيادة المتسلطة أو الأوتوقراطية .

٣- نموذج (٩ - ١) القيادة الاجتماعية .

٤- نموذج (٥ - ٥) القيادة المعتدلة .

٥- نموذج (٩ - ٩) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة .

ويمكن بيان الصورة العامة لنظرية الشبكة الإدارية كما في الشكل رقم (١) .

وبيّن الفياض (١٩٩٥م) أنه في نهاية الثمانينيات قام كل من بليك و مكنازي

بتطوير النظرية وأضافا نمطين مركّبين ، وأشار الى ذلك كل من (جبرة ، ١٤٢٦هـ) و

(الغامدي ، ١٤٢٧هـ) والنمطان المضافان هما :

٦ - القيادة الأبوية .

٧- القيادة المتقلبة .

شكل رقم (١)

نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون

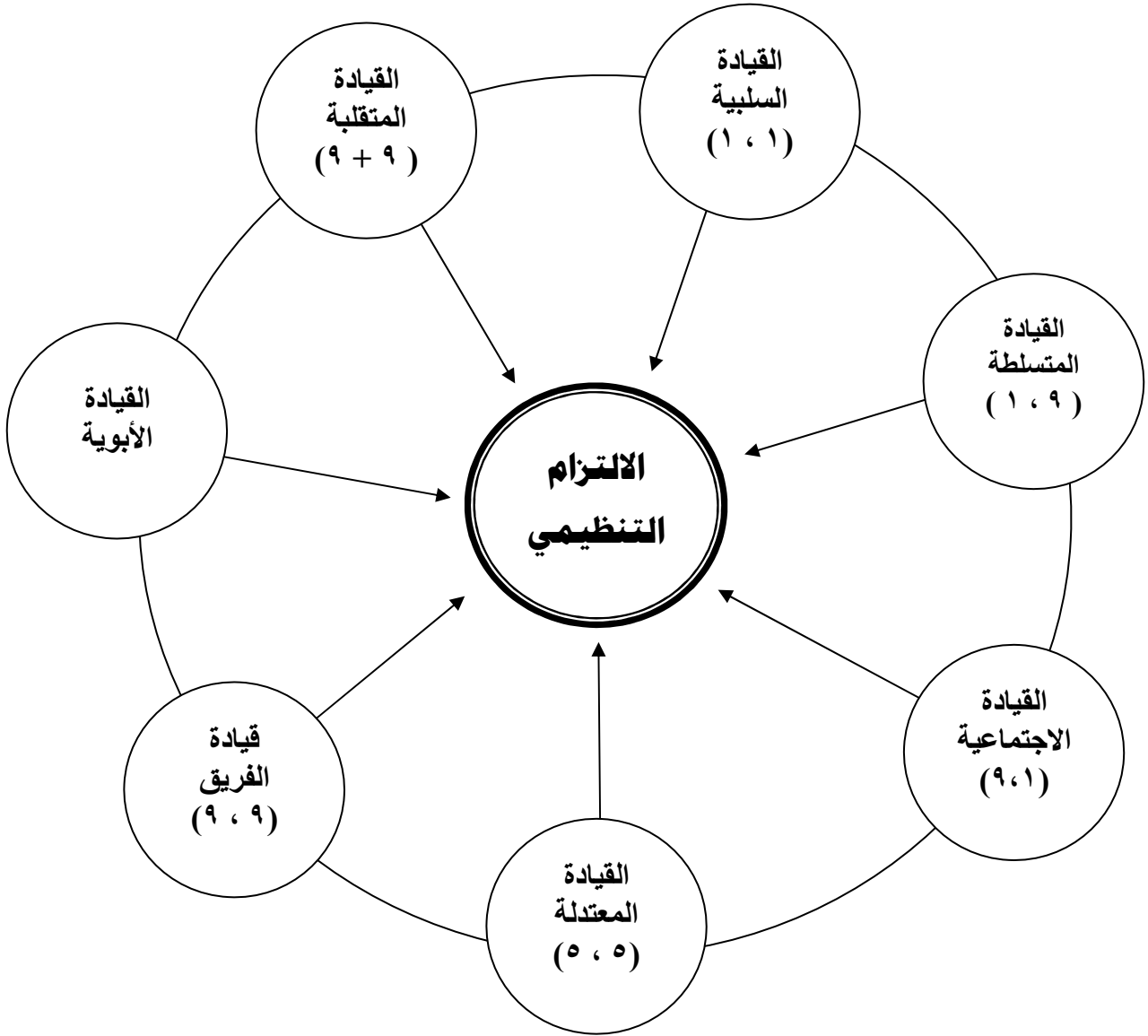
الاهتمام بالعاملين	٩	٩ - ١ اهتمام عالي بالأفراد وضعيف بالعمل (القيادة الاجتماعية)								٩ - ٩ اهتمام عالي بالعمل والأفراد (القيادة الفعالة أو قيادة الفريق)	
		٨									
	٧										
	٦										
	٥				٥ - ٥ اهتمام متوسط بالعمل والأفراد (القيادة المعتدلة)						
	٤										
	٣										
	٢										
	١		١ - ١ اهتمام ضعيف بالعمل والأفراد (القيادة السلبية أو القيادة الضعيفة)								١ - ٩ اهتمام عالي بالعمل وضعيف بالأفراد (القيادة الأوتوقراطية أو القيادة المتسلطة)
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	

الاهتمام بالعمل

(المصدر : الغامدي ، ١٤٢٧ هـ : ٧) بتصريف

شكل رقم (٢)

أنموذج مقترح للدراسة الحالية *



في هذا الأنموذج المقترح للدراسة تم اعتبار الأنماط القيادية السبعة - وفق نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون وما تم اضافته من نمطين من قبل بليك وموتون - متغيرات مستقلة واعتبر الالتزام التنظيمي متغيراً تابعاً .

* ملاحظة : استمد الباحث فكرة هذا النموذج من دراستي (الفياض ، ١٩٩٥م) و (جيرة ، ١٤٢٦هـ)

الفصل الثاني :

أدبيات الدراسة

أولاً : الإطار النظري

- المبحث الأول : القيادة .
- المبحث الثاني : نظرية الشبكة الإدارية .
- المبحث الثالث : الالتزام التنظيمي

ثانياً : الدراسات السابقة

- المبحث الأول :
- الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية .
- المبحث الثاني :
- الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي

أولاً : الإطار النظري

المبحث الأول : القيادة

- مفهوم القيادة .
- عناصر القيادة .
- مهارات القيادة
- القيادة و الإدارة .
- أنماط القيادة الإدارية
- الفرق بين القيادة والرئاسة
- مصادر القيادة .
- القيادة والسلوك الإنساني
- القيادة التربوية
- الأنماط الرئيسية للقيادة .
- نظريات القيادة .

تمهيد :

إن التأثير المباشر للقيادة على العملية الإدارية في كافة المؤسسات والمنظمات عموماً وفي المؤسسات التربوية بصفة خاصة يستدعي من الباحثين والتربويين اهتماماً كبيراً بدراسة فنون القيادة وآثارها في تحقيق الأهداف وتأثيرها على العمل والعاملين وبالأخص في ظل تنامي الإدارات وتشعبها وكثرة علاقاتها بالبيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية ، والخروج بدراسات وتوصيات تطويرية تحدث تغييراً إيجابياً .

وينبغي تجاوز مرحلة تصنيف الأنماط القيادية القائمة فحسب إلى بيان الأفضل من تلك الأنماط بناءً على ما تظهره الدراسات من آثار إيجابية لذلك النمط ويتبع ذلك تعزيز من قبل المسؤولين وتدريب القادة التربويين على ذلك .

والحديث عن القيادة هو حديث عن العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وتحقيقها للإنجازات و النجاحات ، ومن هنا فطريق التطوير والتغيير الإيجابي وبالذات في المجال التربوي ينبغي أن تبدأ من قادة ذلك العمل وتوجيههم الى أفضل التوجهات الحديثة في القيادة وتبنيهم لتلك الأفكار القيادية الفعالة .

(١ - ١) مفهوم القيادة (Leadership) :

التعريف اللغوي للقيادة : ذكر الفيروز أبادي (١٩٩٧م) أن القيادة : من القود وهو نقيض السوق ، فهو من الأمام ، والسوق من الخلف .

ومعناها الرئاسة وتدبر الأمر ، يقال: قاد الدابة قوداً ، وقياداً ، وقيادةً إذا مشى أمامها آخذاً بمقودها . وقاد الجيش قيادة: رأسه ودبر أمره . والقائد : من يقود الجيش . والقائدة : الأكمة تمتد على وجه الأرض . والقائدة من الإبل : التي تتقدمها (المعجم الوسيط ، ص ٨٠٠) .

ومن الناحية العلمية فقلما نجد تعريفاً متفقاً عليه لظاهرة إنسانية ، لكن يمكن القول أن هناك جوانب مشتركة تجتمع فيها تلك التعريفات والمفاهيم ، ومفهوم القيادة من تلك المصطلحات التي تعددت توصيفاتها لدى الباحثين .

واختلفت نظرة العلماء والمفكرين في تحديد تعريف للقيادة باختلاف المدارس التي ينتمون اليها ، فقد ذكر بورنس (Burns) : " أن القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً " (السويدان وباشراحييل ، ٢٠٠٢ م : ص ٤١) والقيادة بحسب " جوليمبا وسكي " القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة وقد عرفها " ليدرر " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " (كنعان ، ٢٠٠٢ م : ص ص ٨٩ - ٩٠) .

أما وول مان (Wolman) فرأى أنها : " تلك المجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً " . (شوقي ، ١٩٩٢ م : ص ٣٤) .
وذهب المنيف (١٩٨٣ م : ص ١٥١) إلى أن القيادة : " نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة وبوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة " .

ويلاحظ أن التعريفات السابقة تعطي القائد الأهمية الكبرى وتبرز دوره المركزي الذي يشغله في قيادة الجماعة ، و فكرة القيادة فيها تتمحور حول : القائد صاحب الصفات والسمات الخاصة .

وهناك طائفة أخرى من التعريفات جعلت تركيزها واهتمامها على التأثير الذي يمارسه القائد مع الجماعة ؛ بغية تحقيق الأهداف فنجد توسي (Tosi) عرفها بأنها : " قدرة فرد - القائد - على التأثير في آخر ليتصرف بالطريقة التي يرغبها " . (الغامدي ، ١٤٢٧ هـ)

أما فيدلر (Fiedler) فذكر الكلالدة (١٩٩٧ م ، ص ١٨) أنه عرف القيادة بأنها " تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد " .

كما وصفها بأنها : " علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معاً لإنجاز مهمة مشتركة " . (شوقي ، ١٩٩٢ م : ص ٣٥) .

وأشار بتش وتانينيوم (Beach and Tannenboum) الى هذا المفهوم من حيث أن القيادة هي : عملية تأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف في موقف معين (هاشم ، ١٩٨٠ م : ص ٢٤٤) .

كما عرفها المغربي (١٩٨٨ م : ص ٤١٤) بأنها : " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه " .

أما هيرسي وبلانشارد (Hersey and Blanchard) فقد عرفاها بأنها : " عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد ، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف " . (حسن ، ٢٠٠٤ م : ص ٢٠) .

كما أن هناك العديد من التعريفات التي جاء تركيزها على السلوك القيادي ، ومن هذه التعريفات التي ركزت على هذا الجانب ؛ نجد أن همفيل وكونس (Hemphill and Coons) عرفانها بأنها : " تلك السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو لأهداف مشتركة " (الكلابي ، ١٤٢١ هـ : ص ٨) بينما نجد كل من باور و سيشور (Powr and seshor) يدعمان هذا الاتجاه فعرفا القيادة بأنها : " السلوك الصادر من أحد أفراد الجماعة نحو الآخرين ، أو أنها على نحو أكثر تحديداً ذلك السلوك الذي يصدره فرد من أفراد العائلة التنظيمية نحو فرد أو أفراد آخرين في نفس العائلة التي يجمع بين أعضائها أهداف مشتركة " (شوقي ، ١٩٩٢ م : ص ٣٧)

وذكر كل من السويدان وباشراحيل (٢٠٠٢ م : ص ٤٠) بأن القيادة هي : " عملية تحريك الناس نحو الهدف " .

وأشار الغامدي (١٤٢٧ هـ : ص ١٢) أن " تعريفات القيادة وما اندرج في سياقها يجسد مفهوم القيادة بصورة كبيرة على الدور الذي يلعبه سلوك القائد في التأثير على كافة

العمليات القيادية مما يعتبر تحجيماً لعملية القيادة واختزالها في ذلك ، وإغفال عمليات التفاعل الناجمة عن الأبعاد السلوكية والنفسية وغيرها من الجوانب " .

وفي مفهوم أكثر شمولية للقيادة تشير عثمان (١٩٩٨م : ص ١١) إلى أن القيادة هي : " أحد أشكال التفاعل الاجتماعي الذي يقوم الفرد باعتباره قائداً تكون له القوة والقدرة في التأثير على الآخرين وتحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على تماسكها " .

و رأى النمر (١٩٩٠م : ص ٢٩) بأن القيادة " عبارة عن عملية التأثير التي يستخدمها القائد في توجيه وتوحيد جهود العاملين نحو الاهداف المشتركة " .

وقدم إيفنسيفيتش (Ivancevich) تصوراً أكثر شمولاً واكتمالاً حول طبيعة مكونات عمليات القيادة حيث أشار إلى أن القيادة دالة للتفاعل بين كل من خصال شخصية القائد وتوقعات الأتباع لأدائه ، وخصال شخصية الأتباع ومتطلبات الأداء كما يدركها الأتباع ، والمناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القادة والأتباع (شوقي ، ١٩٩٢ م : ص ٣٩)

ومن خلال التعريفات السابقة والتي تنوعت في صياغتها إلا أن الباحث يرى أنها تتقاطع في الكثير من العناصر المشتركة ولكن تختلف في الزاوية التي ينظر منها الى القيادة ، وأبرز تلك العناصر التي تدور حولها التعريفات السابقة ما يلي :

- ١ - قائد يمتلك صفات ومهارات تمنحه قوة التأثير في الآخرين ونيل ثقتهم والقبول .
- ٢ - تابعون يستجيبون لتوجيه القائد ويحققون الأهداف التي يوجههم اليها .
- ٣ - تواصل ايجابي بين القائد والتابعين يراعي الجوانب الإنسانية .
- ٤ - أهداف واضحة يعمل من أجل تحقيقها القائد والتابعون .

(١ - ٢) عناصر القيادة :

القيادة عملية اجتماعية تكاملية لا يمكن أن تنشأ إلا بوجود جماعة تسعى لتحقيق هدف متفق عليه، لذا يوضح الغامدي (١٤٢٧هـ : ص ص ١٤ - ١٥) أن القيادة تقوم على عناصر رئيسة لا بد من توفرها وهي :

أولاً : وجود جماعة من الناس :

حدد " سميث " (Smith) مفهوم الجماعة بأنها : وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم . ويتضح ذلك من خلال دعامتين كما أشار كل من " كرش وكرتشفيلد " (Krech and Crutchfield) هما :

- ١- أن يمارسوا وجودهم كجماعة ، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة .
- ٢- أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشيطاً.(كنعان، ٢٠٠٢ م : ص ٩١)

ثانياً : القائد :

بما أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين ، فهي إذاً عملية لا تتم في فراغ إذ لا بد من وجود طرفين شخص مؤثر وآخر متأثر ، ومما لاشك فيه أن الدور المهم والمحوري هو للقائد ومدى تأثير القائد على بقية العناصر ، وانعكاس ذلك على جميع مستويات وعناصر العملية سلباً أو إيجاباً كل ذلك يجعل الحديث عن القائد وصفاته ومهاراته مطلب في كل دراسة عن القيادة .

وصنف العتيبي (١٤٢٨ هـ) القادة الى نوعين :

- ١- قادة طبيعيين : وهم قادة بالفطرة لديهم موهبة للقيادة بما يمتلكونه من خصال وصفات انتقلت اليهم بالوراثة مثل الزعماء الذين لديهم التميز والبروز والكرزما الخاصة بهم .
- ٢- قادة إداريون : وهم من يحتاجون الى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعليم والتدريب ، مثل مديري المؤسسات التربوية والحكومية .

ولا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية فقط وإنما يمكن أن تكون أيضاً

خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الاستعداد والميل ليكون قائداً

وقد حدد حسن (٢٠٠٤ م : ص ٢٣) خصائص القيادة في خمس نقاط هي :

- ١- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- ٢- أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .

٣- أن يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير .

٤- أن يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .

٥- أن يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

و ذكر حسن (٢٠٠٤ م) أن هناك عدة عوامل أساسية ينبغي على القائد العمل على توفيرها ليحقق لمجموعته الأمن والطمأنينة في العمل ومن ثم الإنقياد لتحقيق الأهداف وهي :

١- إيجاد جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مجموعة عمله وبهذا يبتعد عن مظاهر المقاومة والعداء والتواني والاهمال في العمل .

٢- نشر المعرفة وتوعية الفرد بمتطلبات عمله فيكون على دراية بما له من حقوق وما عليه من واجبات ومسؤوليات ومهام .

٣- وجود نظام واضح يحكم علاقات العمل بين الأفراد مع بعضهم وعلاقتهم مع القائد ويوفر جو من الاستقرار ويحدد أسس العدالة في العمل والاسس التي يبنى عليها الثواب والعقاب وكل ذلك لايجاد وضوح يبعد التذمر والعصيان من الأفراد .

٤- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وذلك بتمكينه من العمل الذي يستطيع ممارسته وبالتالي إعطاؤه الأجر المناسب لعمله مع إشباع كآفة حاجاته الأخرى .

ثالثاً : وجود هدف مشترك :

تتعدد وتتباين الأهداف فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها .وقدمت لنا " ماري فوليت " (M . Follet) من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء " أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها الأساسية ، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف من الأطراف ما يرضيه ، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها ، وتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة" . (كنعان ، ٢٠٠٢ م : ص ٩٥) .

بينما وضع حسن (٢٠٠٤م) أن هناك ثلاثة عناصر تعتمد عليها القيادة وهي : القائد والموقف والتابعون ، وبهذا يتفق الغامدي (١٤٢٧هـ) مع حسن (٢٠٠٤م) في عنصرين هما القائد والتابعون أو الجماعة ويختلف معه في جعله الهدف المشترك هدفاً ، أما حسن (٢٠٠٤م) فقد جعل الموقف هو العنصر الثالث. وشرح العتيبي (١٤٢٨هـ : ص١٧) الموقف كعنصر بقوله : " يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الانسان أن هناك أفراداً يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى .

وأختصر سمارة (٢٠٠٧م) عناصر القيادة الى عنصرين مهمين هما :

أ - التأثير : وهو قدرة الفرد على التأثير الإيجابي على التابعين له ، من أجل الوصول بهم للأهداف المأمولة .

ب - السلطة القانونية : وهي ما تفوضه السلطات العليا من صلاحيات تساعد القائد على اتخاذ القرار (العتيبي ، ١٤٢٨هـ)

(١ - ٣) مهارات القيادة :

وأشار الغامدي (١٤٢٧هـ) الى قيام كل من " بينس ونانس " (Bennis and Nanus) بتحديد ما يرون أنه صفات للقائد الناتجة عن مهارات هذا القائد والتي تنطبق على كل قائد بغض النظر عن نمط أو نوع القيادة وهي تتمثل في ما يلي :

١ - أنه شخص قادر على إيجاد رؤية ورسالة للمنظمة ، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع التابعين لاعتناقها .

٢ - يرى القائد أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية .

٣ - للقائد الفعال حضور واضح ، ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك الناس مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة .

٤ - يستطيع القائد التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة بنظرة ثانية .

٥- يسعى القائد إلى الوصول بآتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة .

٦- يعتبر القائد عنصر تغيير ومحج للمخاطر المحسوبة ، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور .

وقد أوضح حسن (٢٠٠٤ م : ص ٨٩) تلك المهارات التي ينبغي توفرها في القائد كما يلي :

١- المهارات الذاتية : تشتمل على القدرات العقلية والاستعدادات الفكرية ، والمبادأة والابتكار ، والقدرة على ضبط النفس مما يساعد القائد على استخدام قدراته وإمكاناته .

٢- المهارات الفنية : ويقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل ويرتبط بالمهارات الفنية الجوانب التالية :

أ- القدرة على تحمل المسؤولية (Ability to assume responsibility) .

ب- الفهم العميق والشامل للأمور (Thoroughness) .

ت- الحزم (Decisiveness) .

ث- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه .

٣- المهارات الإنسانية : وتتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية .

٤- المهارات الذهنية : وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه ، وينبثق عن هذه المهارات نوعان آخران من المهارات هما :

أ- المهارات السياسية وتعني : قدرة القائد على النظر للتنظيم الذي يقوده كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومدى تقديره للصالح العام ، والسياسة العامة للدولة .

ب- المهارة الإدارية وتتمثل في : قدرة القائد على فهم مهمة عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم .

ورأى الباحث أن من الضروري إضافة مهارات مهمة ينبغي توفرها في القائد ويمكن تسميتها بـ " المهارات الإيمانية " وتشمل على جملة من القيم والمبادئ الإسلامية التي حث عليها الشرع ودعا إلى تميمتها في النفوس وتربية النشء عليها مثل : الشعور بالأمانة و وجوب القيام بالرسالة والإخلاص في العمل ومراقبة الله في الأداء واستشعار البركة في العمل ، وغير ذلك من القيم النبيلة والمعاني السامية .

وهذه القيم يمكن اعتبارها ضمن المهارات التي يتم التوجيه إليها والعناية بتميمتها في نفس القائد ، ولا ينبغي إغفالها وخصوصاً في المجتمعات الإسلامية والنفوس الإيمانية التي تجد لها تفسيراً غيبياً وترجو آثارها الإيجابية في الدنيا والآخرة وإن لم يكن لها توصيف مادي بحث أو تفسيراً علمياً واضحاً .

(١ - ٤) العلاقة بين القيادة والإدارة :

ترى بعض الاتجاهات الإدارية أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان ، بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر ، حيث رأى (درويش وآخرون ، ١٩٧٦م : ص ١٣٠) :

" أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة "

وذكرت عثمان (١٩٩٨ م : ص ٧١) أنه بالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تساعد على زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب ألا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة .

وهذا لا يعني على الإطلاق أن القيادة هي الإدارة لأن في ذلك تبسيطاً أكثر من اللازم، لكن ما يقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لكي تتمكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً ، كما أن الإدارة لن تتمكن من الإسفاده الحقيقية من الوسائل المستحدثة إذا لم تتوافر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها .

ورأى ماكورميك (Macormik) أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينها ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما ، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع (شوقي ، ١٩٩٢ م : ص ٤٩)

ويؤكد كل من درويش وتكلا (١٩٩٥ : ص ٣٣) . أن الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين .
كما ذكر الهواري (٢٠٠٢ م ، ص ٢٤٩) رأياً متوسطاً يحافظ على ذلك الارتباط حيث رأى أنه لا يوجد قائد ١٠٠٪ أو مدير ١٠٠٪ ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة لدى كلاً من القائد أو المدير ، ويصور لنا " جون كوتر " مصفوفة القائد المدير والتي تصور أربعة مستويات

شكل رقم (٣)

مصفوفة القيادة / الإدارة



(المصدر : الهواري ، ٢٠٠٢ م : ٢٤٩)

وذكر الشوكاني (١٢٦٤هـ : ص ١٢) " أنه مع أن هناك من يرفض التفريق بين الإدارة و القيادة فإن جمهور علماء السلوك يرون أن الإدارة شي القيادة شيء آخر و يؤكدون أن الإدارة التربوية إذا أريد لها أن تكون فاعلة فإنها يجب أن تتسم بالبعد القيادي " ، و يمكن استعراض أهم ما يميز القائد عن المدير من خلال الممارسة العملية لأدوارهما ، وذلك كما في الجدول التالي :

الجدول (١)

الفرق بين الإداري والقائد

م	الإداري	القائد
١	ينفذ أكثر مما يخطط فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية .	يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .
٢	يقصر عمل المدير على تنسيق النشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة .	يقوم القائد بالتأثير في نشاطات و سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف العامة .
٣	يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في التغيير.	يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييراً.
٤	ينشغل بالحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل .	يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر .
٥	يعمل وفق خطوات محدد سلفاً .	يبعد ويفكر و يجدد .
٦	سلطة رسمية يستمدتها من القوانين والتشريعات و النظم التي تحكم المؤسسة .	سلطة غير رسمية في الغالب ويستمدتها من قدرته في التأثير على الأفراد
٧	الإدارة مفروضة على الجماعة .	تقوم القيادة على النفوذ و القدرة على التأثير .
٨	الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد	يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأهداف .

المصدر : الشوكاني (١٢٦٤هـ : ص ١٣) بتصرف .

ويرى الباحث أنه لا يمكن القول بدقة الفروق الواردة في الجدول السابق ، وأن ذلك التفريق يعود لعوامل كثيرة في صفات الفرد و طبيعة العمل .

(١ - ٥) أساليب وأنماط القيادة الإدارية :

الأسلوب القيادي (Leadership Approach) يعني : تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نهجاً يميز طريقته في التعامل معهم ، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً ونمطاً عاماً يميز طريقة التعامل ، ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر ، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذاك . (القحطاني ، ٢٠٠١ م : ص ٥٩)

وأوضح حسن (٢٠٠٤ م ، ص ٧١) تصوره عن الأنماط القيادية بقوله : " أن هناك العديد من نماذج القيادة والتي تتميز بفعل العوامل الموقفية التي تتصل بشخصية القياديين أنفسهم وفلسفاتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة شخصياتهم والبيئة في العمل من ناحية أخرى "

وأشار كنعان (٢٠٠٢ م) إلى ثلاث مراحل مرت بها هذه الأساليب والأنماط في مجال الإدارة ، حيث ذكر أن المرحلة الأولى تتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية وما عكسته هذه المفاهيم من افتراضات وجهت أسلوب الإدارة نحو ما يسمى مدخل الشدة (Hard Approach) أو النظرة السلبية للإدارة ، والمرحلة الثانية تتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الحديثة وخاصة المدارس السلوكية والتي كان لما قدمته من افتراضات وتصورات أثر في توجيه أسلوب الإدارة نحو ما يسمى مدخل اللين (Soft Approach) أو النظرة الحديثة للإدارة ، والمرحلة الثالثة وتتمثل في المفاهيم التي سادت في الإدارة في فترة ما بعد الخمسينات والتي تمثلت في محاولات بعض الكتاب الإداريين للتوفيق بين المفاهيم التي سادت في ظل المدخلين السابقين والأخذ بمزايا كل منهما ومحاولة صهر مفاهيمهما في نظرية عامة متكاملة وقد سمي هذا المدخل بالمدخل التعديلي أو مراجعة المنهج (The revisionist Approach) ..

(١ - ٦) الفرق بين القيادة والرئاسة :

كما اختلف رجال الفكر الإداري حول الفرق بين القيادة والإدارة كان هناك خلاف آخر حول القيادة والرئاسة وذكر أحمد (١٤٢٦ هـ : ص ٣٨) بأن جيت " Jeat " عرف القيادة بأنها : " المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه لذلك فإن هناك فرق كبير بين القيادة leadership وبين الرئاسة headship لأن القيادة تتبع من الجماعة ويقبلون بسلطتها أما الرئاسة فتستمد سلطتها من خارج الجماعة ويقبل بها الأفراد خشية العقوبة ، وبذلك يكون الرئيس مفروضاً على الجماعة وبينهما تباعد اجتماعي .

ويمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن للفرد أن يجمع بينهما في آن واحد ، ورغم وجود الفروق بين القيادة والرئاسة إلا أن بينهما علاقة وثيقة ذكرها الأغبري (٢٠٠٠ م) وقام الباحث بتنظيمها في الجدول التالي :

الجدول (٢)

الفرق بين القيادة والرئاسة

م	القيادة	الرئاسة
١	تستند القيادة على قوة القائد	تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس
٢	القيادة تظهر من الجماعة	الرئاسة واجبة على الجماعة
٣	القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية	الرئاسة تعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وانها دائمة ومنتظمة
٤	مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد	مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً
٥	في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور مع الأفراد وتوجد المودة بينهم	سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد حيث تنعدم مشارع التآلف بينهم .

ورأى العتيبي (١٤٢٨ هـ) أن الإدارة التربوية ينبغي أن تسعى إلى أن تكون قيادة
تربوية لأن أهداف العملية التربوية هي أهداف الجماعة بشكل عام لذا يجب الاهتمام
بتسمية القيادة التربوية انطلاقاً من الميدان التربوي لإعداد قادة المستقبل .
و حين يجمع القائد بين الوظيفة الرسمية والسلطة و بين السمات الشخصية للقائد
يكون تأثيره إيجابياً ويحقق النجاح القيادي .

(١ - ٧) مصادر القيادة :

بعد الحديث عن القيادة والإدارة والرئاسة والفرق بينهم يظهر لنا تساؤل عن مصدر
القيادة ، وهل ذلك المزج بين شخصية القائد و المرؤوسين والنظام أو بيئة العمل كل
ذلك يمثل مصدر للقيادة ؟

وقد أشار العتيبي (١٤٢٨ هـ) إلى مجموعة من الدراسات التي ذكرت مصادر
القيادة ثم أجمال تلك المصادر وصنفها إلى نوعين رئيسيين تتفرع إلى خمسة مصادر
وهي :

أولاً : قوة أو نفوذ المنصب **Position Power** :

وتتقسم القوة هنا إلى ثلاثة أقسام وهي :

١- قوة الحافز أو المكافأة : وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية
والمعنوية ، ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أن تعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت
تأثيرها .

٢- قوة الجزاء أو العقاب : وتعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات على العاملين في الوقت
المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي الى أمر غير محمود في نفوس العاملين
ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم .

٣- قوة السلطة : بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من
تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه
لايراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم ولكن استجابتهم له من أجل ما تملكه من قوة في
السلطة الممنوحة له فحسب .

ثانياً : قوة أو نفوذ مستمد من القائد ذاته :

وتعني الصفات والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتنقسم إلى قسمين هما :
١- السلطة أو النفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة : بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم .

٢- القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية : وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره . (العتيبي ، ١٤٢٨هـ : ص ٢٢)

(١ - ٨) القيادة والسلوك الإنساني :

أظهرت الدراسات الحديثة في ميدان القيادة أن للسلوك الإنساني دور بارز في الارتقاء بالعمل القيادي ، فالفرد العامل يقبل على الإنتاج ويسعى لرفع معدلاته وزيادة الإنتاجية متى ما شعر بانتمائه إلى جماعة العمل التي يعمل معها ، ومتى ما عومل معاملة إنسانية تشعره بكرامته وتقديره وبدوره في عملية الإنتاج ، لذلك فإن الحوافز الجماعية أهم من الحوافز الفردية ، وإن الحوافز المعنوية تفوق في أهميتها الحوافز المادية . (البدري ، ٢٠٠٢ م : ص ٦٠) .

إن إحدى أهم قدرات العنصر القيادي هي معرفة متطلبات العاملين واحتياجاتهم وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه لأية قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة موفقة لعناصر قوتها البشرية . أما إذا أهملت الأحاسيس الإنسانية لدى العاملين أو تم التغاضي عن متطلباتهم سواء أحصل ذلك عمداً أم عن غير قصد ؛ فإن هذا هو الإهمال والاستخفاف بعينه ، ويحس العامل بذلك ويشعر أن إدارته لا تحمله على محمل الجد فيشك في قيمته بالنسبة للعمل الذي يؤديه ، لا بل يمكن أيضاً أن يفقد احترامه لنفسه (هرمان ، ٢٠٠٣ م : ص ٣٢) .

وقد عبر بوتو شتراوس (Botho Strauss) عن ذلك بكلمات واضحة دالة على التفكير والتأمل في علاقة القيادة بالسلوك الإنساني فقال : " إنك تجري ولا ريب وراء

الشخص الذي يهتم بك ، ويدرك مشاعرك ، ذلك الذي يحملك محمل الجد فتشعر بشعور من الارتقاء اللطيف " (هرمان ، ٢٠٠٣ م : ص ١٣٠) .

فالسلك الإنساني لدى القائد تجاه مرؤوسيه واهتمامه بهم كبشر والاهتمام بإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية يترك أثراً نفسياً يحفز العاملين نحو الأداء المتميز ، فالقائد يقوم بدور الميسر (Facilitator) الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني وإقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم (كنعان ، ٢٠٠٢ م : ص ٧٤) .

ومن خلال ذلك تتجلى أهمية إدراك القائد لكيفية التعامل مع المرؤوسين بصورة صحيحة بحيث يدفعهم إلى العطاء والانتماء للمنظمة التي يعملون فيها ، ويفرض ذلك على القائد أن يكون ملماً ومدركاً للمفاهيم الأساسية للسلوك من حيث الخصائص والمقومات والمبادئ حتى يستطيع أن يدرك أبعاد دوره الإنساني الذي تمليه عليه وظيفته ويستطيع أن يستثمر هذه المعرفة لاستيعاب الجوانب الإنسانية المهمة للعمل الجماعي القيادي والتي تتمثل في تشجيع وتحفيز المرؤوسين والتعامل مع الجماعات وبناء فريق العمل (هلال ، ٢٠٠٥ م : ص ٤٧) .

فالقدرة على التأثير في الآخرين هي المحور والمرتكز الأساسي في شخصية القائد وهي التي تحدد ما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل وتؤدي دورها أم لا .

ويرى الباحث أنه لا قيمة لقيادة اكتملت فيها جميع العناصر وافتقرت إلى عنصر السلوك الإنساني الذي يعتبر الروح لجسد القيادة ، وإلا ما الفائدة من قائد لا يملك ناصية التأثير الإنساني على الآخرين ؟ وبحسب ما يراه (العيتي) فإن " أفكار القادة الصائبة واستراتيجياتهم الدقيقة لا قيمة لها إذا أخفقوا في تحريك المشاعر نحو الاتجاه الصحيح الذي يؤدي إلى تطبيق هذه الاستراتيجيات " (العيتي ، ٢٠٠٤ م : ص ١٥) .

وقد أظهرت بعض الدراسات أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم

وبينت نتائج هذه الدراسات أن هذه السمة أكثر أهمية للقائد من السمات الأخرى .
(حسن ، ٢٠٠٤ م : ص ٩٧)

ورأى الغامدي (١٤٢٧ هـ) أن القيادة الناجحة هي التي تتخذ من العلاقات الإنسانية حجر الزاوية في تعاملها مع الجماعة ، فالقيادة بلا سلوك إنساني يحكم علاقتها مع الآخرين تعتبر قيادة اقرب للإدارة والرئاسة التي تحرك الناس وفق منظور الأمر والنهي خلواً من جانب الوجدان والروح وإشباع الحاجات التي تنطلق فيه القيادة . كما أن القيادة التي تجعل من السلوك الإنساني منطلقاً للتعامل مع الفرد وتتعامل معه كبشر له أحاسيسه ومشاعره تتجح غالباً وإن افتقرت إلى بعض الجوانب الأخرى .
(١ - ٩) القيادة التربوية :

القيادة التربوية هي التي يكون محورها النشاط التربوي الذي يتم في إطار التنظيم التربوي (الشوكاني ، ١٤٢٦ هـ : ص ١٦) . ، والقيادة التربوية تقوم بأداء دور متميز وبارز في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية ولا يختلف مفهومها عن مفهوم القيادة بصفة عامة ولكنها تأخذ بعداً تربوياً بحتاً .

ورأى عبد ربه (١٩٨٣ م : ص ٣) إن التقدم الهائل و الانفجار المعرفي الذي حدث في كل المجالات وخاصة المجال التربوي ، يتطلب قادة تربويين مؤهلين و معدين إعداداً خاصاً لقيادة المؤسسات التربوية التي تتميز بخصوصية تنفرد بها عن غيرها من مؤسسات المجتمع الأخرى لذلك يرى البعض ان القائد التربوي يجب أن يكون قائداً موقفياً يجيد تشخيص الموقف ويتفاعل معه ويعالجه بما تقتضيه ظروف ذلك الموقف و المتطلبات و المعطيات المحيطة به .

وتعرف القيادة التربوية بأنها " النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي ، للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم وتنظيم جهودهم ، و تحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم و الكيف و العمل على تحقيق أهدافها " (العريفي و المهدي ، ١٩٩٦ م ، ص ٢١٠) .

ويرى الباحث أن القيادي التربوي لا يمكن أن ينجح في تحقيق أهدافه التربوية ما لم يحرص على توفير الحس التربوي المطمئن لكافة العاملين معه وبذلك يرتفع لديهم الالتزام التنظيمي تجاه عملهم .

(١ - ١٠) أهمية القيادة التربوية :

تكمن أهمية القيادة التربوية في حاجات المؤسسات التربوية إلى وجود قائد يعمل و يؤثر من خلال سلطاته الرسمية و غير الرسمية قائد يؤثر على سلوك الطلاب و المعلمين و الإداريين و الآباء ، و بغيره بما يحقق إشباع حاجاتهم و دوافعهم التي تؤدي بدورها الى تحقيق الاهداف التربوية (مصطفى و النابه ، ١٩٨٦م ، ص٣٧ - ٣٨) .

وبدون القيادة التربوية لا يمكن إحداث تغيير أو إصلاح في أي مؤسسة تربوية لأن القائد التربوي الفاعل الذي يمتلك مهارات التعامل مع أفراد متباينين في ثقافتهم و تخصصاتهم و تطلعاتهم و اتجاهاتهم و هذا كله يتطلب الكثير من القدرات لتوجيههم وتنظيمهم في فريق واحد يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية على المستوى البشري بالدرجة الأولى ، حيث قياس تحقق الأثر التربوي على العنصر البشري أصعب من غيره ، و عندما يكون هناك إخفاق أو ضعف في المؤسسات التربوية و عجز عن تحقيق أهدافها فإن ذلك كله يسبب ضعفاً في الإدارة أو قصوراً في مقومات التنظيم بسبب عدم وجود القيادة التربوية ذات الكفاءة العالية . (الغنام ، ١٩٧١م ، ص ٥٣)

(١ - ١١) الأنماط الرئيسة للقيادة :

مر المجال الإداري بالعديد من التغييرات والتطورات في الأساليب والأنماط القيادية والإدارية وقد أشار الباحثون الى أنواع متعددة من أنماط القيادة الرئيسية ، وذكر كنعان (٢٠٠٢م) بأن أنماط القيادة اتخذت تسميات متعددة لدى علماء الإدارة وتعددت طرق تناولها حسب المدخل الذي اتخذه لدراسة القيادة ، ولكن لعل أهم وأشهر تلك التسميات ما يلي :

أ - القيادة الأوتوقراطية : وهي القيادة التي تركز اهتمامها على القائد ، وقد أطلق عليها الاستبدادية أو الدكتاتورية أو القيادة السلبية .

ب - القيادة التسيبية أو الفوضوية : وهي التي تركز اهتمامها على الفرد وإطلاق حريته في العمل ، وقد أطلق عليها القيادة الترسلية أو المتساهلة أو الحرة أو الانهزامية .

ج - القيادة الديمقراطية : وهي القيادة التي تركز اهتمامها على العاملين ، وقد أطلق عليها القيادة الاستشارية أو الإنسانية أو القيادة الإيجابية (العتيبي ، ١٤٢٨هـ)

و لكل من هذه الأنماط مزاياه وعيوبه ، وقد يحتاج القائد أن يتنقل بين هذه الأنماط حسب الموقف ، وسيتم الإشارة الى ذلك عند الحديث عن القيادة الموقفية ، وقد تحدث الكثير من الباحثين عن هذه الأنماط من مداخل متعددة وبأساليب مختلفة و فيما يلي يعرض الباحث تلك الأنماط محاولاً ترتيبها بشكل يسهل الاستفادة منها وربطها بواقع الميدان التربوي .

أ . القيادة الأوتوقراطية :

كشفت الدراسات المتعددة في القيادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية والتي تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم لسلطتهم الرسمية كأداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل وذلك لا يكون على درجة واحدة حيث يندرج ذلك في نقطتين تمثل إحداهما السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والمتحكمة ، وتمثل النقطة الثانية السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية اللبقة ويوجد نمط ثالث للسلوك الأوتوقراطي يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة (كنعان ، ٢٠٠٢م ، ص : ١٥٣ - ١٥٤)

وتؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع إلى أن القيادة التسلطية العنيفة يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية ولا يتفاضى عن الأخطاء بل يجعل من مرتكب الخطأ عبرة للآخرين .

أما القيادة التسلطية الخيرة فهي أقل عنفاً من سابقتها حيث يهيئ القائد جو العمل بشكل لا يسمح فيه للإكراه إلا عند الضرورة القصوى .

أما القيادة التسلطية المناورة وهي التي يحاول فيها القائد أن يشعر مرؤوسيه بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار ويخفف من حدة تحكمه في مرؤوسيه . (القحطاني ، ١٤٢٢هـ ، ص : ٦٥)

وأشار حسن (٢٠٠٤ م) إلى مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأتوقراطي يلخصها الباحث في النقاط التالية :

- القائد الأتوقراطي انتقادي يهدد كثيراً لإعتقاده بأنه من الضروري الضغط دائماً على المرؤوسين وتهديدهم لكي يعملوا .
- يتعامل مع الخلافات داخل التنظيم بإخمادها دائماً ولا مجال للحوار .
- يعتبر مخالفة أحد مرؤوسيه له تحدياً لسلطته .
- لا يفر للموظف المخطيء بسهولة .
- ينفرد بالتخطيط و باتخاذ القرار .
- لا يعرف معنى التحفيز الفعال ، ويشعر أن التهديد وحده هو المحفز للعمل .
- لا يحقق إشباعاً لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم لترك العمل .

ولعل من الواضح أن هذا النمط من القيادة لم يعد مقبولاً في هذا العصر وبالأخص ونحن نتحدث عن المجال التربوي والإدارة المدرسية بالذات حيث التعامل مع الفئات المتنوعة من المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والمستجدات العلمية والقضايا التربوية وغير ذلك ، لذا فإن إدارة هذا المزيج الإنساني التربوي بتلك العقلية الأتوقراطية الصناعية مرفوض تماماً ولكن لا يمكن أن ننكر وجود بعض الإدارات المدرسية بهذا الأسلوب وللأسف ، وعندها تفقد المدرسة والطالب والمعلم الشخصية والاحترام .

ويعتقد الباحث أن وجود هذا النوع من القيادات يعود لعدة أسباب من أهمها :

- ١- أنه أقل الأنماط القيادية حاجة للمواهب الشخصية والتنمية الذاتية المستمرة فكل المطلوب من صاحبه الاستفادة من السلطة الرسمية المعطاه له لممارسة التسلط وتطبيق الأنظمة بكل حدية دون البحث عن البدائل الأنجح والطرق الأفضل لاتخاذ القرار .

٢- أن هذا الأسلوب هو الأشهر و الأكثر صيتاً في أوساط عامة الناس لأن الكثير منهم ارتبط مفهوم القيادة لديه بإحكام السيطرة والتسلط على الآخرين .

ب. القيادة التسيبية أو الفوضوية :

ويظهر هذا النمط من خلال التسمية حيث أن حقيقة هذا النمط عدم وجود قيادة حازمة بل ذكر عياصرة (١٤٢٦ هـ ، ص : ٤٩) أن هذا النمط مضاد تماماً للنمط الأوتوقراطي حيث لا توجد قيادة حقيقة ، لأن كل فرد في المنظمة هو حر في أداء العمل حسب رغبته ، والفوضى وسلبية القائد هي السائدة في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه وهذا النمط من السلوك القيادي يتميز بعدم تدخل القائد في العمل وليس له دور ايجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك ، مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير آبهين بوجود القائد ولعل ذلك يعود لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم إلمامه بمتطلبات العمل وبالتالي يترك الأمور تسير دون أي توجيه أو قيادة ويعد هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف والقائد في هذا النمط يعتقد بأن ترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل تزيد من قدراتهم وتمرسهم في العمل ويقوم بتسهيل الإتصالات مع العاملين معتقداً بأن واجبه إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل ويأخذ دور المراقب عن بعد . ، ومع كل ذلك فإن بعض الباحثين يشير الى خصائص تميز القيادة الحرة و من تلك الخصائص ما ذكره حسن (٢٠٠٤ م ، ص : ٧٧) :

١- اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكارهم وما يلتبس عليهم .

٢- إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل .

٣- اتجاه القائد لتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله الى إسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة ..

والحرية المطلقة تؤدي ولا شك الى فوضى في العمل والعلاقات أيضا وتولد نتائج عكسية لذا فإن ممارسة هذا النمط من قبل مدير المدرسة لا يخدم العملية التربوية والتعليمية بل سيكون سببا في ضعف الأداء .

ج- القيادة الديمقراطية :

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات ، وتعتمد القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة ،

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم ، وحل مشكلاتهم ، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد وكراماتهم (حسن ، ٢٠٠٤ ، ص : ٧٣)

ومن أهم صفات القائد الديمقراطي الاهتمام بآراء الآخرين والاستفادة منها ومساعدتهم على التعبير عن آرائهم ويقدم لهم المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي تشجعهم على المناقشة وتقييم الأمور بمعايير سليمة دون مجاملة أو خوف لذلك فهو يلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق المشاركة والتعاون وإظهار قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ، ويتمتع القائد الديمقراطي برضا التابعين عن قيادته وهو يسعى الى جذبهم إليه ومشاركته المسؤولية ويظهر هذا القائد غالباً على أنه أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط ولكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر (هلال ، ٢٠٠٥ ، ص : ٣٤) .

ويرى الباحث من خلال العرض السابق أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط إيجابية مع وجود بعض المآخذ تعود لثقافة ومستويات المرؤوسين .

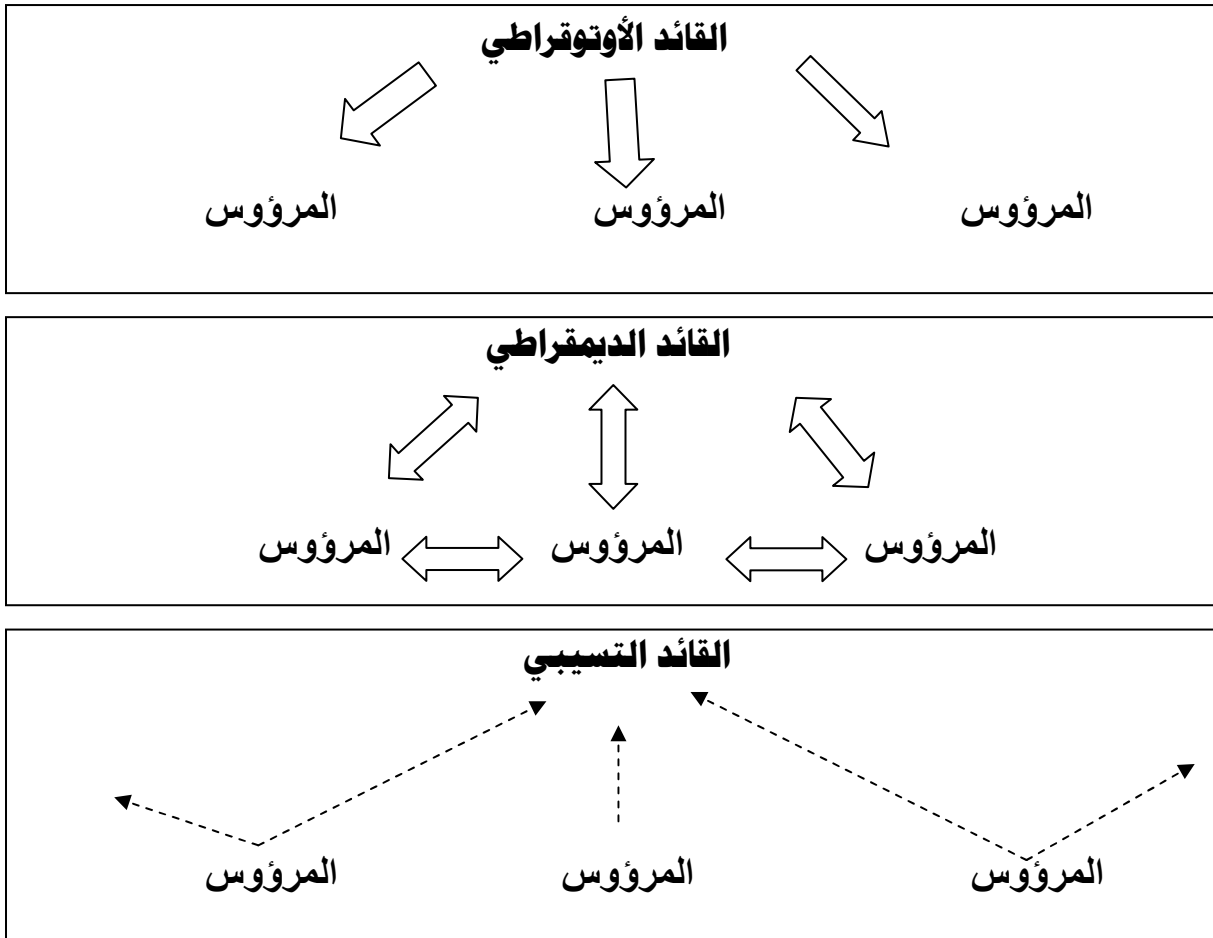
ويمكن أن يتم تلافي وتطوير هذا النمط وجعله نمطاً شورياً مبنياً على المنهج الإسلامي في القيادة والذي يجمع مميزات الأنماط الثلاث ويتلافى ما فيها من مآخذ وسلبيات .

وليس الدافع وراء ذلك عاطفة دينية إيمانية فقط، بل هي قناعة بالمنهج النبوي الإسلامي في القيادة من خلال استقراءً لكثير من مواقف السيرة النبوية المطهرة ، التي أظهرت منهجه صلى الله عليه وسلم في قيادة الأمة والذي لازال ذلك المنهج النبوي بحاجة للكثير من الدراسات والبحوث التي تخرج لنا الجواهر والدرر .

والشكل التالي رقم (٤) يبين الأنماط الرئيسية الثلاثة وعلاقة القائد بالمرؤوسين وموقعه في التوجيه بالنسبة للمرؤوسين ونوعية العلاقة الرأسية والأفقية في كل نمط من تلك الأنماط .

شكل رقم (٤)

الأنماط الرئيسية الثلاثة وعلاقة القائد بالمرؤوسين



(المصدر : حسن ، ٢٠٠٤هـ : ٨١)

(١ - ١٢) نظريات القيادة :

اختلف الباحثون ووعلماء الإدارة ومفكرو هذا الفن في تحديد إطار واضح لنظرية شاملة وجامعة للقيادة ، فنجد تبايناً كبيراً في آراء المعنيين بالفكر الإداري حول نظريات القيادة ويرجع سبب ذلك إلى تنوع المنطلقات و اختلاف النظرة إلى أي العناصر هو الأهم في عملية القيادة ، ونظراً لهذا الاختلاف ظهرت عدة نظريات للقيادة ، وتنظيم تلك النظريات يبنى على تصنيفها وفق عدة مداخل ، وقد قام الباحثون بتحديد عدة مداخل وتصنيفات ومنها التصنيف الذي ذكره عياصرة (١٤٢٦هـ) :

١- مدخل السمات .

٢- مدخل النظرية الذاتية

٣- مدخل السلوك الإداري .

٤- مدخل الموقف

٥- مدخل الاتجاهات الحديثة للقيادة .

٦- مدخل النظرية التفاعلية

ورأى الباحث أنه يمكن تصنيف النظريات القيادية الإدارية وإيجاد تصور آخر يجمع

أغلب النظريات القيادية بصورة شاملة بناءً على المداخل المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (٣)

مداخل عرض النظريات القيادية في هذه الدراسة

م	المدخل	النظريات
١	الذاتية	نظرية السمات - نظرية الرجل العظيم - نظرية التابعين
٢	الموقفية	النظرية الظرفية ليفيدلر - نظرية هاوس (المسار والهدف) نظرية الحالات القيادية ل هيرسي وبلانشرد نموذج فروم ويتن
٣	الإدارية السلوكية	نظرية البعدين - نظرية الشبكة الإدارية - نظرية س ، ص (X & Y) - نظرية ليكرت
٤	الاتجاهات الحديثة للنظريات القيادية	القيادة الإجرائية (التبادلية - التفاعلية) القيادة التحويلية - القيادة الرؤيوية

أولاً / مدخل الذاتية (The Individualistic) :

تبحث النظرية الذاتية أو الفردية في السمات اللازمة لتكوين القادة ، وتنقسم إلى ثلاث نظريات فرعية ، وتعرف الأولى بنظرية السمات ، والثانية بنظرية الرجل العظيم ، والثالثة بنظرية التابعين .

١ - نظرية السمات (The Traits Theory) :

منطق هذه النظرية أن أهم السمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة تتمثل في بعض الخصائص الذاتية مثل : الصحة الجسمية والنفسية ، والذكاء ، والقدرة على التصرف ، والمبادأة ، وحسن تقدير الأمور .
وعلى ذات المنهج نجد أن عباس (٢٠٠٤ م ، ص : ١٥) . تحدثت عن هذه النظرية وبينت أنها تفترض بأن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد من هذه السمات ما يكون مظهرياً ومنها ما يكون نفسياً كالثقة بالنفس والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة .

وأبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة ، أنه يرجع ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية .
(Koontz,1980,P664) .

ويبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن " القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة " (حسن ، ٢٠٠٤م ، ص : ٢٩)
وذكر جبرة (١٤٢٦هـ . ص : ٣٨) بأن ارادوي تيد (Tead ,1935) حدد قائمة بسمات و أوصاف لا بد من توفرها لنجاح القائد وهي : الطاقة البدنية والعصبية ، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة والكمال والتكامل والأمانة والحكم والمهارة الفنية و البت في الأمر والحسم والذكاء والمهارة في التعليم والإيمان . كما ذكر كيليان (Kilian ، 1979) قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة .

ويرى الباحث أن هذا التحديد للصفات والسمات القيادية غير منضبط في كثير من الكتب والدراسات العلمية وهذا يبين أن سبب الاختلاف حول هذه النظرية نشأ من عدم القدرة على تحديد السمات التي تكون مرتكزاً للقيادة في الشخص المعني .

واهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية قد أوردتها عباس (٢٠٠٤م ، ص : ١٦) وهي :

١- عدم التحديد الدقيق للسمات القيادية الموروثة لأنه لم يتم الاتفاق على سمات محددة .

٢- عدم الأخذ بتأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .

٣- عدم خوضها في تحليل السلوك الإنساني وتفاعلاتها واكتفت بالتركيز على السمات .

و يتضح من كل ما سبق أن نظرية السمات لم تنظر الى العلاقة بين القائد وبين مرؤوسيه وبينه وبين البيئة الخارجية بل انصب التركيز على السمات والصفات القيادية المتعلقة بالقائد فحسب .

٢ - نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)

وأشار جبر (١٤٢٦هـ) أن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأن القيادة هي هبة السماء لشخص قائد .

وتطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية من أمثلتها :

١- نظرية الأمير : The prince Theory

٢- نظرية البطل : The Hero Theory

٣- نظرية الرجل المتميز : The superman Theory (جبر ، ١٤٢٦هـ)

وتفترض هذه النظرية أن القيادة تتطلب أشخاصاً من ذوي المواهب الممتازة ومن أهمها قوة التأثير وتميز القائد بصفات نادرة تجعله صالحاً لقيادة غيره من أفراد الجماعة .

ويعتبر جالتون (F. Galton) من أهم المتحمسين لهذه النظرية ، وقد أورد الكثير من البيانات والإحصائيات لإثبات صحتها ، ومن أهم ما تتميز به النظرية أن الرجل العظيم يستطيع أن يحدث في بعض الظروف تغييرات في الجماعة عندما تكون مستعدة لتقبل هذا التغيير .

ورأى هلال (٢٠٠٥ م ، ص ١٩) أن هذه النظرية من أوائل النظريات التي تحدثت عن القيادة وتبنى هذه النظرية العديد من العلماء ولكن فرانسيس جالتون بصفة خاصة كان أكثر تحيزاً لها وحاول إثباتها بالبيانات الإحصائية والوراثية . وتفترض هذه النظرية أن القائد الفرد يملك مواهب وقدرات غير عادية ، ويقود من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية ، والبعض يقبل هذه النظرية كحقيقة مطلقة والبعض يقبلها في ظروف معينة .

ويرى الباحث أن هذه النظرية تركز على الفرد ، ولا مكان للجماعة ، بل يشجعها على السلبية والطاعة فقط . ويعتمد نجاح هذه النظرية على مدى إخلاص القائد للجماعة وقدرته على تفضيل مصالحها على مصالحه الشخصية ، وإنكاره لذاته وقدرته على الشعور بمشاكل ورغباته الآخرين دون أن يظهرها ، وهذا القائد يقترب من الخيال .

و أوضح الغامدي (١٤٢٧ هـ) أن القائد في هذه الحالة يعتمد على اختيار معاونيه ومساعدته على عنصر الولاء قبل الكفاءة وهذا يعني أنه يساعد على تكوين سياق بشري يمنعه من الاتصال بجماعته ، وتطفئ المصالح الشخصية في العلاقات ، وغالباً ما يبقى القائد فترة طويلة في موقعه طالما كان حياً أو صحته مناسبة ، وفي أغلب الأحوال يؤدي ذلك الى تدهور أحوال الجماعة نتيجة للقرارات الخاطئة وعدم تطور القائد بما يتناسب مع التغييرات التي تحدث .

٣ - نظرية التابعين (The Followers Theory) :

تعتمد نظرية التابعين اعتماداً كبيراً على قدرة القائد على إشباع الحاجات الأساسية للجماعة ، وتحقيق ذلك الأمر يرجع إلى قدرته على تعرف حاجاتهم ومطالبهم وتركيز كل جهده لتحقيقها .

ويطلق بعض علماء الإدارة على هذه النظرية نظرية القيادة الإنسانية (Human oriented approach) ، ورأى حسن (٢٠٠٤ م) أن هذه النظرية تهتم بمساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلاً من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها ، وتقوم القيادة بحفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لتصل بهم إلى أقصى درجة من إمكاناتهم الكامنة . وتقوم هذه النظرية على أساس أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن إشباعها ضمن الإطار العام للمنظمة ، فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديرهم ، والانتماء للجماعة وتنمية قدراته .

ورأى الباحث أن مجمل القول في النظريات التي تنطلق من الذاتية والسمات أن دراسة القيادة من هذا المدخل لا تعطي بياناً شاملاً وواضحاً لحقيقة القيادة لأنها تنظر إليها من خلال معطى واحد هو شخصية القائد فقط .

وأضاف جبرة (١٤٢٦هـ ص : ٣٩) " أن كونتز Koontz و جينجز Jennings أثبتا إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة - أو مجموعة منها - يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة " .

ثانياً /مدخل القيادة الموقفية (The Situational) :

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع (المرؤوسين) والموقف ، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة الموقف حتى يكون قائداً ناجحاً ، فسمات القائد السياسي تختلف عن سمات القائد الإداري ، أو القائد العسكري ، ويمكن القول أن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه . (القحطاني ، ٢٠٠١ م : ص ص ٧٢ - ٧٣) .

ويمثل الموقف في العمل الجماعي الذي يمارس والذي يعتمد على العلاقات المتبادلة بين الأعضاء ، وبذلك يعد القائد استناداً إلى هذه العناصر هو القائد الموقفية الذي

يجيد تشخيص المواقف والتلاؤم معها استناداً إلى مقتضيات الموقف فيجمع ما بين وظائفه القيادية ووضع المرؤوسين ومعطيات الموقف .

وتعد المواقف الصعبة محكات لتشخيص القيادة ومدى نجاحها وهذه النظرية تجمع ما بين الإتجاه الفني Technical والاتجاه الانساني Human والاتجاه العقلي Conceptual والاتجاه التشخيصي Diagnostic (حسن ، ٢٠٠٤م : ص ص ٤٠٤١) .

وهناك العديد من النظريات الموقفية في أدبيات القيادة ، ومن أهمها :

١- النظرية الظرفية لفيدلر (Fiedler Contingency Theory)

٢- نظرية المسار والهدف لـ روبرت هاوس (The Path-Goal Theory) .

٣- نظرية الحالات القيادية لـ هيرسي وبلانشرد (Herse & Blanchard)

٤- نموذج فروم وياتون . (الكلابي ، ١٤٢١هـ)

ولا حظ الباحث أن هناك انتقادات وجهت للنظريات الموقفية للقيادة ، ومن أبرز تلك الانتقادات أن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تماماً على المواقف بين الأشخاص المختلفين بل هي تتأثر بمؤثرات أخرى كثيرة ، فضلاً عن أن السمات القيادية التي تبدو غير ضرورية وفعالة في جماعة أو موقف ما قد تختلف تماماً في موقف آخر عند قائد آخر .

ثالثاً / مدخل القيادة الإدارية السلوكية (Leadership Behavioral) :

عمدت النظريات في هذا المدخل إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والأتباع على حد سواء وذلك على أساس أن القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الأتباع بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بهم .

وذكر العتيبي (١٤٢٨هـ ، ص ص ٣٩ - ٤٠) أن الدراسات في سلوك القادة

والعاملين من خلال ما يلي :

١- متابعة سلوك القادة ومدى تأثيرهم في التابعين لهم .

٢- متابعة التابعين من حيث طرق حفزهم وسلوكياتهم وتأثيرهم على مدى نجاح القائد وعامله معهم ، وترتب على ذلك وجود عاملين مهمين : الاهتمام بالإنتاج ، والاهتمام بالعاملين .

٣- التركيز على الوظيفة .

وقد حددت النظرية السلوكية أن القيادة تتكون من تفاعل بين ثلاث قوى هي :

- قوى القائد والمتمثلة في ثقة العاملين واتجاهاته السلوكية .
- قوى العاملين وتتمثل في رغباتهم وحاجاتهم وتوقعاتهم ومواقفهم .
- قوة الموقف وأصول التنظيم القيمية .

وقد تنوعت وتعددت النظريات التي تستخدم المنحى السلوكي في البحث ومنها :

١- نظرية البعدين (The Two Dimensional Theory) .

٢- نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory) .

٤- نظرية س ، ص (X & Y) .

٥- نظرية ليكرت (Likert Theory) .

وسيتطرق الباحث بشيء من التفصيل إلى نظرية الشبكة الإدارية (مجال البحث)

كنموذج لهذه النظريات .

رابعاً / مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة :

نظراً للتطور المستمر والتغير المطرد في العلوم القيادي في العصر الحديث والذي بني على ما سبق من نظريات وأبحاث فقد ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة ، وأصبح التفكير منصباً على إيجاد القيادة الفاعلة والتي تعتنى بكافة عناصر القيادة واحتواء المتغيرات والتفاعل مع المستجدات ، لاسيما وأن الوسائل والأدوات تغيرت كثيراً والمعارف والمعلومات اتسعت جداً ، فالتفسير الجزئي المحدود للظواهر القيادية سابقاً لم يعد ممكناً اليوم ، و المهارات التي كانت تكفي بالأمس لتوجيه الناس والتأثير فيهم أصبحت في عصر المعلومات والاقتصاد قاصرة وبسيطة ، لذا ظهرت اتجاهات جديدة

وان كان بعض تلك الاتجاهات لم يكتمل ليكون نظرية ولكنها تبقى اتجاهات حديثة للنظر إلى القيادة .

وذكر العتيبي (١٤٢٨هـ) بعض تلك الاتجاهات الحديثة ومنها :

١- القيادة الإجرائية (التبادلية - التفاعلية) (Transactional Leadership) .

ويعرف هذا النمط من القيادة بأنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والعاملين ، فالقائد يحرص على الانضمام والتوحد مع المؤسسة بواسطة منح المكافآت والمحفزات .

٢- القيادة التحويلية (Transformational Leader) .

القائد التحويلي هو الذي يشحذ همم وابداعات الافراد لمساعدة المؤسسات والأفراد على ايجاد تغييرات ايجابية، كما يحول المواقف السلبية الى مواقف ايجابية .

٣- القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership) .

وهي القيادة التي لديها قدرة على زرع وتوصيل رؤية حقيقية جذابة لمستقبل المؤسسة .

٤- القيادة الكارزمية .

وينظر فيها الى القائد على أنه شخص غير عادي ، ويمتلك صفات خاصة ، وهي

قريبة في إطارها العام من النظريات السابقة في مدخل الذاتية ،

المبحث الثاني :

نظرية الشبكة الإدارية

- نشأة النظرية .
- نموذج الشبكة الإدارية .
- الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية .
- عناصر القيادة الأساسية في الشبكة .
- خصائص نظرية الشبكة الإدارية .

(٢ - ١) نشأة نظرية الشبكة الإدارية :

أدرك المهتمون والباحثون والخبراء في علم الإدارة أن مدخل السمات غير قادر على إعطاء توصيف دقيق للقيادة الفعالة فاتجهوا نحو دراسة سلوك القادة وفق المدخل السلوكي ودراسة الأجواء الاجتماعية (Social Climates) والتي هدفت إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية المختلفة على سلوك الفرد وذلك باستخدام النمط التسلسلي (Autocratic Style) والنمط الديمقراطي (Democratic Style) والنمط الحر أو التسيبي (Laissez-faire Style) ومن خلال ذلك توصل الباحثون إلى معرفة مزايا وعيوب كل نمط وذلك ما أدى إلى إنقسام الباحثين إلى قسمين : قسم انتمى إلى مدرسة الإدارة العلمية والقسم الآخر إلى مدرسة العلاقات الإنسانية ، وإزاء هذا الإنقسام قام كل من " روبرت بليك " (Robert R.Blake) و " جين موتون " (Jane S. mouton) بتقديم " نموذج الشبكة الإدارية التي حاولا من خلالها المزج بين الطريقتين لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتوخاة ، من حيث جودة العمل مع الحفاظ على العلاقات الإنسانية . (النمر و آخرون ، ٢٠٠٦ م)

و ذكر الغامدي (١٤٢٧هـ) أن هذه النظرية ظهرت في أوائل الستينات الميلادية ، في عام ١٩٦٤م وبنيت على أبحاث القيادة التي تم إجراؤها في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية منذ الأربعينات ، ويشير الرشيد (٢٠٠٤م) إلى أن هذه النظرية من أكثر النظريات القيادية المعروفة

وتتميز هذه النظرية في أنها تتجنب التطرف نحو جانب دون الآخر وإنما يكون

النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من بعدي القيادة وهما :

١- الاهتمام بالعمل : من حيث نوعية القرارات والأفكار الإبداعية والإجراءات

والعمليات وعدد الوحدات المنتجة .

٢- الاهتمام بالعاملين : ويعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية وعلاقات عمل

جيدة معهم والعمل على إرضائهم والمساءلة المبنية على الثقة وتكوين سلم

مرتبات عال والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي .

وتقيس النظرية البعد الأول (الاهتمام بالعاملين) على إحداثي رأسي يمتد من صفر إلى ٩ كما تقيس البعد الثاني الاهتمام بالعمل على إحداثي أفقي يمتد أيضاً من صفر إلى ٩ ، انظر الشكل رقم (٥) .

وبهذه الصورة تظهرت لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها إلى ٨١ نمطاً ، وتمثل هذه الأنماط عدداً من النقاط والمراكز النسبية للقيادة التي تعبر عن أسلوب مختلف للقيادة (الغامدي ، ١٤٢٧هـ)

شكل رقم (٥) نظرية الشبكة الإدارية لـ بليك وموتون

الاهتمام بالعاملين	٩	٩ - ١ اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالعمل (القيادة الاجتماعية)								٩ - ٩ اهتمام عال بالعمل والأفراد (القيادة الفعالة أو قيادة الفريق)
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				٥ - ٥ اهتمام متوسط بالعمل والأفراد (القيادة المعتدلة)					
	٤									
	٣									
	٢									
	١		١ - ١ اهتمام ضعيف بالعمل وبالأفراد (القيادة السلبية أو القيادة الضعيفة)							
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالعمل

(المصدر : الغامدي ، ١٤٢٧هـ ، ص : ٧) بتصريف

(٢ - ٢) الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية :

قد اهتم بليك و موتون بخمسة أنماط للقيادة بحسب موقعها من الشبكة كما يلي :

١- النمط (١/١) القيادة السلبية أو المتساهلة (Impoverished Leadership):

ويطلق عليها أيضاً الإدارة الضعيفة و هذا النمط من القادة الإداريين لا يهتم بالعاملين ، وكذلك لا يهتم بالعمل وإنما يكون الجهد المبذول عبارة عن محاولة للمحافظة على حياة التنظيم . وهذا النمط هو أضعف الأنماط حيث أن اهتمامه ضعيف بالمنظمة وأهدافها وباحتياجات ورغبات وأهداف العاملين ، فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية ، وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الخلافات المستمرة.

٢- النمط (١/٩) القيادة المتسلطة أو الأوتوقراطية (Produce or Perish Leadership):

ويعرف على أنه نمط متسلط يركز على المهمة حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً ويكون في أدنى صورة و في هذا النمط يرى القائد أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل أي شيء . ، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) ، ويؤمن القادة الإداريون بوجود إستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد ، ويصف ماهر (١٩٩٧ م) هذا النمط بأن القائد مستعد أن يضحى برضا العاملين في سبيل إنجاز العمل .

٣- النمط (٩/١) القيادة الاجتماعية أو إدارة النادي (Country Club Leadership):

ويهتم هذا النمط القيادي إهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها ، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين مما يؤدي إلى إيجاد بيئة مليئة بالصدقة والاطمئنان

، وفي المقابل لا يكاد القائد هنا يهتم بالعمل . وقد جاء هذا التوجه في الاهتمام
بالعاملين نتيجة التأثير بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم .

٤- النمط (٥/٥) القيادة المعتدلة (Middle-of-the-Road Leadership) :

يصفه " بيلك وموتون " بأنه نمط منتصف الطريق كما يطلق عليه الهواري
(٢٠٠٢م) على هذا النمط (الزبقي) لأنه يعتبر أن صاحب هذا النمط غير واضح
ومناور ويقول كلاماً يحوي معنيين ويريد أن يكون مثل كل الناس أي أنه لا يريد أن
يكون مختلفاً .

و يبدي هذا القائد اهتماماً متوسطاً بالعاملين ، وكذلك يبدي نفس الدرجة من
الاهتمام بالعاملين ، إلا أن درجة هذا الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة مما
يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال ، فلم يحقق الاهتمام
المطلوب بالعاملين ولا بالعمل . (القحطاني ، ٢٠٠١ م ، ص : ٧٩)

ويشير الباحث هنا الى أن تسمية هذا النمط بنمط "القيادة المعتدلة " قد يوهم القارئ
أن هذا النمط هو النمط الأفضل لأنه النمط الوسطي المعتدل ، ويظن أنه ما دعا إليه
الإسلام من خلال منهجه الوسطي الحنيف ، ولكن الصحيح أن هذا النمط لا علاقة له
بهذا المصطلح بل إنه يفقد العاملین الكثير من المزايا كما يضيع على العمل الكثير
من الفرص .

٥- النمط (٩/٩) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة (Team Leadership) :

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط يبدون اهتماماً عالياً بالعاملين ومشاعرهم
وكذلك اهتماماً عالياً بالعمل مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق
أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد ويتبين أن هذا هو أعلى درجات الاهتمام
بالعاملين وبالإنتاج وذلك تؤكد على وجود مستوى عال من الكفاءة التي يمكن
تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من الجانبين (القحطاني ، ٢٠٠١
م ، ص : ٧٨ - ٧٩)

وهؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وقد توصل " بليك وموتون " إلى أن هذا النمط هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع ، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي .

النمطان المركبان المضافان :

ذكر جبرة (٤٢٦ هـ ، ص : ٤٨) أن نظرية الشبكة الإدارية عندما وضعت عام ١٩٦٤ م من قبل بليك وموتون ضمنها خمسة أنماط قيادية و بقيت هذه النظرية المتعلقة بتحديد النمط القيادي قيد التطوير والتعديل حتى أصبحت تضم الآن سبعة أنماط قيادية .

وأشار الفياض (١٩٩٥ م) أنه في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة الإدارية وأضافا نمطين مركبين هما النمط الأبوي والنمط المتقلب الشكل (٦) .

٦ - نمط القيادة الأبوية (٩+٩) :

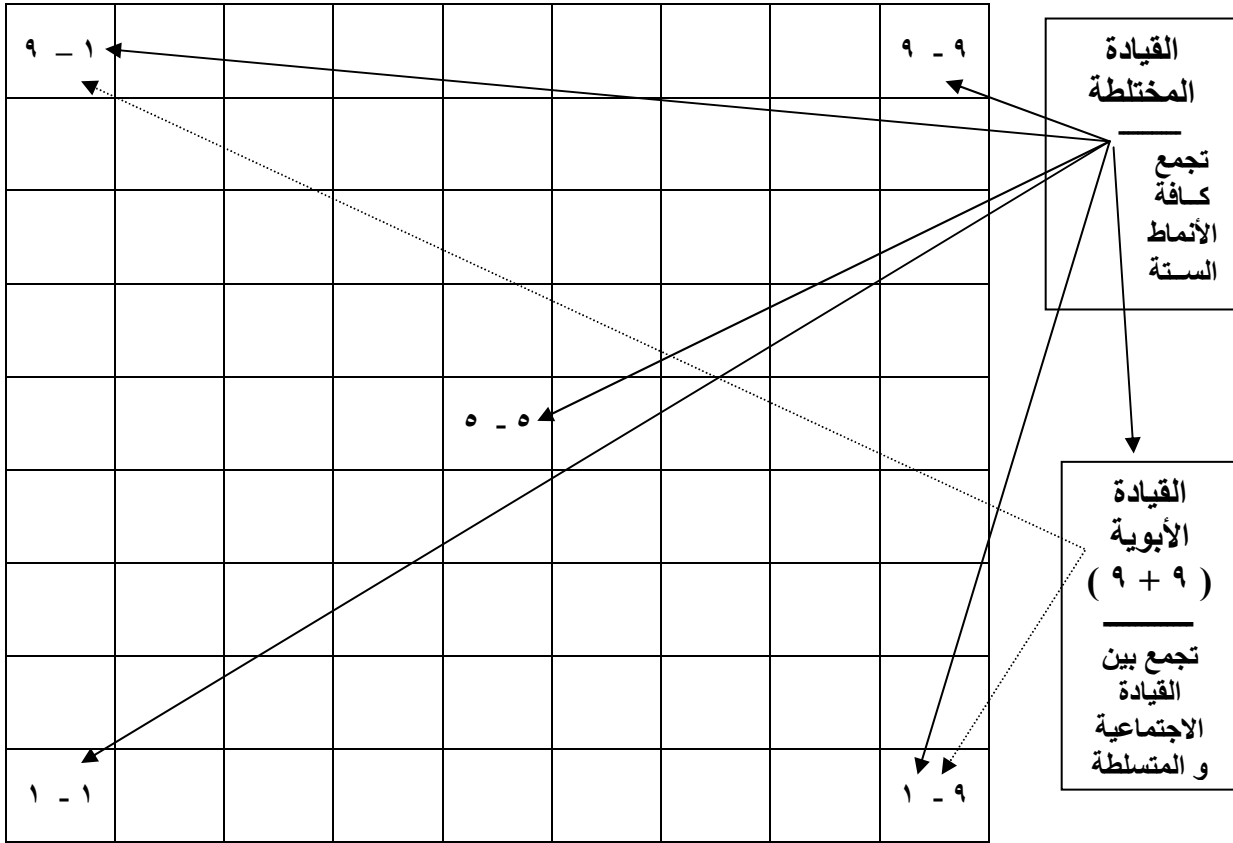
يمثل هذا النمط مزيجاً من النمطين (إدارة النادي ، والإدارة السلطوية) ، ويرمز له (٩+٩) باستخدام إشارة + لتمييزه عن إدارة الفريق ٩ - ٩ ، وفيه يستخدم الجانب اللين من (٩ - ١) ، مع الجانب القاسي من ٩ - ١ معاً ، فتجمع بين نقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد و الاهتمام بالأفراد على حساب الإنتاج ، فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارم معهم ، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة و إدراكاً للأمر .

٧ - نمط القيادة المتقلبة :

يتكون هذا النمط القيادي من مزيج من الأنماط الستة السابقة حيث يستخدم القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها ، بما يناسب مصلحته الشخصية و طبيعة المرؤوسين ، ويسلك فيه القائد النمط الذي يساعده في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها ، ويمكن لهذا القائد أن يهدد المرؤوس ليقدّم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله أو يضلّه .

شكل رقم (٦)

النمطان القياديان المركبان (النمط الأبوي والنمط المتقلب)



(المصدر : الفياض ، ١٩٩٥م ، ص : ٣٩) بتصرف .

(٢ - ٣) عناصر القيادة الأساسية في نظرية الشبكة :

أشار الفياض (١٩٩٥م ، ص: ٤١) أن صاحبي نظرية الشبكة الإدارية (بليك وموتون) حددا ستة عناصر أساسية للقيادة الإدارية وبناءً على ما تفترضه النظرية فإنه يمكن تحديد نمط القائد من خلال ممارسة هذه العناصر الستة ، و التي بنيت عليها النظرية وهي :

- ١ - حل الصراع .
- ٢ - روح المبادرة في أداء المهام .
- ٣ - الحصول على المعلومات .
- ٤ - توجيه المرؤوسين وتزويدهم بالمعلومات .
- ٥ - صنع القرار .
- ٦ - التغذية الراجعة .

(٢ - ٤) خصائص الشبكة الإدارية :

ذكر جبرة (١٤٢٦هـ) أن الشبكة الإدارية لاقت قبولاً واسعاً ، وأثبتت فاعليتها كأسلوب لتحديد أنماط القيادة والتميز بينها . كما حاز النمط القيادي (٩ - ٩) ، على اهتمام غالبية المديرين ، لأنه أفضل نمط يحقق أقصى فاعلية للإدارة ، كما أن النمطين المركبين اللذين أضيفا لاحقاً إلى الشبكة الإدارية قد وفّرا مزيجاً من السعة والمرونة لنظرية الشبكة الإدارية .

واستنتج المسعود (١٤١٥هـ : ٥٣ - ٥٤) أنه يمكن وصف الشبكة الإدارية بـ " الشاملة " لتوجيه العمل الإداري ، وهذا الاستنتاج تم الوصول إليه بعدة طرق هي :

- ١ - أنه تم تطبيقها بشكل موسع في بيئات تنظيمية مختلفة ، في أمريكا وكندا وأوروبا وآسيا . وشمل ذلك منشآت صناعية ومنشآت تجارية واتحادات تنظيمية بالإضافة إلى مؤسسات عسكرية وحكومية ومهنية وهيئات اجتماعية . كما تم استخدامها كأساس لتحسين الإدارة في المصانع المؤممة ومؤسسات الخدمة .

٢- أنها تعطي أوصافاً للبدائل المفيدة عند تطبيقها لحل المشكلات الإدارية بشكل متساوٍ سواء أكان ذلك في أمريكا وفي أوروبا أم في ثقافات آسيا المختلفة تمام الاختلاف ، ويتبين من ذلك أن هذا النموذج خال نسبياً من التوجيه الثقافى ، وبالتالي فإنه يتلاءم مع فهم مشاكل الإدارة حيثما كان العاملون يعملون معاً .

٣- تصلح كإطار لتحليل مشاكل العاملين الذين يعملون في مجال الإنتاج في إيجاد حلول فعالة لهم .

٤- تطبيقها غير مقيّد بمستوى معين في السلم الهرمي للمؤسسة ، فيمكن تطبيقها لحل مشاكل القاع حيث يتطلب الأمر مهارات إشرافية محسوسة ، وفي القمة حيث تكون الحاجة إلى صناعة القرار الإداري وإصدار الأحكام الذكية المعقدة .

٥- توفر طريقة تساعد المدير في قياس نمطه الإداري الخاص به .

٦- تعرف المتطلبات السلوكية للتحويل من أي نمط آخر .

٧- تصلح كأساس لإعداد الطلاب الذين هم في طريقهم لتولي مسؤولياتهم الإدارية بعد الانتهاء من الجامعة بأن تجعلهم أكثر فاعلية في بداية توليهم لمهامهم الإدارية .

وأشار الفياض (١٩٩٥ م ، ص : ٤٠) أن صاحبي نظرية الشبكة الإدارية يعتبرانها :

١- وسيلة تمكن القادة من التعامل مع المرؤوسين لتحقيق النتائج من خلالهم بفاعلية .

٢- وسيلة لتغيير نمط القائد بنمط آخر أكثر فاعلية من خلال بعد ثالث أضافه باقتراح من أنطوني و رايز (Anthony & RACE) وأسمياه بعد الدافعية ، وهما يسعيان لقياس هذا البعد عند المديرين بالرغم من اعترافهما بصعوبة القياس النفسي وقياس الدافعية .

٣- أنها وسيلة ناجحة لبناء فريق العمل الفعال الذي تسوده الثقة والروح المعنوية العالية فيقوم بوضع الأهداف الخاصة به والمنسجمة مع أهداف المؤسسة وتكون المعلومات في متناول الجميع ويعطي المرؤوسين حرية التصرف ويتم تزويده بالتغذية الراجعة بطريقة سليمة عندها يكون العمل بروح الفريق .

و رأى محجوب (١٩٨٣ م : ص ٤٠) أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك القائد وأسلوبه من خلال هذه الشبكة هي:

المنظمة: يتأثر السلوك القيادي عادة بالمنظمة فعندما تكون قوانين المنظمة ومتطلباتها جامدة وغير مرنة ، فإن الأسلوب القيادي الناتج عن هذا الوضع يعكس القليل من العطاء الشخصي للقائد.

ظروف العمل: تكون ظروف العمل هي إحدى العوامل التي تحدد وتملي على الشخص مما يتخذه من أساليب قيادته بمواجهة موقف معين فالقيادة في ظروف طارئة تختلف بالطبع عن القيادة في الظروف العادية.

القيم : ربما يعتمد اختيار الوسائل القيادية على القيم والاعتقادات التي يؤمن بها القادة فيما يتعلق بمعاملة الناس أو إدارة نتائج العمل فإن أي مجموعة من الافتراضات تشتمل على قيم شخصية مرتبطة بها ، وهي تعكس القناعة الشخصية للمدير بخصوصيته في اختيار الأسلوب القيادي الذي يهيمن على تصرفاته.

الشخصية : ربما ينتج الأسلوب القيادي المهيمن على تصرفات القائد إلى درجة من الصفات الشخصية الكامنة فيه والتي تجعل الفرد يميل إلى تفضيل أسلوب آخر.

الظروف العامة : ربما تقود عدة أساليب قيادية سلوك الفرد لأنه لم يواجه من قبل أو لم يكتشف من خلال تجاربه الشخصية وجود أساليب قيادية أخرى . ولذا يمكن القول بأن الظروف أو الصدف لم تساعده ليتعلم

المبحث الثالث :

الالتزام التنظيمي

- مفهوم الالتزام التنظيمي
- أبعاد الالتزام التنظيمي
- مراحل الالتزام التنظيمي
- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
- الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
- طرق قياس الالتزام التنظيمي

تمهيد :

حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي ، وعلم النفس الصناعي وذلك في الثلاثين سنة الأخيرة .
(الوزان ، ١٤٢٧هـ)

بينما أشار الشمالي (٢٠٠٢م) بأن الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي تتسم بالندرة بصفه عامه ، والأدبيات العربية بصفه خاصة ، والمتوفرة منها ينطلق من الدراسات الغربية ، وتركز على القطاع الخاص والقليل منها تناول الالتزام التنظيمي في القطاع العام والمجال التربوي تحديداً .

(٣ - ١) مفهوم الالتزام التنظيمي :

أدى الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي ، خلال العقدين الماضيين ، إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر التصاقاً بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها ، إضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بمفهوم الولاء (loyalty) - كما سيأتي - ، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الالتزام تكون عاملاً مساعداً في فهم الطبيعة والاندماج الذاتي (الطجم ، ١٩٩٦ م ، ص: ١٠٤)
وعلى الرغم من الاهتمام الذي نال الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والأكاديميين ؛ إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف محدد له ؛ ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفاته وتصنيفاته .

ومن أوائل من قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي "بورتر" و "سميث" porter and smith سنة ١٩٧٠م ، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه : "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة . " (القرشي ، ١٩٩٨ م ، ص: ١٥)
ولقد تعددت التعريفات التي تفسر الالتزام التنظيمي ، وبغرض تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي تطرق الباحث لعدد من تلك التعريفات ومنها ما يلي :

تعريف كل من عبد الوهاب و خطاب (١٩٩٣م، ص ٥٨) حيث ذكرا أن الالتزام التنظيمي : استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ، كالأستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعيه ، وتحمل مسؤوليات إضافية .

أما خضير وآخرون (١٩٩٦م، ص ٧٧) فقد عرّفوا الالتزام التنظيمي بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء . ويمكن القول بان عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقه لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم. وأما ماثيو و زاجاك (Mathew & zajak) فقد عرفوا الالتزام التنظيمي أنه " درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمه معينه " (رشيد ، ٢٠٠٤م ، ص ١٢) .

و من وجهة نظر شيلدون (Sheldon) (١٩٧١م) التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقييم الإيجابي لها والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها . أما بيكر (Becker) (١٩٦٠م) فيعرفه بأنه النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المؤسسة نتيجة استثمار الفرد داخل المؤسسة مما يخشى فقدانه إذا تركها . (العتيبي والسواط ، ١٩٩٧ م : ص ١٤)

وعرف (Porter , 1970) الالتزام التنظيمي بأنه : قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما يكون لديه الصفات التالية

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .
 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة .
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة
- وهي العناصر التي يقوم عليها الالتزام التنظيمي (Porter , 1970, PP 603-609)

ويرى الباحث أنه يمكن إجمال كل تلك التعريفات والمفاهيم في القول بأن الالتزام

هو عملية تتم كالتالي :

- ١- قبول بأهداف المؤسسة وقيمها .
- ٢- بذل الفرد أقصى طاقة من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقيمها .
- ٣- رغبة الفرد القوية للبقاء في المؤسسة واستمراره عضواً فيها .

(٣ - ٢) مفهوم الالتزام التنظيمي و مفهوم الولاء التنظيمي :

الالتزام (commitment) ، والولاء (loyalty) لفظان اختلف على كونهما مترادفين أم لا ، وقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية وهي ترجمه لكلمة واحدة هي commitment ، على الرغم من الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفين حيث تعني commitment الالتزام ، بينما الولاء هي ترجمه لكلمة loyalty (الثمالي، ٢٠٠٢ م ، ص: ١٩). وذكر المعاني (١٩٩٦ م : ص ٤٦) أن أول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء الاجتماع بحكم طبيعة الإنسان .

وهناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام التنظيمي :

أولاً : الإحساس بالانتماء (Identification) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها .

ثانياً : المشاركة والمساهمة الفعالة (Involvement) من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به .

ثالثاً : الولاء (loyalty) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ، ومضاعفة الجهد .

ويستنتج الباحث من هذا أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل ، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفاً له كما قد يفهم ، فالفرد الذي لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري

العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء .

(٣ - ٣) أبعاد الالتزام التنظيمي :

تناولت بعض دراسات الالتزام التنظيمي مفهومه بشكل عام في بداية ظهورها دون النظر إلى أبعاده المختلفة التي يتكون منها ، ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت عدة أبعاد للالتزام التنظيمي .

أشار العبادي (١٤٢٠ هـ) إلى تحديد ستاو (Stew) (١٩٧٧ م) وسلانيك (Saliency) (١٩٧٧ م) أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين :

١- **الالتزام الاتجاهي (Attitudinal Commitment)** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

٢- **الالتزام السلوكي (Behavioral Commitment)** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ، ناتجاً من سلوكها السابق . فجهود ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها .

أما كيدرون (Kidron) (١٩٧٨ م) فيذكر بعدين للالتزام هما :

١- **الالتزام الاخلاصي " Moral Commitment "** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه .

٢- **الالتزام المحسوب " Calculative Commitment "** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل .

أما ماير و آلن و سميث (Meyer & Allen and Smith) (١٩٩٣ م) قد بينوا ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي :

١- الالتزام المؤثر (**Affecyive Component**) : والذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية " **AutonomyTask** " وأهمية " **Task Significance** " ، وكيان " **Task Identity** " ، وتنوع المهارات المطلوبة " **Skill Variety** " وقرب المشرفين وتوجيههم له " **Supervisory Feedback** " . كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها سواء ما تعلق منها بعمله أو ما يخصه هو .

٢- الالتزام الأخلاقي (المعيارى) (**Normative Component**) والمقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المؤسسة ، ويعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها ، وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط ، بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .

٣- الالتزام المستمر(**Continunce Component**) ، والمقصود به ما يحققه الفرد من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات أخرى . (العتيبي والسواط ، ١٩٩٧ م :١٦- ١٧) .

أما العوفي (١٤٢٥هـ) فذكر أن كانتور (**Kantor**) حدد للالتزام الاجتماعي ثلاثة أسس هي :

١- الالتزام المستمر (**Continunce Component**) ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة ، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها .

٢- الاتزان التلاحمي (**Cohesion Commitment**) يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة . ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر مركزاً على السلوك الايجابي .

٣- الالتزام الموجه (Control Connitment) ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم

ومبادئ الجماعة متمثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها .

ويتضح مما سبق تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن تلك

الأبعاد تتداخل وتتقاطع فيما بينها بل قد تتطابق في بعض الأحوال .

(٣ - ٤) مراحل الالتزام التنظيمي :

ذكر العبادي (١٤٢٠ هـ) أن العملية التي تؤدي إلى ارتباط الفرد بمؤسسته قد

حددهما ولشتى ولافان (Welsch and Lavan) في مرحلتين هما :

١- مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة (organization Entry)

وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

٢- مرحلة الالتزام التنظيمي : حيث أن الفرد يحرص على بذله جهداً كبيراً من أجل

تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها

ويرى الباحث أن هذا التصنيف ليس دقيقاً ، فإن انضمام الفرد للمؤسسة لا

يمكن اعتباره مرحلة مستقلة ضمن مراحل الالتزام التنظيمي بل هي خطوة إجرائية

فحسب .

أما أورالي (O'Reily) إلى فقد ذكر ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :

١- الإذعان (Compliance) :

فالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية ، لذا نراه

يتقبل سلطة الآخرين ، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة .

٢- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة (Identification)

ف نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها ،

فهي تشبع حاجته للانتماء ، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها .

٣- مرحلة التبني (Internalization) :

فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له : فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف

المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

(٣ - ٥) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

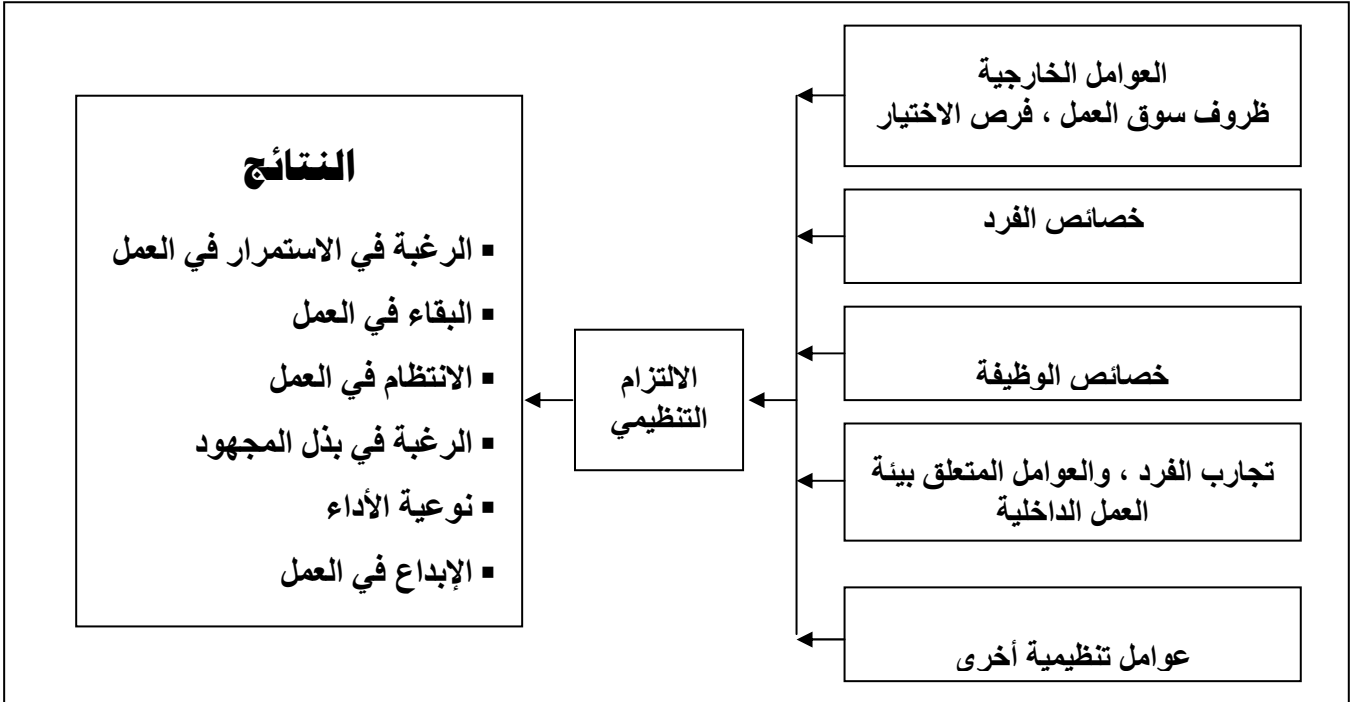
هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي وقد أشار العبادي (١٤٢٠ هـ)

الى تلك العوامل التي حددها ستيرز (Steers) (١٩٧٧م) في ثلاث مجموعات وهي :

- ١- الصفات الشخصية .
 - ٢- صفات وخصائص العمل .
 - ٣- الخبرة أثناء العمل .
- أما خطاب (٢٠٠١ م) فقد صنفت تلك العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي إلى :
- ١ - عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية .
 - ٢ - عوامل تتعلق بخصائص الفرد .
 - ٣ - عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة .
 - ٤ - عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية .
 - ٥ - عوامل تنظيمية أخرى .، كما في الشكل رقم (٧) التالي :

شكل رقم (٧)

العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي



(المصدر : خطاب ، ٢٠٠١ م : ١٤٧)

وقد ذكر كل من بورتر و ستيترز Steers & Porter (١٩٩١ م) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

- **عوامل شخصية (Personal Factors)** : وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه ، مثل : شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة ، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة ، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.
- **عوامل تنظيمية (Organizational Factors)** : وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر ، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.
- **عوامل غير تنظيمية (Non Organizational Factors)** : وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة ، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول ، أو حين يرى أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول . (حمادات ، ٢٠٠٦م : ص ٧٠)

(٣ - ٦) الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

يترتب على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين آثاراً متعددة سلباً أو إيجاباً ، حيث أن ذلك المستوى يؤثر على عدة متغيرات تنظيمية في العمل ومنها :

١- الروح المعنوية :

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتعرف الروح المعنوية بأنها : اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات

الإيجابية تمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية .
والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن
العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها . (اللوزي ، ١٩٩٩م ، ص ١٣٣) .

٢ - الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات
عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد ، وحماسهم للعمل ، والالتزامهم
بأهداف التنظيم . (اللوزي ، ١٩٩٩: ١٣٣) :

٣ - انتظام العاملين :

إن فقدان أو ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظف قد يؤدي الى تسرب ذلك
الموظف أو عدم انتظامه في العمل ، ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في
المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها . و يترتب
عليه آثار سلبية منها :

أ - تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين :

■ التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة .

■ التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات .

ب- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات .

ت- تدني المعنويات .

ث- ارتفاع التكاليف .

ج- زيادة أعباء العمل . (العوفي ، ١٤٢٥هـ)

(٣ - ٧) تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد :

يرى العتيبي والسواط نقلا عن (Romzek) أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى

قسمين :

الأول : تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابيا أو سلبياً ،
فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالأنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه

لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، وهذا في جانبه الإيجابي ، أما الجانب السلبي لتأثير مستوى الالتزام على الفرد أنه يجعله يستنفذ كل جهده وطاقاته و وقته للعمل ولا يكاد يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين اجتماعياً ، إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل مما يؤثر عليه صحياً في بعض الحالات .

الثاني : تأثير مستوى الالتزام ينعكس على تقدم الفرد الوظيفي ، حيث أن الموظف الذي لديه التزام تنظيمي مرتفع يكون في العادة مجداً في عمله وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية ، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة ، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه ، فأصبح المستوى العالي من الالتزام حافزاً للتقدم الوظيفي للموظف والعكس صحيح بالنسبة للموظف الذي ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي لديه . (العتيبي والسواط ، ١٤١٨هـ) .

(٣ - ٨) طرق قياس الالتزام التنظيمي :

أشار (الثمالي ، ٢٠٠٢م : ص ٢٣) أنه يوجد عدة مقاييس لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمات ، منها ما هو خاص بقياس الالتزام التنظيمي فقط ومنها ما هو شامل لعناصر أخرى يراد قياسها ، ونظراً لصعوبة استعراض كل المقاييس ، استعرض الباحث بعضاً منها ، وهي كما يلي :

١ - مقياس تونتن (Thornton) :

وقد احتوى المقياس على ٨ فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما تضمن المقياس ٧ فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني .

٢ - مقياس بورتر و زملائه :

وقد أطلق عليه استبانة قياس مستوى الالتزام التنظيمي (OCQ) Organizational Commitment Questionair ويتكون المقياس من ١٥ فقره تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت

الخماسي أو السباعي لتحديد درجة الاستجابة ، وهو المقياس الذي استخدمه الباحث في هذه الدراسة ، كما أكثر الدراسات في الالتزام التنظيمي قد اعتمدت على هذا المقياس كما سيأتي .

٣- مقياس مارش ومافري (*m . m .*) :

حيث قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة ويتكون من ٤ فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام لقيم العمل ، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .

٤- مقياس جورج وزملائه (*Jauch.et.al*) :

وهو محاوله لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ست فقرات و لاحظ الباحث أن

فوائد قياس الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة،

ومن هذه الفوائد كما ذكرها (اللوزي، ١٩٩٩م : ص١٣٩) ما يلي:

١- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .

٢- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

٣- أن قياس الالتزام التنظيمي يعتبر أداة تشخيصية جيدة للمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة للمساهمة في حلها.

تحقق البحوث في مجال الالتزام التنظيمي فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل . .

ثانياً : الدراسات السابقة

الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية .

الدراسات السابقة في مجال الإلتزام التنظيمي

التعليق على الدراسات .

تناول الباحث في هذا القسم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث استطاع الباحث بتوفيق الله الوقوف على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع البحث ، سواء ما يتعلق بالقيادة وأنماطها أو الالتزام التنظيمي ، وتم تصنيف الدراسات الى قسمين وهي :

القسم الأول : الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية

ونظراً لاتساع الدراسات التي تناولت موضوع القيادة فقد اقتصر الباحث على الدراسات التي تناولت القيادة من خلال نظرية الشبكة الإدارية سواء المحلية أو العربية ثم بعض الدراسات القريبة من الموضوع .

القسم الثاني : الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي

وتضمن هذا القسم الدراسات التي تحدثت عن موضوع الالتزام التنظيمي .

أولاً : الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية باستخدام الشبكة

الإدارية .

١- دراسة تركستاني (١٤٠٩ هـ) بعنوان :

(الأنماط القيادية لشبكة بليك وموتون من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية بمدارس البنات الثانوية في مكة المكرمة)
وهدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة وفق نموذج الشبكة الإدارية لدى مديرات مدارس البنات الثانوية بمكة المكرمة من واقع التنظيم الإداري للوسائل التعليمية .
وانتهجت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات ، والتحديد الذاتي من قبل مديرات المدارس الثانوية بمكة المكرمة .

وقد أوضحت النتائج التالية :

أن جميع الأنماط الخمسة للشبكة الإدارية متوفرة بنسب متفاوتة ، وأن المديرات يجمعن بين أكثر من نمط كما أن نمط القيادة المعتدلة (٥ / ٥) هو الأكثر شيوعاً .

٢ - دراسة المسعود (١٤١٥ هـ) بعنوان :

أنماط القيادة الإدارية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية وفق نموذج الشبكة الإدارية (لبليل وموتون) ، وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة وتحديدتها في الشركات محل الدراسة من أجل مساعدة المديرين في تطوير أساليبهم القيادية من خلال نظرية الشبكة الإدارية .

وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارات بعدد من الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها :

- أن النمط ٩/٩ نمط إدارة الفريق أو الإدارة الجماعية هو السائد في قطاع الصناعة والبنوك والصناعات التحويلية والخدمات والزراعة .
- يسود النمط ٥/٥ نمط الإدارة المعتدلة أو المعتدلة في قطاعي الصناعة البترولية والكهرباء .

٣ - دراسة الفياض (١٩٩٥ م) بعنوان :

أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، وهدفت الدراسة الى :

معرفة أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من عدد من مديري الإدارات بالشركات الصناعية المساهمة بالأردن ، وإستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

- يدرك المديرون في الشركات دور الإبداع في تطوير وتقديم شركاتهم .
- وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين إدارة الفريق (٩ - ٩) وبين الإبداع الإداري .
- وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين الإدارة المتساهلة (١ - ١) وبين الإبداع الإداري .

٤ - دراسة جبرة (١٤٢٦هـ) بعنوان :

الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ،
وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بجدة باستخدام نظرية
الشبكة الإدارية .

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري الذي وصلت إليه المدارس الابتدائية بجدة .

- التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية والإبداع
الإداري بالمدارس الابتدائية بجدة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس
الابتدائية بمحافظة جدة ، ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات.
وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

- أن النمط ٩/٩ نمط إدارة الفريق هو السائد في المدارس الابتدائية بجدة من
وجهة نظر المديرين .

- وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين الإبداع الإداري بصورة عامة وكل من
القيادة المعتدلة والقيادة الاجتماعية وقيادة الفريق .

- وجود علاقة سلبية ودالة إحصائياً بين الإبداع الإداري بصورة عامة وكل من
القيادة المتساهلة والقيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة .

٥ - دراسة الغامدي (١٤٢٧هـ) بعنوان :

أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة
الإدارية من وجهة نظر الطلاب ، وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى ضباط كلية الملك عبدالعزيز
الحربية والملك خالد العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية .

- معرفة مدى رضا طلاب كلية الملك عبدالعزيز الحربية والملك خالد العسكرية عن
أساليب القيادة التي يمارسها الضباط .

- معرفة العلاقة بين الأساليب القيادية التي يمارسها ضباط الملك عبدالعزيز الحربية والملك خالد العسكرية ورضا طلاب الكلية .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها :
- جميع الأساليب القيادية متوفرة لدى ضباط كلية الملك عبدالعزيز الحربية وضباط كلية الملك خالد العسكرية بنسب متفاوتة .
- أسلوب القيادة السلبية (١ - ١) هو النمط الأكثر شيوعاً بين ضباط الكلية .
- غالبية طلاب كلية الملك عبدالعزيز الحربية وطلاب كلية الملك خالد العسكرية راضين الى حد ما عن أسلوب القيادة المتبع في كليتهم .
- طلاب كلية الملك عبدالعزيز الحربية أكثر رضا من طلاب الملك خالد العسكرية .

ثانياً : الدراسات السابقة في مجال الالتزام التنظيمي .

١- دراسة (القطان، ١٩٨٧م):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي للعمال السعوديين والعمال الآسيويين والعربيين وكذلك العمال الغربية للمنظمات التي يعملون بها ، وكذلك تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصيه وهي : العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي لأفراد العينة. وتقرير طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد .

و بلغ عدد مفردات العينة (٢٧٠) مفردة من الرجال العاملين الناطقين باللغة الانجليزية من العاملين بالمنظمات المختلفة. كان المجموعة الآسيوية غير العربية (١٠٢) مفردة، والعمال السعودية (٣١) مفردة، والعمال الغربية (٤٧) مفردة. استخدم الباحث المقياس الذي طوره بورتر وزملاؤه ، وبلغت نسبة الاستجابة (٨٥٪) من القوائم الموزعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن العمال الآسيوية هي أكثر ولاءً تجاه المنظمات التي تعمل فيها. كما أن العمال العربية لا تقل ولاء وارتباطاً بمنظماتها.

وقد عزى القطان ذلك المستوى العالي من الولاء الى ارتفاع أجور هذه العمال في السعودية مقارنة بأجورها في بلدانها . لإضافة إلى رغباتهم في الأماكن المقدسة التي

يولونها اهتماما خاصا. بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي، والعمر، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، والأداء الوظيفي لعينة البحث.

واستطاع الباحث من خلال الدراسة قياس الولاء التنظيمي لعينة البحث، بالإضافة إلى تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء وبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.

٢- دراسة (خضير وآخرون، ١٩٩٦م):

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين درجة الالتزام والفاعلية، وهل هناك فروق بين الكليات العلمية والإنسانية في أبعاد الالتزام التنظيمي والفاعلية .

واعتمد الباحثون في عملية جمع البيانات على استبانته ثم تقسيمها إلى جزأين ، الجزء الأول : مؤشرات الالتزام التنظيمي وهي الولاء والمسؤولية والرغبة في العمل.

الجزء الثاني: الفاعلية ومؤشراتها

أجري البحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة بغداد ، بلغ عدد من يحمل الألقاب العلمية (١٢٧٤) موزعين بين (١٩) كلية منها (١٠) ذات تخصصات علمية و(٩) ذات تخصصات إنسانية . وزعت الاستبانة على (١٢٨) عضوا أي بنسبة ١٠٪ من مجتمع البحث الأصلي وكانت الاستجابة حدود (٥٠٪).

ولقد بينت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع في الإنتاجية و التآرجح للرضا الوظيفي والتماثل في تحقيق الأهداف كما تأكدت من وجود علاقة بين الالتزام وبين الفاعلية كما تأكدت الدراسة بان الاتجاه ايجابي وزيادة الالتزام تزيد من الفاعلية . كما أظهرت الدراسة وجود تماثل بين الكليات العلمية والنظرية في درجة الولاء والمسؤولية والإيمان بالمنظمة . وكذلك وجود تماثل في درجة الفاعلية باستثناء مؤشر الإشراف الذي اظهر فروق بينهما .

٣- دراسة (الطجم، ١٩٩٦م):

بنيت الدراسة على النموذج الذي يأخذ بمنظور العلاقة المتبادلة بين الفرد والتنظيم، وتدور أهداف البحث حول تحديد العوامل التنظيمية وقياسها كما يراها أفراد العينة ويتوقع لها تأثيرا في درجة الالتزام التنظيمي ، وهدفت الدراسة أيضا إلى تقييم العلاقة

بين العوامل التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي وما تتضمنه من عناصر، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة والالتزام التنظيمي.

كانت عينة الدراسة عينة عشوائية من الموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية في كل من الرياض وجدة . وروعي أن تكون العينة الطبقية ممثلة للمجتمع قدر الإمكان. وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (٦٠٠) وكان المسترد منها (٢٥٢) بنسبة (٤٢٪) فقط. و كانت النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها أن تصورات الموظف لسلوك منظمته لها التأثير المباشر في التزامه بمنظمته وارتباطه الذاتي بها لذا فمن واجب المنظمات أن تحرص على توفير بيئة تسمح بالابتكار و الإبداع الوظيفي ومحاولة إشباع الحاجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي ، كما شدد على أهمية إيجاد نظام مكافآت يقوم على الجدارة ، وعلاقات عمل تتسم بحسن المعاملة والثقة.

٤ - دراسة الفضلي (١٩٩٧ م) بعنوان :

علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية ، وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على أثر طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم .

- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، مدة الخدمة، المركز التنظيمي)

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في الاجهزة الحكومية في الكويت .

كانت مفردات العينة (٢٥٠) من إجمالي الموظفين بخمسة جهات حكومية تم اختيارها عشوائيا من بين (٤٧) وزارة وهيئة وإدارة وجهة ذات ميزانية ملحقة أو مستقلة.

تكونت استبانته من جزأين:

يضم الجزء الأول: البيانات الشخصية(الديموغرافية) المرتبطة بمفردات عينة البحث.

الجزء الثاني من قسمين:

القسم الأول: أداة قياس الالتزام التنظيمي التي طورها بوتر وزملاؤه (١٩٧٤م) .

القسم الثاني: من أداة قياس علاقة الرئيس بتابعية والتي طورها كل من تايلور وبورس (١٩٧٢م).

تم التوصل إلى أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي فيما بين مختلف المتغيرات الديموغرافية ، كما أن هناك علاقة ايجابية بين علاقات العمل بين الرئيس وتابعية والالتزام التنظيمي، بينما كانت العلاقة سالبة بين الالتزام التنظيمي وكل من (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المركز الوظيفي). كما وجد الباحث فروقاً في متوسط الالتزام التنظيمي لدى الذكور و الإناث وكان الفرق لصالح الإناث .

٥ - دراسة العبادي (١٤٢٠هـ) بعنوان :

الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ، وهدفت الدراسة الى :

- بيان العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة باستخدام مقياس بورتير وزملائه

- الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بجدة ،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

- أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين ٤٠ - الى أقل من ٥٠ سنة ، ويشغلون المستوى الخامس وخدماتهم أكثر من ٢٥ سنة ، وحاصلون على مؤهل بكالوريوس .

- أن الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام الابتدائية للبنين بجدة مرتفع (٣,١١).

- عدم وجود علاقة عند أي مستوى للدلالة بين الصفات الشخصية (السن ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة ، المؤهل ، الحالة الاجتماعية ، الراتب) وبين الالتزام التنظيمي .

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحدي في العمل والالتزام التنظيمي .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية العمل ووضوح المهام والالتزام التنظيمي .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين تشجيع المشرفين والمسؤولين والزملاء لمدير المدرسة و بين الالتزام التنظيمي .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين رضا مديري المدارس عن الرواتب و بين الالتزام التنظيمي .

٦ - دراسة الغامدي (١٤٢٠ هـ / ١٩٩٩ م) بعنوان :

السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية و علاقته بالروح المعنوية ، وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس و توضيح أثر السلوك القيادي لمدير المدرسة على الروح المعنوية لدى المعلمين .

و استخدم الباحث المنهج الوصفي ، و استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. و توصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

- أن المديرين بمنطقة الباحة يمارسون كلا البعدين في القيادة وهما بعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد ،

- أن هناك علاقة موجبة دالة إحصائية بين البعد الوظيفي للسلوك القيادي والروح المعنوية للمعلمين اتجاه المؤسسة التعليمية والإدارة واتجاه المعلمين أنفسهم .

- توجد علاقة موجبة دالة إحصائية بين البعد الإنساني والروح المعنوية للمعلمين.

٧ - دراسة الجرب (١٤٢١ هـ) بعنوان :

الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين الى العمل من وجهة نظر المعلمين . وهدفت الدراسة الى :

التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين الى العمل بمدينة محايل عسير .

وقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي :

- أن النمط الديموقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية .

- أن مستوى دافعية المعلمين الى العمل في المدارس الثانوية عالية .

- أن النمط الإداري الديموقراطي يؤدي الى دافعية المعلمين نحو العمل .

- أن النمط الإداري الأوتوقراطي والنمط الترسلّي يقلل من دافعية المعلمين الى العمل .

٨ - دراسة القحطاني (١٤٢٢ هـ) بعنوان :

أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية تحليلية على مدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض) . واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي ، على مديري المدارس بإسكان الحرس الوطني بمدينة الرياض ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في مدارس الحرس الوطني مرتفع .

- أن النمط القيادي الديموقراطي هو أكثر الأنماط القيادة شيوعا السلوك القيادي

٩ - دراسة الثمالي (٢٠٠٢ م) بعنوان :

علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية ، وهدفت الدراسة الى عدة أهداف منها :

- التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي .

- التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :

- أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة .

- انخفاض مستوى الرضا نحو الأنظمة التي تتعلق بالأمر التي تهم منسوبي قوات الأمن الخاصة .

- لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية بشكل عام وبين والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة .

١٠ - دراسة (اليامي، ٢٠٠٣م) بعنوان :

دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تتنبأ بالالتزام التنظيمي بين العاملين، لكن هدفها الرئيس هو التعرف على مدى قوة أبعاد اتصال الرئيس بالمرؤوس في التنبؤ بالالتزام التنظيمي للموظفين في إحدى شركات الخدمات العامة التي تعمل في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية. أما الهدف الثاني، والذي يترتب على الهدف الرئيس، فهو إعطاء بعض التوصيات التي تقوم على نتائج الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد اتصال الرئيس بالمرؤوس وبين الالتزام التنظيمي.

و لقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من الموظفين السعوديين - فقط - العاملين في إحدى شركات الخدمات العاملة في أنحاء المملكة العربية السعودية، وذلك خلال عام ١٤٢١هـ، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين الذين يعلمون في مواقع إشرافية وغير إشرافية. وتم إرسال (١١٩٣) استبانة، بلغت الاستبانات المعادة (٦٤٣) استبانة خضعت للتحليل. ، ولقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن وضوح دور الموظف، وصراع الدور الذي يعاني منه، ورضاه عن وظيفته بشكل عام هي عوامل قوية في التنبؤ بالولاء للمنظمة والتعلق بها والالتزام بها.

- كما أبانت النتائج أن هناك بعدين من أبعاد اتصال الرئيس - المرؤوس، وهما الاتصال المتعلق بالوظيفة والاتصال السلبي، وهما ينبئان بمدى الولاء للمنظمة والالتزام تجاهها .

١١ - دراسة العوي في (١٤٢٥ هـ) بعنوان :

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض ،

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق .

- الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، على عينة الدراسة من هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها :

- أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة .

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

- أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي بشكل عام هي : العدل والكفاءة وفرق العمل .

١٢ - دراسة (العواد والهران، ١٤٢٧هـ):

العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

١- قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بشكل عام، ومن ثم مقارنة بين نوعي الكليات (العلمية، الإنسانية) من حيث مستوى الإلتزام، وكذلك مقارنة مستوى الإلتزام لدى أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين.

٢- التعرف على تأثير العوامل الشخصية الآتية:الجنسية، العمر، المرتبة العلمية، الخبرة على الإلتزام التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الإلتزام التنظيمي.

٣- التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والعدالة التنظيمية على الالتزام

التنظيمي، ومن ثم ترتيب هذه العوامل من حيث قوة تأثيرها على الالتزام التنظيمي.

٤- ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المذكور في جامعة

الملك سعود. حيث بلغ العدد الإجمالي لمفردات المجتمع الإحصائي بـ ٢٥٠٦ عضو هيئة

تدريس ولقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية وقد تم توزيع ١٠٠٠ استبانة المسترد منها ٥٥١

استبانة خضعت للتحليل.

٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين أهمية العمل

ووضوح مهامه وبين الالتزام التنظيمي.

٦- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين دعم وتشجيع

المشرفين التربويين، والمسؤولين بالإدارة، والزملاء لمدير المدرسة، والثقة فيهم وبين

الالتزام التنظيمي.

٧- وجود علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١) و(٠,٠٥) بين رضا مديري

المدارس عن الرواتب والمكافآت الجانبية وتقدير العمل الذي يقوم به مدير المدرسة من

قبل المشرفين والمسؤولين بالأدارة وبين الالتزام التنظيمي.

١٣ - دراسة الوزان (١٤٢٧ هـ) بعنوان :

المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة

للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة

البحرين .

- الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها :

- وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل

والالتزام التنظيمي .

- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم .

١٤ - دراسة العتيبي (١٤٢٨هـ / ٢٠٠٨) بعنوان :

الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف ، وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف.

- التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف

- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية التي يمارسها مديرو المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وفقاً لمتغيرات الدراسة

- التحقق من وجود علاقة إرتباطية دالة بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية لدى مديري المدارس وبين الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بالطائف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

- إن درجة ممارسة بعدي المبادأة والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية.

- إن مديري المدارس يتصفون بالسمات الشخصية الأربعة بدرجة عالية.

- إن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية.

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

- أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدراً كبيراً من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

١٥ - دراسة الحارثي (١٤٢٨ هـ) بعنوان :

الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي و
الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، وهدفت الدراسة الى :

- التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالطائف من وجهة
نظر المعلمين .

- الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين .

- الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين .

- الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والالتزام
التنظيمي للمعلمين .

- الكشف عن العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية و الرضا
الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين .

وتوصل الباحث إلى نتائج منها :

- أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة
عالية . كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بدرجة عالية أيضا .

- هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين جميع مستويات الممارسات الإدارية وبين الرضا
الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين .

- هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الرضا الوظيفي وبين الالتزام التنظيمي
للمعلمين .

١٦ - دراسة فلمبان (١٤٢٩ هـ) بعنوان :

الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات
بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين
التربويين والمشرفات التربويات .

- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة .
- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل : الجنس ، المؤهل التعليمي ، التخصص ، الحالة الاجتماعية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات ، ومنهج البحث الوصف الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية .
- وتكونت عينة الدراسة من ١٠٣ مشرفاً تربوياً و ١٧٥ مشرفة تربوية ، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها :
- أن كلاً من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي ، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي .
- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بإبعاده والالتزام التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجات الرضا الوظيفي تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجات الالتزام التنظيمي تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور وللمؤهل لصالح الدكتوراه .

١٧- دراسة العنزي (١٤٢٩ هـ) بعنوان :

- اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية ، وهدفت الدراسة الى :
- التعرف على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية .

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية والتزامهم التنظيمي .
- معرفة أثر كل من : المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الادارية على اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية .
- معرفة أثر كل من : المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الادارية على مستوى الالتزام التنظيمي للقادة التربويين في المملكة العربية السعودية .
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ادارات التربية والتعليم (بنين) ومساعدتهم بالمملكة العربية السعودية . وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها :
- أظهرت النتائج أن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والذي يتعلق بالاتجاه الإدراكي كانت بدرجة (موافق بشدة) أما فيما يتعلق بالاتجاه الوجداني فكانت بدرجة (موافق) بينما بالنسبة للاتجاه النزوعي كانت بدرجة (موافق بشدة)
- أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كانت بدرجة موافق .
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,01$) بين الدرجة الكلية لمقياس الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي وبين درجات مقياس الالتزام التنظيمي .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي بأبعادها (الإدراكي و الوجداني والنزوعي) تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الادارية)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية)

وأوصت الدراسة بما يلي :

- تعزيز الاتجاهات الايجابية للقادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وذلك من خلال إشراك أولئك القادة في التخطيط للتغيير المراد إجراؤه وكذلك إيجاد حوافز مناسبة لهم .

- تعزيز الالتزام التنظيمي الموجود لدى القادة التربويين من قبل الوزارة ومحاولة الرفع من مستواه من خلال مراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها وتقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم والتي تسهم في إشباع حاجاتهم الوظيفية .

التعليق على الدراسات السابقة :

تعقيباً على الدراسات التي استعرضها الباحث مما له علاقة بمتغيرات الدراسة في مجال الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية وفي مجال الإلتزام التنظيمي يتضح ما يلي :

١- أن هذه الدراسات بتعددتها قد اختلفت باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها ، واختلاف البيئات التي تمت الدراسة بها ، فمن الدراسات ما تناول موضوع الأنماط القيادية عموماً ، ومنها ما تناول الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية تحديداً ، ومنها ما تناول المتغير الآخر لهذه الدراسة وهو قياس مستوى الإلتزام التنظيمي ودراسات أخرى تناولت العوامل التي تحقق ذلك الإلتزام التنظيمي .

كما اهتمت بعض الدراسات بالعلاقة بين الأنماط القيادية ومتغيرات أخرى ، و منها تناول الإلتزام التنظيمي وعلاقته بغيره وقد تنوعت نتائج تلك الدراسات وفقاً لهدف الدراسة والبيئة .

٢- لاحظ الباحث أن الأنماط القيادية حظيت بالعديد من البحوث و الدراسات على المستوى المحلي والعربي لكن في المقابل هناك قصور في الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية - في حد علم الباحث - وقد شملت خمس دراسات فقط ، أربع منها محلية وهي : دراسة (تركستاني، ١٤٠٩هـ) ، و

(المسعود، ١٤١٥هـ)، و(جبرة ١٤٢٦هـ)، و(الغامدي، ١٤٢٧هـ) ، ودراسة واحدة عربية وهي دراسة (الفياض ، ١٩٩٥ م) ،

٣- تناولت دراسة (تركستاني، ١٤٠٩هـ)، و(جبرة ١٤٢٦هـ) الأنماط القيادية بالشبكة الادارية لبليك وموتون في المؤسسات التربوية والتعليمية وهذا تتفق فيه مع الدراسة الحالية ، أما دراسة (الفياض ، ١٩٩٥ م) ، و (المسعود ، ١٤١٥هـ) فقد تناولت الموضوع في مجال الشركات التجارية ، و تناولت دراسة (الغامدي ، ١٤٢٧هـ) الموضوع في المجال العسكري ،

٤- كما لاحظ الباحث أن دراسة (تركستاني، ١٤٠٩هـ) و (الغامدي، ١٤٢٧هـ) و (المسعود، ١٤١٥هـ)، ركزت على تحديد النمط السائد لدى أفراد العينة دون قياس أثر ذلك على أي متغير آخر ، أما دراسة (الفياض ، ١٩٩٥ م) و(جبرة ١٤٢٦هـ) فقد بحثت في العلاقة بين النمط القيادي حسب نظرية الشبكة الادارية و بين الإبداع الإداري .

٥- أما الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي فمنها ما كان في مجال التربية والتعليم وهي ، دراسة (العبادي ، ١٤٢٠هـ) ، و (الغامدي ، ١٤٢٠هـ) و (الجرب ، ١٤٢١هـ) و (القحطاني ، ١٤٢٢هـ) ، و (العتيبي ، ١٤٢٨هـ) ، و (الحارثي ، ١٤٢٨هـ) ، (فلمبان ، ١٤٢٩هـ) و (العنزي ، ١٤٢٩هـ) ، ومنها ما كان في المجال العسكري وهي دراسة (الشمالي ، ٢٠٠٢م) ، و (الوزان ، ١٤٢٧هـ) ، ومنها ما توجه للمؤسسات الحكومية وهي دراسة (الفضلي ، ١٩٩٧م) و (العوفي ، ١٤٢٥هـ) .

٦- أتفقت مجمل الدراسات على أن النمط القيادي يؤثر على طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين معه ويؤثر على أدائهم للعمل ومعنوياتهم .

٧- أثبتت مجمل الدراسات على أهمية النمط القيادي الفعال الذي يتحدد في ضوء الاهتمام المتوازن بعاملين رئيسيين هما : الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين .

٨- بينت معظم الدراسات أن هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي و بعض المتغيرات الوظيفية و القيادية .

٩- اتفقت كافة الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي والمنهج التحليلي باعتبارهما المنهجين الملائمين للدراسات الإنسانية .

الدراسة الحالية :

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الأنماط القيادية أو نظرية الشبكة الإدارية أو الالتزام التنظيمي ولكنها تختلف مع جميع تلك الدراسات في تناولها للعلاقة بين المتغيرات ، حيث لا توجد . على حد علم الباحث . أي دراسة سابقة تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية و مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .

٢- تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيبين حيث تنوعت من معلمين ومعلمات ومديرين ومديرات وأعضاء هيئة تدريس بالجامعات و رؤساء أقسام ، و موظفي مؤسسات وشركات بالقطاع الخاص .

أما الدراسة الحالية فقد استهدفت المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لتحديد النمط القيادي لمديري المدارس وتختلف في هذا مع دراسة (تركستاني ، ١٤٠٩ هـ) ، و (جبرة ١٤٢٦ هـ) و (العبادي ، ١٤٢٠ هـ) ، و (فلمبان ، ١٤٢٩ هـ) التي استهدفت مديري ومديرات المدارس و المشرقيين والمشرفات .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التالي :

- ١- تحديد المشكلة وصياغة أسئلتها .
- ٢- اختيار المنهج الملائم للدراسة .
- ٣- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية .
- ٤- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية .
- ٥- التزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها .
- ٦- التأكد أن هذه الدراسة لاتمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة .
- ٧- الاستفادة من توصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث .

الفصل الثالث :

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة وعينته .
- أداة الدراسة وضبطها .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

إجراءات الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر النمط القيادي لمدير المدرسة حسب نظرية الشبكة الإدارية على الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية ويتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات والمنهج المستخدم في الدراسة من حيث مجتمع الدراسة ووصف مجتمع الدراسة والعينة والأداة المستخدمة في الدراسة وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها وعملية تطبيق الدراسة الميدانية واسلوب المعالجة الإحصائية .

١- منهج الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة ، حيث يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها باستجواب مجتمع الدراسة أو شريحة منه تمثل عينة للدراسة عن طريق أداة الدراسة وهي الاستبانة.

٢- مجتمع الدراسة وعينته:

أ- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٢٣) معلماً وفق الإحصاءات الرسمية للإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة (بنين) للعام الدراسي ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ .

ب - عينة الدراسة :

بلغت عينة الدراسة (٤٠٠) معلماً ، وهي تمثل نسبة ٣٥,٦٪ من اجمالي عدد المعلمين بتلك المدارس و البالغ (١١٢٣) معلماً ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من تلك المدارس ، وتم توزيع الاستبيانات على المعلمين دون النظر الى تخصصاتهم أو خبراتهم العملية أو مؤهلاتهم الدراسية ، وقد استبعد الباحث عدداً من أوراق الاستجابة نظراً لنقص البيانات فيها ، والجدول التالي يوضح العدد الموزع والعدد المفقود والعدد المستبعد والعدد النهائي الذي تمت عليه عملية التحليل .

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع الاستبانات على معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الثانوية الحكومية
بمكتبي التربية والتعليم بالنسيم وشرق جدة

عدد افراد مجتمع الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	النسبة	عدد الاستبانات العائدة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات المكتملة	النسبة المئوية
١١٢٣	٤٠٠	% ٣٥,٦	٣٣١	٦	٣٢٥	% ٢٨,٩

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة بلغت (٤٠٠) استبانة وكان العائد منها (٣٣١) استبانة ، وقد تم استبعاد (٦) استبانات لعدم اكتمالها ، في حين كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (٣٢٥) استبانة حيث شكلت نسبة ٢٨,٩ % من مجتمع الدراسة .

ج - خصائص عينة الدراسة :

فيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة /

❖ متغير آخر مؤهل دراسي

جدول رقم (٥)

الموضح لتوزيع عينة الدراسة الكلية حسب آخر مؤهل دراسي (٣٢٥ = ن)

آخر مؤهل دراسي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم دون جامعي	-	-
بكالوريوس	٣٠٩	% ٩٥,١
دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	١٦	% ٤,٩
المجموع الكلي	٣٢٥	% ١٠٠,٠

يتضح من الجدول السابق أن حاملي مؤهل البكالوريوس هم أكبر شريحة من عينة الدراسة وذلك بنسبة مئوية ٩٥,١ % حيث بلغ عددهم ٣٠٩ معلماً ، و العدد المتبقي هم من حاملي مؤهل الدراسات العليا وعددهم ١٦ معلماً بنسبة ٤,٩ % ، ولم تتضمن الدراسة أحداً من المعلمين ممن يحملون مؤهلاً دون البكالوريوس ، ولعل ذلك يعود الى اشتراط الشهادة الجامعية لمن يدرس في المرحلتين المتوسطة والثانوية .

❖ متغير طبيعة المؤهل الدراسي

جدول رقم (٦)

الموضح لتوزيع عينة الدراسة الكلية حسب طبيعة المؤهل دراسي (٣٢٥ = ن)

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة المؤهل
٦٤,٣%	٢٠٩	تربوي
٣٥,٧%	١١٦	غير تربوي
١٠٠%	٣٢٥	المجموع الكلي

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٦٤,٣% من عينة الدراسة مؤهلون تربوياً حيث بلغ عددهم ٢٠٩ معلماً ، بينما ١١٦ معلماً لا يحملون مؤهلاً تربوياً ويمثلون ٣٥,٧% .

❖ متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٧)

الموضح لتوزيع عينة الدراسة الكلية حسب سنوات الخبرة وطبيعة المؤهل (٣٢٥ = ن)

المجموع الكلي		غير تربوي		تربوي		طبيعة المؤهل
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	الخبرة في العمل الحالي
٣٦,٦	١١٩	١٦,٠	٥٢	٢٠,٦	٦٧	أقل من ١٠ سنوات
٤٢,٢	١٣٧	١٣,٥	٤٤	٢٨,٦	٩٣	من ١٠ – أقل من ١٥ سنة
٢١,٢	٦٩	٦,٢	٢٠	١٥,١	٤٩	من ١٥ سنوات فأكثر
١٠٠,٠	٣٢٥	٣٥,٧	١١٦	٦٤,٣	٢٠٩	المجموع الكلي

ويتبين من الجدول السابق حصول عينة الدراسة بحسب متغير (سنوات الخبرة) على النسب التالية تنازلياً (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ٤٢,٢% ، أقل من ١٠ سنوات ٣٦,٦% ، من ١٥ سنة فأكثر ٢١,٢% أي أن غالبية المعلمين عينة الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة .

٣- أداة الدراسة

بناء على الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة ومنها التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بجدة فقد رأى الباحث أن الاستبانة هي التي تفي بالغرض كأداة لجمع بيانات الدراسة .

عليه قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية ثم تم عرضها على عدد من المحكمين من الأكاديميين و المتخصصين و المهتمين بالإدارة المدرسية وذلك للحكم على مدى صلاحية الاستبانة وصدقها وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله . وكان ذلك بمخاطبة السادة المحكمين مع بيان عنوان الدراسة وأهدافها والحاجة الماسة لمعرفة آرائهم بكل موضوعية حول محاور وأبعاد عبارات الاستبانة وما تمثله هذه الأداة من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من جزئين كالتالي :

■ الجزء الأول :

واختص بالبيانات الأساسية الشخصية لأفراد العينة واقتصرت على (آخر مؤهل تعليمي - سنوات الخبرة - طبيعة المؤهل) .

■ الجزء الثاني :

وتضمن مجالات قياس أداة الدراسة وتمثلت في محورين أساسيين :

١- المحور الأول :

النمط القيادي لمدير المدرسة حسب نظرية الشبكة الإدارية ، وقد قام الباحث بإعداد استبانة خاصة بهذا المحور تتكون من خمس وثلاثين عبارة موزعة بالتساوي على الأنماط القيادية السبعة التي حددتها الدراسة وفق نظرية الشبكة الإدارية بعد تطويرها لتصبح سبعة أنماط قيادية .

وهذه العبارات تقيس النمط القيادي من خلال العناصر الأساسية للقيادة كما وضحتها نظرية الشبكة الإدارية وهي :

حل الصراع ، روح المبادرة في أداء المهام ، توجيه المرؤسين و تزويدهم بالمعلومات ، صنع القرار، وأخيراً التغذية الراجعة .

وشمل هذا المحور سبعة أبعاد كل بعد يمثل نمطاً قيادياً ، على النحو التالي :

البعد الأول : القيادة السلبية ، ويتكون من خمس عبارات تقيس العناصر الأساسية

للقيادة ، من العبارة رقم (١) إلى العبارة رقم (٥)

البعد الثاني : القيادة المتسلطة ، ويتكون من خمس عبارات تقيس العناصر الأساسية

للقيادة ، من العبارة رقم (٦) إلى العبارة رقم (١٠)

البعد الثالث : القيادة الاجتماعية ، ويتكون من خمس عبارات تقيس العناصر

الأساسية للقيادة ، من العبارة رقم (١١) إلى العبارة رقم (١٥)

البعد الرابع : القيادة المعتدلة ، ويتكون من خمس عبارات تقيس العناصر الأساسية

للقيادة ، من العبارة رقم (١٦) إلى العبارة رقم (٢٠)

البعد الخامس : القيادة الفعالة أو قيادة الفريق ، ويتكون من خمس عبارات تقيس

العناصر الأساسية للقيادة من العبارة رقم (٢١) إلى العبارة رقم (٢٥)

البعد السادس : القيادة الأبوية ، ويتكون من خمس عبارات تقيس العناصر الأساسية

للقيادة ، من العبارة رقم (٢٦) إلى العبارة رقم (٣٠)

البعد السابع : القيادة المتقلبة ، ويتكون من خمس عبارات تقيس العناصر الأساسية

للقيادة ، من العبارة رقم (٣١) إلى العبارة رقم (٣٥)

وتم بناء تلك الاستبانة بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة كما تمت الاستفادة من

بعض الدراسات العلمية ومنها دراسة الفياض (١٩٩٥م) ، ودراسة جبرة (١٤٢٦ هـ)

ودراسة الغامدي (١٤٢٧ هـ) .

وقد قام الباحث بتقدير و احتساب درجة الموافقة النهائية لعينة الدراسة الكلية في

هذا المحور للعبارات و المعدلات بناء على قيمة المتوسط الحسابي والحدود كما في

الجدول رقم (٨) التالي

جدول رقم (٨)

دائماً	إذا كانت قيمة المتوسط (٥ - ٤,٢٠)
غالباً	إذا كانت قيمة المتوسط (٤,١٩ - ٣,٤٠)
أحياناً	إذا كانت قيمة المتوسط (٣,٣٩ - ٢,٦٠)
نادراً	إذا كانت قيمة المتوسط (٢,٥٩ - ١,٨٠)
أبداً	إذا كانت قيمة المتوسط (١ - ١,٧٩)

ماعدتا العبارتين رقمي (٥ و ٢٨) في هذا المحور فيكون اتجاههما عكسياً فيتم احتسابهما بالعكس .

٢ - المحور الثاني :

و أختص بقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس في المدارس الثانوية الحكومية بجدة و قام الباحث باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) Organizational Commitment Questionair والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧) لقياس درجة الالتزام التنظيمي مع التعديل في ترتيب العبارات وصياغتها بما يتلاءم مع تقاليد مجتمعنا وطبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية .

وتهدف هذه الأداة إلى قياس مدى موافقة أو عدم موافقة الأفراد مع جمل الأداة ، وقد أثبتت الدراسات السابقة كما ذكر القطان (١٩٨٧) أن أداة المقياس (OCQ) تتصف بدرجة عالية من الصدق والثبات ، ولقد تم اختيار هذا المقياس لوجود دراسات سابقة أجريت على المعلمين استخدمت هذا المقياس مثل دراسة فلمبان (١٤٢٩هـ) ودراسة الزهراني (١٤٢٤) ودراسة العبادي (١٤٢٠هـ) ودراسة الدخيل الله (١٤١٥) إضافة إلى استخدامه من قبل العديد من الباحثين في الوطن العربي وفي قطاعات حكومية وقطاعات خاصة مثل دراسة المير (١٩٩٥) ودراسة العتيبي (١٩٩٣) ودراسة القطان (١٩٨٧) وتتألف الأداة من (١٥) خمس عشرة عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعتبر أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الاتجاهات .

وقد قام الباحث بتقدير و احتساب درجة الموافقة النهائية لعينة الدراسة الكلية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة

التعليمية للعبارات والمعدلات بناء على قيمة المتوسط الحسابي والحدود الحقيقية له

بحيث يتم اعتبارها كما في الجدول رقم (٩) التالي :

جدول رقم (٩)

أوافق بشدة	إذا كانت قيمة المتوسط (٥ - ٤,٢٠)
أوافق	إذا كانت قيمة المتوسط (٤,١٩ - ٣,٤٠)
أوافق بدرجة متوسط	إذا كانت قيمة المتوسط (٣,٣٩ - ٢,٦٠)
لا أوافق	إذا كانت قيمة المتوسط (٢,٥٩ - ١,٨٠)
لا أوافق بشدة	إذا كانت قيمة المتوسط (١,٧٩ - ١)

ماعداء العبارات أرقام (٨ و ٩ و ١٠ و ١١ و ١٥) فيمكن فيكون اتجاهها عكسياً فيتم احتسابهما بالعكس .

وأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (٥٠) عبارة موزعة على

المحورين، والجدول رقم (١٠) يبين توزيع فقرات أداة الدراسة على أبعادها .

جدول رقم (١٠)

عدد العبارات	أبعاد المحور	معايير أداة الدراسة
٥	البعد الأول : القيادة السلبية	محور الأنماط القيادية
٥	البعد الثاني : القيادة المتسلطة	
٥	البعد الثالث : القيادة الاجتماعية	
٥	البعد الرابع : القيادة المعتدلة	
٥	البعد الخامس : القيادة الفعالة أو قيادة الفريق	
٥	البعد السادس : القيادة الأبوية	
٥	البعد السابع : القيادة المتقلبة	
١٥	مستوى الالتزام التنظيمي	محور الالتزام التنظيمي
٥٠ عبارة	المجموع	

صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة قام الباحث بما يلي :

- ١- عرض الاستبانة في صورتها الأولية - بعد موافقة مشرف الرسالة - على عدد من المحكمين من الأكاديميين و المتخصصين و المهتمين بالإدارة التربوية في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبد العزيز بجدة و الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة جدة ، وذلك للحكم على مدى صلاحية الاستبانة وصدقها وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله ، وبلغ عدد المحكمين (١١) محكماً ، كما هو موضح في ملحق رقم (٣) ، وبناءً على آراء محكمي الاستبانة قام الباحث بحصر ملاحظات المحكمين من حيث حذف أو تعديل أو توضيح أو إضافة أو دمج بعض العبارات وبعد إجراء التعديلات اللازمة قام الباحث بعرضها على مشرف الرسالة وأخذ موافقته .
- ٢- التأكد من الصدق الارتباطي لعبارات الأستبانة بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة ثم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية للاستبانة ككل ، كما في الجداول التالية :

❖ محور الأنماط القيادية لمدير المدرسة

جدول رقم (١١)

نتائج قيم الصدق الارتباطي ❖ لعبارات أداة الدراسة لمحور الأنماط القيادية بمعدل أنماطها

ارتباط درجات العبارات بالمعدل الكلي لـ													
رقم العبارة	النمط	النمط	رقم العبارة	محور ١	النمط	النمط	محور ١						
٠١	**٠,٥٣٦	**٠,٣٠٠	٠٦	**٠,٣١٨	**٠,٦٥٤	القيادة المتسلطة	٠٦						
٠٢	**٠,٧٢٧	**٠,٣٧٨	٠٧	**٠,٢٣١	**٠,٢٠٧			القيادة المتسلطة	٠٧				
٠٣	**٠,٦٧٥	**٠,٣٠٧	٠٨	*٠,١١٦	**٠,٧٢٥					القيادة المتسلطة	٠٨		
٠٤	**٠,٥٦٩	**٠,٣٠٠	٠٩	**٠,١٩٦	**٠,٧٥٥							القيادة المتسلطة	٠٩
٠٥	**٠,٦٣٧	**٠,١٨٥	١٠	**٠,٢٧٤	**٠,٥٨٨								
معدل النمط ١		**٠,٤٦٩	معدل النمط ٢		-								
١١	**٠,٦١٩	**٠,٣٥٤	١٦	**٠,٤١٧	**٠,٧٦٥	القيادة المتأرجحة	١٦						
١٢	**٠,٥٧٢	**٠,٤٢٧	١٧	**٠,٤٨٥	**٠,٦٧٨			القيادة المتأرجحة	١٧				
١٣	**٠,٦٨٢	**٠,٤٠٨	١٨	**٠,٣٧٦	**٠,٧٨٥					القيادة المتأرجحة	١٨		
١٤	**٠,٦٨٩	**٠,٣٧٠	١٩	**٠,٣٨٧	**٠,٧٧٣							القيادة المتأرجحة	١٩
١٥	**٠,٦٠٨	**٠,٣٩٣	٢٠	**٠,٣٥٢	**٠,٧٥٠								
معدل النمط ٢		**٠,٦١٨	معدل النمط ٤		-								
٢١	**٠,٨٠٥	**٠,٣٦٧	٢٦	**٠,٥٣٩	**٠,٦١٩	القيادة الأبوية	٢٦						
٢٢	**٠,٨٤١	**٠,٣٦٦	٢٧	**٠,٤٤٢	**٠,٦٧١			القيادة الأبوية	٢٧				
٢٣	**٠,٨١٨	**٠,٢٩٠	٢٨	**٠,٤٣٢	**٠,٧٠٣					القيادة الأبوية	٢٨		
٢٤	**٠,٨٧٧	**٠,٣٧٧	٢٩	**٠,٣٨٤	**٠,٧٠٨							القيادة الأبوية	٢٩
٢٥	**٠,٨٣٦	**٠,٣٥٠	٣٠	**٠,٥٥١	**٠,٦٢٤								
معدل النمط ٥		**٠,٤١٨	معدل النمط ٦		-								
٣١	**٠,٨٢٦	**٠,٤٣٩	القيادة المتعقبة										
٣٢	**٠,٧١٩	**٠,٣٨٢											
٣٣	**٠,٨٧١	**٠,٣٧٨											
٣٤	**٠,٨٠٠	**٠,٣٢٩											
٣٥	**٠,٨٦٩	**٠,٣٨٧											
معدل النمط ٧		-			**٠,٤٧٠								

(**) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ،

(*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) .

ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول (أنماط القيادة) والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ مما أشار الى ارتفاع معامل صدق المقياس .

❖ **محور مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين :**

جدول رقم (١٢)

يوضح نتائج قيم الصدق الارتباطي ❖ لعبارات أداة الدراسة لمحور الالتزام التنظيمي كل على حده :

ارتباط درجات العبارات بالمعدل الكلي لـ	
رقم العبارة	محور الالتزام التنظيمي
٠١	**٠,٤٠٨
٠٢	**٠,٤٩٤
٠٣	**٠,٥٥٠
٠٤	**٠,٥٢٣
٠٥	**٠,٥٤٠
٠٦	**٠,٣٤٩
٠٧	**٠,٤٧٨
٠٨	**٠,٣٥١
٠٩	**٠,٢٧٠
١٠	**٠,٢١٤
١١	**٠,٣٠٠
١٢	**٠,٤١٣
١٣	**٠,٤٨٠
١٤	**٠,٤٨٦
١٥	**٠,١٥١

(**) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ،

(*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) .

ويتضح من الجدول رقم (١٢) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) والدرجة الكلية دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ مما أشار الى ارتفاع معامل صدق المقياس .

ثبات الاستبانة :

وللتأكد من ثبات الأداة وصلاحيتها ووضوح الأسئلة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مصغرة عشوائية و عددها (٣٠) معلم من معلمي المرحلة الثانوية بهدف التعرف على مدى فهم ووضوح العبارات وفي ضوء الملاحظات قام الباحث بالتعديل .
كما قام الباحث بحساب معامل ثبات الأداة بتطبيق معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وإيجاد معامل الثبات للاستبانة ، كما هو موضح في جدول

رقم (١٣)

جدول رقم (١٣)

قيم ثبات محاور أداة الدراسة بطريقة التناسق الداخلي (آلفا كرونباخ - Alpha):

م	معامل الثبات	
	عدد البنود	قيمة الثبات
١	٣٥	٠,٧٩٨٢
٢	١٥	٠,٧٩٨٠
	٥٠	٠,٨٠٨٨

حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة ٠,٨٠٨٨ وهي قيمة عالية قريبة من الواحد و تدل على ثبات الاستبانة ، بمعنى أنه لو تم إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة لأعطت نفس النتائج ، وهي كذلك مؤشر جيد على أن عناصر المحاور تقيس المعايير التي وضعت لقياسها .

خطوات تطبيق أداة الدراسة :

بعد اكتمال بناء الاستبانة تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٢٩ - ١٤٣٠ هـ وفق التالي :

- ١- موافقة مشرف الرسالة على الصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانة) .
- ٢- اعتمدت الأداة في صورتها النهائية من قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، وأحيلت إلى عمادة كلية التربية ليتم توجيهها إلى الإدارة العامة للتربية و التعليم بمحافظة جدة (بنين) .
- ٣- قامت عمادة كلية التربية بمخاطبة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة (بنين) لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة ، انظر ملحق رقم (٤) .

٣- قام الباحث بتسليم الخطاب إلى إدارة التربية والتعليم وأحيلت إلى إدارة التطوير التربوي ومن ثم إلى المدارس .

٤- قام الباحث بزيارة بعض المدارس واللقاء ببعض المعلمين بالمرحلة الثانوية وتوزيع الاستبانة عليهم وكذلك استعان الباحث بمديري المدارس لجمع الاستبانات .

٥- قام الباحث باستلام الاستبانات ولتفريغها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج .

الأساليب الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، تم تحليل بياناتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات و النسب المئوية ، لتوضيح خصائص أفراد العينة .
- معامل ألفا كرونباخ ، لحساب معامل الثبات .
- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، لتوضيح استجابات أفراد عينة الدراسة .
- اختبار (ت) (T . Test) ، لفحص لفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محوري أداة الدراسة لتحديد درجة كل من انتشار الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب متغيرات الدراسة (آخر مؤهل التعليمي - سنوات الخبرة - طبيعة المؤهل) .
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محوري أداة الدراسة لتحديد درجة كل من انتشار الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب متغيرات الدراسة (آخر مؤهل التعليمي - سنوات الخبرة - طبيعة المؤهل) .

الفصل الرابع :

نتائج الدراسة

ومناقشتها وتفسيرها

عرض النتائج وتفسيرها .

مناقشة النتائج .

تمهيد:

في هذا الفصل يعرض الباحث نتائج الدراسة الميدانية التي توصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة في ضوء المعالجة الإحصائية و وفق الأساليب المستخدمة والمشار لها في الفصل الثالث ، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الاحصاء الوصفي وأساليبه الاحصائية وصولاً الى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة المتعلقة بالأنماط القيادية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية .

وعرض أسئلة الدراسة وتفسيرها :

يستعرض الباحث النتائج الخاصة بكل سؤال على النحو التالي :

أولاً : عرض ومناقشة نتيجة السؤال الأول :

ينص السؤال الأول على : ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر

المعلمين ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد محور الأنماط القيادية لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ومن ثم استخراج المتوسطات الاجمالية للعبارات المحور ككل على أساس :

إذا كانت قيمة المتوسط (٥ - ٤,٢٠) فتكون ممارسة النمط القيادي بدرجة عالية جداً .

إذا كانت قيمة المتوسط (٤,١٩ - ٣,٤٠) فتكون ممارسة النمط بدرجة عالية .

إذا كانت قيمة المتوسط (٣,٣٩ - ٢,٦٠) فتكون ممارسة النمط بدرجة متوسطة .

إذا كانت قيمة المتوسط (٢,٥٩ - ١,٨٠) فتكون ممارسة النمط بدرجة منخفضة .

إذا كانت قيمة المتوسط (١,٧٩ - ١) فتكون ممارسة النمط بدرجة منخفضة جداً .

وفيما يلي تفصل لعبارات كل بعد من الأبعاد :

١- البعد الأول : نمط القيادة السلبية

جدول رقم (١٤)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد الأول : القيادة السلبية في المحور الأول .

م	العبارة	درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :														
		دائماً	غالباً	أحياناً		نادراً		أبدأ		المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة		درجة سيادة		
				%	ت	%	ت	%	ت			النمط للمحور	السيادة			
١	يتخذ مدير المدرسة موقفاً محايداً في حالة الصراع.	٨٨	٢٧,١	٨٨	٢٧,١	٩٠	٢٧,٧	٣٠	٩,٢	٢٩	٨,٩	٣,٥٤	١,٢٣١	٢	١٨	غالباً
٢	يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين.	٣٢	٩,٨	٧٥	٢٣,١	١٣٢	٤٠,٦	٥٠	١٥,٤	٣٦	١١,١	٣,٠٥	١,١٠٦	٣	٢٦	أحياناً
٣	يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سألوه فقط.	٣٨	١١,٧	٨١	٢٤,٩	٨٦	٢٦,٥	٧٧	٢٣,٧	٤٣	١٣,٢	٢,٩٨	١,٢٢٠	٤	٢٨	أحياناً
٤	يترك مدير المدرسة اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين.	٢٥	٧,٧	٥٢	١٦,٠	١٠٦	٣٢,٦	٨٦	٢٦,٥	٥٦	١٧,٢	٢,٧٠	١,١٥٧	٥	٣٣	أحياناً
٥	لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة.	١٣	٤,٠	٤١	١٢,٦	٩٤	٢٨,٩	٩٢	٢٨,٣	٨٥	٢٦,٢	٣,٦٠	١,١٢٢	١	١٧	نادراً (احتساب عكسي)
		معدل عام سيادة النمط (١) القيادة السلبية														
												٣,١٧٦٠	٠,٥٦٤٦٣	-	٦	أحياناً

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أن متوسطات عبارات بعد القيادة السلبية تتراوح بين (٢,٧ - ٣,٦) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,١٧) وبانحراف معياري (٠,٥٦٤٦٣) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (٠,٩) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة السلبية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة) ، وحصلت العبارة رقم (٥) على أعلى متوسط حيث بلغ (٣,٦) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (١٧) والتي تنص على : " لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة " وقد تم احتسابها بشكل عكسي كما في (ص ٩٣) أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (٢,٧) هي العبارة رقم (٤) والتي تنص

على : " يترك مدير المدرسة اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين." وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٣٣)

٢- البعد الثاني : نمط القيادة المتسلطة

جدول رقم (١٥)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد الثاني : القيادة المتسلطة في المحور الأول .

درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :														م	العبرة	
درجة سيادة	ترتيب العبرة		الانحراف المعياري	المتوسط	أبدأ		نادراً		أحياناً		غالبياً		دائماً			
	للمحور	لنمط			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			ت
أحياناً	٢٥	٣	١,٢٥٦	٣,١١	١٣,٥	٤٤	١٦,٦	٥٤	٣١,١	١٠,١	٢٢,٥	٧٣	١٦,٣	٥٣	٦	يشدد مدير المدرسة على ضرورة الاستجابة لوجهة نظره في حالة الصراع.
غالبياً	٠١	١	٠,٨٨٢	٤,٤٥	١,٨	٦	١,٨	٦	٩,٨	٣٢	٢٢,٨	٧٤	٦٣,٧	٢٠,٧	٧	يحث مدير المدرسة المرؤوسين لبذل جهودهم في أداء المهام.
نادراً	٣٥	٥	١,٣١٤	٢,٣٧	٣٥,١	١١٤	٢٣,٤	٧٦	٢٠,٠	٦٥	١٢,٦	٤١	٨,٩	٢٩	٨	يصر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة.
أحياناً	٢٩	٤	١,٢١٩	٢,٩٤	١٥,٤	٥٠	٢٠,٣	٦٦	٣٠,٨	١٠٠	٢٢,٥	٧٣	١١,١	٣٦	٩	يتخذ مدير المدرسة القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله المرؤوسون.
غالبياً	١٦	٢	١,١٤٩	٣,٦٣	٦,٢	٢٠	٨,٩	٢٩	٢٧,١	٨٨	٣١,١	١٠١	٢٦,٨	٨٧	١٠	يحدد مدير المدرسة الخطأ ويوجه اللوم للمسئول عنه.
أحياناً	٥	-	٠,٧١٠٥٢	٣,٢٩٩٧	معدل عام سيادة النمط (٢) القيادة المتسلطة											

يتضح من الجدول السابق رقم (١٥) أن متوسطات عبارات بعد القيادة المتسلطة تتراوح بين (٤,٤٥ - ٢,٣٧) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٧١٠٥٢) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (٢,٠٨) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة المتسلطة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة) ، وحصلت العبرة رقم (٧) على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٤٥) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (١) والتي تنص على : " يحث مدير المدرسة المرؤوسين لبذل جهودهم في أداء المهام " أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط

(٢,٣٧) هي العبارة رقم (٨) والتي تنص على : " يصر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة". وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٣٥)

٣ - البعد الثالث : نمط القيادة الاجتماعية

جدول رقم (١٦)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد الثالث : القيادة الاجتماعية في المحور الأول .

درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :														العبارة	م	
درجة السيادة*	ترتيب العبارة		الانحراف المعياري	المتوسط	أبدأ		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
	للمحور	لنمط			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			ت
غالباً	٠٢	١	١,٠٦١	٤,٠٣	٨,٢	٩	٢,٥	١٧	٢٢,٢	٧٢	٢٥,٥	٨٣	٤٤,٣	١٤٤	١١	يسترضي مدير المدرسة الأطراف المتصارعة و يعمل على مصالحتها في حالة الصراع.
أحياناً	٢٤	٥	١,١٦٢	٣,٢٥	٩,٥	٣١	١٣,٢	٤٣	٣٥,٧	١١٦	٢٥,٥	٨٣	١٦,٠	٥٢	١٢	يشدد مدير المدرسة على أداء المرووسين للمهام المرغوبة لهم فقط .
غالباً	١٥	٣	١,٠٣٩	٣,٦٧	٢,٨	٩	٩,٨	٣٢	٢٩,٥	٩٦	٣٣,٢	١٠٨	٢٤,٦	٨٠	١٣	يبيدي مدير المدرسة للمرووسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه منه .
غالباً	٠٦	٢	١,٠٩٣	٣,٩٢	١,٨	٦	١١,٧	٣٨	١٧,٨	٥٨	٣٠,٢	٩٨	٣٨,٥	١٢٥	١٤	يشجع مدير المدرسة المرووسين على صناعة القرارات .
أحياناً	٢١	٤	١,١٢٣	٣,٣٥	٦,٨	٢٢	١٤,٥	٤٧	٣٢,٠	١٠٤	٣٠,٢	٩٨	١٦,٦	٥٤	١٥	يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية لأداء المرووسين فقط .
غالباً	٣	-	٠,٦٩٣١٠	٣,٦٤٥٥	معدل عام سيادة النمط (٣) القيادة الاجتماعية											

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) أن متوسطات عبارات بعد القيادة الاجتماعية تتراوح بين (٤,٠٣ - ٣,٢٥) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٦٩٣١٠) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (٠,٧٨) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة الاجتماعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (عالية) .

وحصلت العبارة رقم (١١) على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٠٣) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٢) والتي

تنص على : " يسترضي مدير المدرسة الأطراف المتصارعة و يعمل على مصالحتها في حالة الصراع " .

أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (٣,٢٥) هي العبارة رقم (١٢) والتي تنص على : " يشدد مدير المدرسة على أداء المرؤوسين للمهام المرغوبة لهم فقط " . وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٢٤)

٤- البعد الرابع : نمط القيادة المعتدلة

جدول رقم (١٧)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد الرابع : القيادة المعتدلة في المحور الأول .

م	العبارة	درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :													
		ترتيب العبارة		الانحراف المعياري	المتوسط	أبدأ		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً	
		للمحور	للمنظ			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
١٦	يعطي مدير المدرسة حلاً وسطاً يرضي كافة الأطراف في حالة الصراع .	٠٨	٣	٠,٩٩٠	٣,٩٠	١,٥	٥	٧,١	٢٣	٢٤,٠	٧٨	٣٤,٨	١١٣	٣٢,٦	١٠٦
١٧	يطلب من المرؤوسين تأدية المهام بالطرق المعتادة لهم أو المرغوبة لديهم .	١٤	٥	١,٠٩٢	٣,٧٠	٤,٦	١٥	٨,٠	٢٦	٢٧,١	٨٨	٣٣,٢	١٠٨	٢٧,١	٨٨
١٨	يوجه مدير المدرسة العاملين بشكل مرن يؤدي لموقف وسط بينه وبينهم .	٠٤	١	٠,٩٧٨	٣,٩٧	١,٥	٥	٥,٥	١٨	٢٣,٤	٧٦	٣٣,٥	١٠٩	٣٦,٠	١١٧
١٩	يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين .	٠٧	٢	٠,٩٧٥	٣,٩٠	١,٥	٥	٦,٥	٢١	٢٤,٠	٧٨	٣٦,٠	١١٧	٣٢,٠	١٠٤
٢٠	يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية أولاً ثم السلبيات بطرق غير مباشرة .	١٢	٤	١,٠٨٥	٣,٨٦	٢,٨	٩	٩,٢	٣٠	٢٢,٥	٧٣	٣٠,٥	٩٩	٣٥,١	١١٤
غالباً		٢	-	٠,٧١٤٢٢	٣,٧٦١٧	معدل عام سيادة النمط (٤) القيادة المعتدلة									

يتضح من الجدول السابق رقم (١٧) أن متوسطات عبارات بعد القيادة المعتدلة تتراوح بين (٣,٩٧ - ٣,٧٠) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٧١٤٢٢) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (٠,٢٧) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة المعتدلة

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (عالية).

وحصلت العبارة رقم (١٨) على أعلى متوسط حيث بلغ (٣,٩٧) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٤) والتي تنص على : " يوجه مدير المدرسة العاملين بشكل مرن يؤدي لموقف وسط بينه وبينهم " أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (٣,٧) هي العبارة رقم (١٧) والتي تنص على : " يطلب من المرؤوسين تأدية المهام بالطرق المعتادة لهم أو المرغوبة لديهم ". وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (١٤)

٥- البعد الخامس : نمط قيادة الفريق

جدول رقم (١٨)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد الخامس : قيادة الفريق في المحور الأول .

درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :													العبارة	م		
درجة السيادة	ترتيب العبارة		الانحراف المعياري	المتوسط	أبداً		نادراً		أحياناً		غالباً				دائماً	
	للمحور	للنمط			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				%
غالباً	١٠	٤	١,٠٤٦	٣,٨٩	١,٨	٦	٩,٢	٣٠	٢٢,٢	٧٢	٣٢,٠	١٠,٤	٣٤,٨	١١٣	٢١	يبحث مدير المدرسة عن أسباب الصراع لتلافيه.
غالباً	٠٣	١	١,١٢٤	٤,٠٠	٢,٨	٩	٨,٩	٢٩	١٩,٤	٦٣	٢٣,١	٧٥	٤٥,٨	١٤٩	٢٢	يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين الإنتاجية والإبداعية بتشجيعهم.
غالباً	٠٩	٣	١,١٢١	٣,٩٠	٣,١	١٠	٩,٥	٣١	٢٠,٩	٦٨	٢٧,١	٨٨	٣٩,٤	١٢٨	٢٣	يحاول مدير المدرسة تبني أفكار المرؤوسين مع نسبتها لهم.
غالباً	٠٥	٢	١,٠٧٣	٣,٩٢	٣,١	١٠	٧,١	٢٣	٢١,٨	٧١	٣٠,٥	٩٩	٣٧,٥	١٢٢	٢٤	يشرك المرؤوسين بفعالية في صناعة القرار الصحيح المتوافق مع حاجات العمل والعاملين.
غالباً	١١	٥	١,٠١٧	٣,٨٨	١,٢	٤	٨,٦	٢٨	٢٥,٢	٨٢	٣١,١	١٠,١	٣٣,٨	١١٠	٢٥	يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة بالاتجاهين من وإلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة.
غالباً	١	-	٠,٨٩٨٧٤	٣,٩١٨٢	معدل عام سيادة النمط (٥) قيادة الفريق											

يتضح من الجدول السابق رقم (١٨) أن متوسطات عبارات بعد قيادة الفريق تتراوح

بين (٤,٠٠ - ٣,٨٨) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٩١) وبانحراف

معياري (٠,٨٩٨٧٤) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (٠,١٢) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط قيادة الفريق لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (عالية) . وحصلت العبارة رقم (٢٢) على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٠٠) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٣) والتي تنص على : " يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين الإنتاجية والإبداعية بتشجيعهم " .

أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (٣,٨٨) هي العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على : " يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة بالاتجاهين من وإلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة " . وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (١١)

٦- البعد السادس : نمط القيادة الأبوية

جدول رقم (١٩)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد السادس : القيادة الأبوية في المحور الأول .

درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :														العبارة	م	
درجة سيادة	ترتيب العبارة		الانحراف المعياري	المتوسط	أبدأ		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
	للمنط	للمحور			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			ت
أحياناً	٢٠	٣	١,١٥٨	٣,٤٦	٥,٥	١٨	١٦,٠	٥٢	٢٧,٤	٨٩	٢٩,٢	٩٥	٢١,٨	٧١	٢٦	يبحث مدير المدرسة عن المتسبب في الصراع ويعاقبه.
غالباً	١٣	١	١,٠٣٦	٣,٧٣	٣,٤	١١	٦,٥	٢١	٣٠,٨	١٠٠	٣٢,٣	١٠٥	٢٧,١	٨٨	٢٧	يطلب مدير المدرسة من المرؤوسين اتباع تعليماته تماماً في أداء مهامهم .
أحياناً	٣٤	٥	١,١٠٧	٢,٥٢	٦,٢	٢٠	١٢,٣	٤٠	٢٦,٥	٨٦	٣٧,٢	١٢١	١٧,٨	٥٨	٢٨	لا يتراجع مدير المدرسة عن توجيهاته بسهولة .
غالباً	١٩	٢	١,٢٢٦	٣,٥٢	٨,٠	٢٦	١٣,٨	٤٥	٢٠,٩	٦٨	٣٢,٦	١٠٦	٢٤,٦	٨٠	٢٩	يستمتع مدير المدرسة للمرؤوسين ولكن الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرار له مهما كانت الظروف.
أحياناً	٢٢	٤	١,١٤٧	٣,٣٥	٧,٧	٢٥	١٤,٢	٤٦	٣٠,٢	٩٨	٣١,١	١٠١	١٦,٩	٥٥	٣٠	يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة تدريجياً بعد أداء مهامهم متوقفاً الثناء منهم.
أحياناً	٤	-	٠,٧٥٤٩٤	٣,٣١٦٣	معدل عام سيادة النمط (٦) القيادة الأبوية											

يتضح من الجدول السابق رقم (١٩) أن متوسطات عبارات بعد القيادة الأبوية تتراوح بين (٣,٧٣ - ٢,٥٢) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٣,٣١) وبانحراف معياري (٠,٧٥٤٩٤) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (١,٢١) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة الأبوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة) ، وحصلت العبارة رقم (٢٧) على أعلى متوسط حيث بلغ (٣,٧٣) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (١٣) والتي تنص على : " يطلب مدير المدرسة من المرؤوسين اتباع تعليماته تماماً في أداء مهامهم " ، أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (٢,٥٢) هي العبارة رقم (٢٨) والتي تنص على : " لا يتراجع مدير المدرسة عن توجيهاته بسهولة " . وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٣٤) .

٧- البعد السابع : نمط القيادة المتقلبة

جدول رقم (٢٠)

المبين للتوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات البعد السابع : القيادة المتقلبة في المحور الأول .

درجة موافقة عينة الدراسة الكلية على سيادة النمط :														م	العبارة	
درجة سيادة*	ترتيب العبارة		الانحراف المعياري	المتوسط	أبدأ		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً			
	للمنط	للمحور			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			ت
أحياناً	٣٢	٥	١,٤١٩	٢,٧٨	٢٧,١	٨٨	١٧,٨	٥٨	٢٠,٠	٦٥	٢٠,٣	٦٦	١٤,٨	٤٨	٣١	يسعى مدير المدرسة لتحقيق أهدافه الخاصة في حالة الصراع بين الأطراف.
أحياناً	٢٣	١	١,٣٥٠	٣,٣٤	١٤,٢	٤٦	١٣,٢	٤٣	٢١,٢	٦٩	٢٧,٤	٨٩	٢٤,٠	٧٨	٣٢	يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين في حال ارتباط النجاح به شخصياً.
أحياناً	٣١	٤	١,٤٥٥	٢,٧٩	٢٧,٧	٩٠	١٧,٥	٥٧	٢٠,٣	٦٦	١٦,٩	٥٥	١٧,٥	٥٧	٣٣	يوجه مدير المدرسة المجموعة التي تساعد على تحقيق أهدافه الخاصة فقط .
أحياناً	٢٧	٢	١,٣١٥	٣,٠١	١٧,٢	٥٦	١٧,٨	٥٨	٢٧,٤	٨٩	٢١,٥	٧٠	١٦,٠	٥٢	٣٤	يجبر مدير المدرسة المرؤوسين على قبول القرار الذي يتخذه مع تبريره .
أحياناً	٣٠	٣	١,٢٨٤	٢,٧٩	١٩,١	٦٢	٢٥,٥	٨٣	٢٤,٦	٨٠	١٨,٨	٦١	١٢,٠	٣٩	٣٥	يعطي مدير المدرسة تغذية راجعة فقط إذا كانت تساهم في تحقيق أهدافه .
أحياناً	٧	-	١,١١٥١٥	٢,٩٤٢٢	معدل عام سيادة النمط (٧) القيادة المتقلبة											

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) أن متوسطات عبارات بعد القيادة المتقلبة تتراوح بين (٣,٣٤ - ٢,٧٨) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد (٢,٩٤) وبانحراف معياري (١,١١٥١٥) وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (٠,٥٦) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، ويظهر من الجدول أن درجة ممارسة نمط القيادة المتقلبة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة (متوسطة).

وحصلت العبارة رقم (٣٢) على أعلى متوسط حيث بلغ (٣,٣٤) وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (١) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٢٣) والتي تنص على : " يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين في حال ارتباط النجاح به شخصياً " . أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا البعد والتي بلغ المتوسط (٢,٧٨) هي العبارة رقم (٣١) والتي تنص على : " يسعى مدير المدرسة لتحقيق أهدافه الخاصة في حالة الصراع بين الأطراف " . وكان ترتيبها بين عبارات هذا البعد هو (٥) وترتيبها بين عبارات المحور ككل هو (٣٢)

ومن خلال الجداول السابقة يظهر للباحث مقدار المتوسطات الحسابية الإجمالية لجميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين .

ويظهر فيه تواجد كافة الأنماط القيادية وبنسب متقاربة ، ويتضح ذلك التقارب الكبير بين درجة سيادة الأنماط القيادية عموماً من خلال درجات الانحراف المعياري ، ولم يكن هناك بروز كبير لنمط دون آخر . كما في الجدول رقم (٢٠) التالي :

جدول رقم (٢١)

يوضح خلاصة درجة سيادة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين :

م	النمط القيادي	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب النمط	درجة السيادة
١	قيادة الفريق	٣,٩١٨٢	٠,٨٩٨٧٤	١	غالباً
٢	القيادة المعتدلة	٣,٧٦١٧	٠,٧١٤٢٢	٢	غالباً
٣	القيادة الاجتماعية	٣,٦٤٥٥	٠,٦٩٣١٠	٣	غالباً
٤	القيادة الأبوية	٣,٣١٦٣	٠,٧٥٤٩٤	٤	أحياناً
٥	القيادة المتسلطة	٣,٢٩٩٧	٠,٧١٠٥٢	٥	أحياناً
٦	القيادة السلبية	٣,١٧٦٠	٠,٥٦٤٦٣	٦	أحياناً
٧	القيادة المتقلبة	٢,٩٤٢٢	١,١١٥١٥	٧	أحياناً

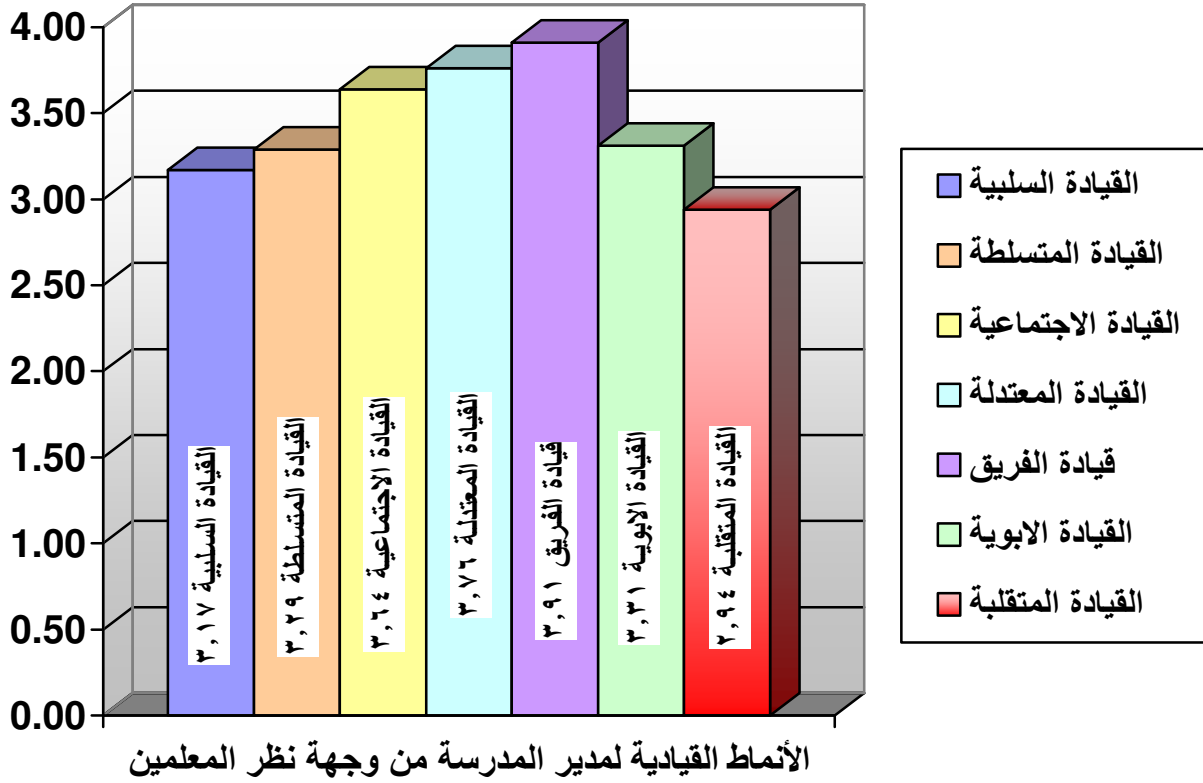
يتبين من الجدول السابق رقم (٢١) النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق حيث كان المتوسط الحسابي لهذا النمط هو الأعلى حيث بلغ (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٨٩٨) . وكان النمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المعتدلة بمتوسط حسابي (٣,٧٦) بانحراف معياري قده (٠,٧١٤) ، أما النمط الثالث من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين فهو نمط القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي (٣,٦٤) بانحراف معياري قده (٠,٦٩٣) ، وكان النمط الرابع من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة الأبوية بمتوسط حسابي (٣,٣١) بانحراف معياري قده (٠,٧٥٤) ، وجاء نمط القيادة المتسلطة من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٣,٢٩) بانحراف معياري قده (٠,٧١٠) ، وكان النمط السادس من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة السلبية

بمتوسط حسابي (٣,١٧) بانحراف معياري قده (٠,٥٦٤) ، وفي الترتيب الأخير جاء نمط القيادة المتقلبة وكان أقل أنماط القيادة سيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين .

وهذا يتفق مع دراسة (جبرة ، ١٤٢٦ هـ) حيث أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم هو نمط قيادة الفريق ثم نمط القيادة المعتدلة ثم نمط القيادة الاجتماعية وآخر الأنماط سيادة هو نمط القيادة المتقلبة ، وفي الشكل رقم (٨) التالي يتضح ترتيب الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية :

شكل رقم (٨)

يوضح درجة سيادة كل نمط من الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين



ثانياً : عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني /

ينص السؤال الثاني على :

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة

جدة من وجهة نظرهم ؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ، ومن ثم استخراج المتوسط العام لجميع العبارات وترتيب العبارات تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي ، على أساس :

إذا كانت قيمة المتوسط (٥ - ٤,٢٠) فيكون الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم مرتفعاً جداً .

إذا كانت قيمة المتوسط (٤,١٩ - ٣,٤٠) فيكون الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم مرتفعاً .

إذا كانت قيمة المتوسط (٣,٣٩ - ٢,٦٠) فيكون الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم بدرجة متوسطة .

إذا كانت قيمة المتوسط (٢,٥٩ - ١,٨٠) فيكون الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم منخفضاً .

إذا كانت قيمة المتوسط (١,٧٩ - ١) فيكون الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم منخفضاً جداً .

وتم حساب ذلك كما في الجدول رقم (٢١) التالي:

جدول رقم (٢٢)

يوضح التوزيع التكراري لموافقة عينة الدراسة لتحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي

المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة حسب قيم المتوسطات الحسابية تنازلياً :

درجة الموافقة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين :														م	العبارة
درجة الموافقة*	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة		لا أوافق		متوسط		أوافق		أوافق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
أوافق	١	٠,٧٧٢	٤,٣٩	٠,٦	٢	٢,٢	٧	٧,٧	٢٥	٣٦,٩	١٢٠	٥٢,٦	١٧١	١	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة.
أوافق	٢	٠,٨٢٤	٤,٣٧	٠,٦	٢	٣,٧	١٢	٧,٤	٢٤	٣٤,٥	١١٢	٥٣,٨	١٧٥	١٢	أهتم جداً بسمعة هذه المدرسة.
أوافق	٣	٠,٩٣١	٤,٢٢	١,٨	٦	٤,٦	١٥	٩,٥	٣١	٣٧,٢	١٢١	٤٦,٨	١٥٢	٥	أفتخر أمام الآخرين بأنني عضو بهذه المدرسة.
أوافق	٤	٠,٩٦٠	٤,١٩	٢,٢	٧	٤,٦	١٥	١١,٤	٣٧	٣٥,٤	١١٥	٤٦,٥	١٥١	١٤	أشعر بالسعادة لعملي بهذه المدرسة.
لا أوافق	٥	١,١٤٥	٤,١٣	٥١,٧	١٦٨	٢٦,٢	٨٥	٩,٨	٣٢	٨,٠	٢٦	٤,٣	١٤	١٥	لقد كان خطأ أكيداً حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة.
أوافق	٦	٠,٩٤١	٤,٠٨	١,٥	٥	٥,٨	١٩	١٣,٨	٤٥	٤٠,٩	١٣٣	٣٧,٨	١٢٣	٧	تجعلني هذه المدرسة أقدم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل .
أوافق	٧	٠,٨٩٥	٤,٠٦	٢,٢	٧	٤,٣	١٤	١١,١	٣٦	٤٩,٨	١٦٢	٣٢,٦	١٠٦	٤	تتطابق قيم المدرسة التي اعمل بها مع قيمي.
أوافق	٨	١,٠٨٧	٤,٠٦	٣,١	١٠	٧,٧	٢٥	١٤,٨	٤٨	٢٩,٥	٩٦	٤٤,٩	١٤٦	١٣	هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن أعمل بها.
أوافق	٩	١,٢٣٣	٣,٩٠	٧,٤	٢٤	٨,٩	٢٩	١٠,٥	٣٤	٣٣,٢	١٠٨	٤٠,٠	١٣٠	٢	أحدثت عن وظيفتي أمام الآخرين بكل فخر و اعتزاز.
أوافق	١٠	١,١٣٢	٣,٧٨	٤,٣	١٤	١١,٧	٣٨	١٦,٠	٥٢	٣٧,٢	١٢١	٣٠,٨	١٠٠	٦	أنا مستعد بأن اعمل في أي مدرسة أخرى ، طالما أن نوعية العمل واحدة.
لا أوافق	١١	١,٢٩٧	٣,٥٤	٢٦,٥	٨٦	٣٥,٤	١١٥	١٤,٨	٤٨	١٢,٦	٤١	١٠,٨	٣٥	٩	أشعر بالقليل من الولاء لهذه المدرسة .
متوسطة	١٢	١,٢٢٨	٣,٣٨	٢٠,٠	٦٥	٣٢,٩	١٠٧	٢١,٥	٧٠	١٦,٦	٥٤	٨,٩	٢٩	١٠	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلاً .
متوسطة	١٣	١,٢٨٠	٣,٣٦	٨,٦	٢٨	١٩,٧	٦٤	٢٣,١	٧٥	٢٤,٠	٧٨	٢٤,٦	٨٠	٣	لدي الاستعداد لقبول أي عمل لكي احتفظ بوظيفتي في هذه المدرسة.
متوسطة	١٤	١,٢٢٩	٣,٢٠	١٥,٧	٥١	٣٠,٢	٩٨	٢٢,٢	٧٢	٢٢,٢	٧٢	٩,٨	٣٢	١١	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين.
متوسطة	١٥	١,١٣٤	٣,١٦	١١,٧	٣٨	٢٨,٣	٩٢	٣٤,٨	١١٣	١٥,١	٤٩	١٠,٢	٣٣	٨	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المدرسة.
أوافق	-	٠,٥٧١٣٢	٣,٨٥٥٦	معدل عام المحور ٢ (الموافقة الكلية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين)											

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢٢) أن متوسطات عبارات محور الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تتراوح بين (٤,٣٩ - ٣,١٦) وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا المحور (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٥٧١٣٢) وهذا يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم (مرتفع).

وكان المدى بين أعلى عبارة وأقل عبارة هو (١,١٣) وتقع بقية العبارات على هذا المدى ، وحصلت العبارة رقم (١) على أعلى متوسط حيث بلغ (٤,٢٩) والتي تنص على : " لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة " .

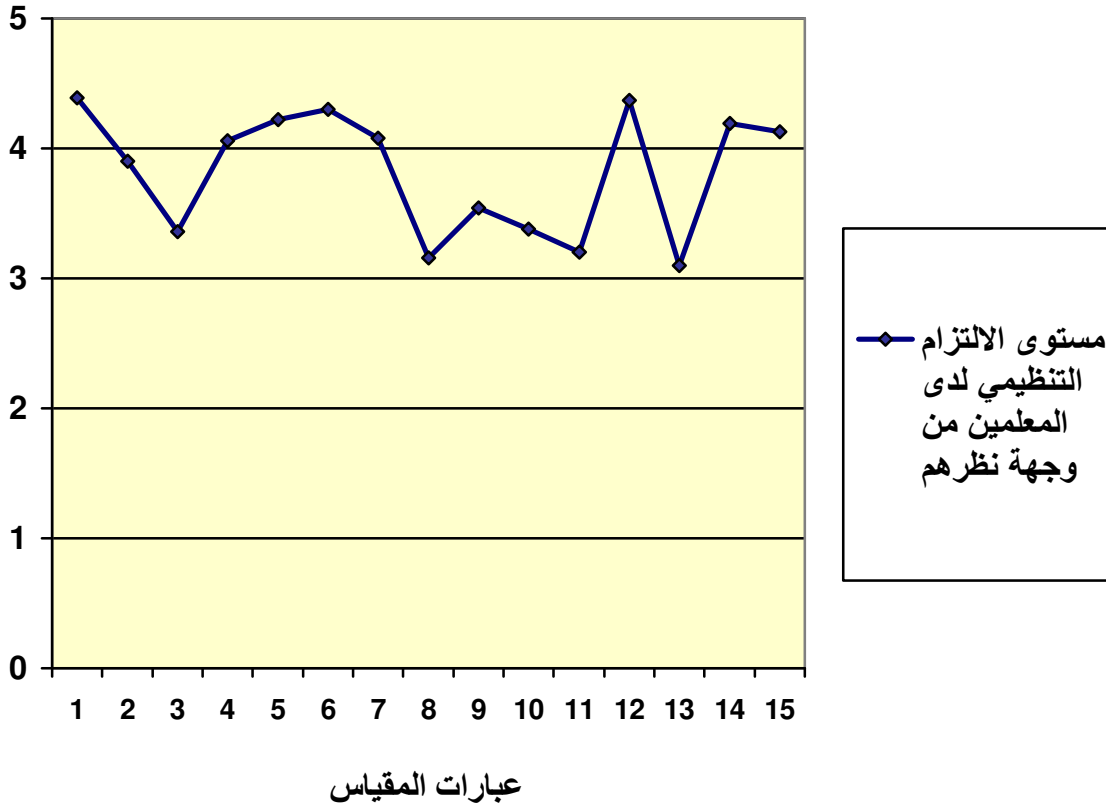
أما أدنى عبارات استجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المحور والتي بلغ المتوسط (٣,١٦) هي العبارة رقم (٨) والتي تنص على : " أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المدرسة " .

وهذا يتفق مع دراسة (العبادي ، ١٤٢٠هـ) حيث كان مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي ، ودراسة (فلمبان ، ١٤٢٨هـ) حيث أظهرت النتائج مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات .

شكل رقم (٩)

يوضح مستوى الالتزام التنظيمي

لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظرهم



ثالثاً : عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث :

ينص السؤال الثالث على : 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 ؟
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وبين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة لعينة الدراسة وفيما يلي اجابة السؤال :

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لايجاد العلاقة وفق المعادلة التالية :

$$\text{معامل ارتباط بيرسون (ر)} = \frac{\text{مج ح س} \times \text{مج ح ص}}{(\text{مج ح}^2 \text{س} \times \text{مج ح}^2 \text{ص})^{1/2}}$$

جدول رقم (٢٣)

نتائج قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وبين الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة

م	الالتزام التنظيمي	الأنماط القيادية	قيم معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين	العلاقة
١	الالتزام التنظيمي للمعلمين	القيادة السلبية	٠,٠٢٥	لا توجد علاقة دالة
٢		القيادة المتسلطة	- ٠,٣٠٨**	علاقة ارتباطية سالبة ودالة
٣		القيادة الاجتماعية	٠,٣٣٤**	علاقة ارتباطية موجبة ودالة
٤		القيادة المعتدلة	٠,٤٢٧**	علاقة ارتباطية موجبة ودالة
٥		قيادة الفريق	٠,٥١٣**	علاقة ارتباطية موجبة ودالة
٦		القيادة الأبوية	٠,٠٢٥	لا توجد علاقة دالة
٧		القيادة المتقلبة	- ٠,٣٥٩**	علاقة ارتباطية سالبة ودالة

(* *) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) ،

(*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) .

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جده وكل من الأنماط القيادية التالية : قيادة الفريق ، القيادة الاجتماعية ، القيادة المعتدلة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .

وبذلك تكون العلاقة بينهم علاقة طردية ، فكلما زاد تحقيق وممارسة هذه الأنماط القيادية من قبل مديري المدارس زاد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين ، والعكس صحيح .

كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة بين الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جده وكل من الأنماط القيادية التالية : القيادة المتسلطة ، القيادة المتقلبة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .

وبذلك تكون العلاقة بينهم علاقة عكسية ، فكلما زاد تحقيق وممارسة هذه الأنماط القيادية من قبل مديري المدارس انخفض مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين .

كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جده وكل من الأنماط القيادية التالية : القيادة السلبية ، القيادة الأبوية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظه جده من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة (آخر مؤهل تعليمي . طبيعة المؤهل . سنوات الخبرة) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (**One- way**

ANOVA) واستخدام اختبار (ت) وفيما يلي اجابة السؤال :

أ - متغير آخر مؤهل تعليمي :

جدول رقم (٢٤)

المبين لنتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب آخر مؤهل دراسي:

التمط القيادي	آخر مؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين		قيمة (ت) [*]	مستوى الدلالة**	متوسط الاختلاف
					ف	الدلالة			
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٣,١٧٩٩	٠,٥٦٤٠٦	٠,٠١٦	٠,٩٠٠	٠,٥٥٢	٠,٥٨٢	٠,٠٧٩٩
	دراسات عليا	١٦	٣,١٠٠٠	٠,٥٨٨٧٨					
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٣,٢٩١٣	٠,٧١٣٩٣	٠,٤١٥	٠,٤٥١	٠,٩٤٠	٠,٣٤٨	٠,١٧١٢
	دراسات عليا	١٦	٣,٤٦٢٥	٠,٦٣٩٦٦					
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٣,٦٥١١	٠,٦٩٠٢٧	٠,٥٧١	٠,٤٥١	٠,٦٣٩	٠,٥٢٣	٠,١١٣٦
	دراسات عليا	١٦	٣,٥٣٧٥	٠,٧٦١٤٧					
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٣,٧٥٧٨	٠,٧١٤٦٦	٠,٠٩٣	٠,٧٦١	٠,٤٢٥	٠,٦٧١	٠,٠٧٧٩
	دراسات عليا	١٦	٣,٨٣٥٧	٠,٧٢٤٦٥					
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٣,٩١٧٢	٠,٩٠٢٨٨	٠,٠٧٤	٠,٧٨٦	٠,٠٨٨	٠,٩٣٠	٠,٠٢٠٣
	دراسات عليا	١٦	٣,٩٣٧٥	٠,٨٤١٣٣					
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٣,٣١٣٩	٠,٥٤٠٧٧	٠,٩١٤	٠,٣٤٠	٠,٣٤٨	٠,٧٢٨	٠,٠٤٨٦
	دراسات عليا	١٦	٣,٣٦٢٥	٠,٦٢٠٦٢					
معدل عام سيادة	بكالوريوس	٣٠٩	٢,٩١٩٧	١,١١١٨٢	٠,٠٥٨	٠,٨٠٩	١,٥٩٦	٠,١١١	٠,٤٥٥٣
	دراسات عليا	١٦	٣,٣٧٥٠	١,١٢٦٣					

* جميع قيم اختبار (ت) الواردة في الجدول أعلاه بدرجة حرية (٣٢٣) .

** غ . د / قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائياً عند أي مستوى من المستويات الإحصائية المعروفة .

يتضح من الجدول السابق (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير آخر

مؤهل تعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً ، ويرى الباحث أنه يمكن ارجاع ذلك الى أن نسبة ٩٥,١% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلاً جامعياً .

ب - متغير نوع المؤهل :

جدول رقم (٢٥)

المبين لنتائج اختبار " ت " للمعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة على معو الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب طبيعة المؤهل (ن = ٣٢٥) :

النمط القيادي	طبيعة المؤهل	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار ليفين لتجانس التباين		قيمة (ت) * الدلالة **	مستوى الدلالة **	متوسط الاختلاف
					ف	الدلالة			
معدل عام سيادة نمط القيادة السلبية	تربوي	٢٠٩	٣,١٦٩٤	٠,٥٥٥٩٣	٠,١٤٩	٠,٧٠٠	٠,٢٨٣-	٠,٧٧٧	٠,٠٨١٨٦ -
	غير تربوي	١١٦	٣,١٨٧٩	٠,٥٨٢٢٢		د. غ.		د. غ.	
معدل عام سيادة نمط القيادة المتسلطة	تربوي	٢٠٩	٣,٣١٦٧	٠,٧٠٠٩٣	٠,٥٤٣	٠,٤٦٢	٠,٥٨٠	٠,٥٦٢	٠,٠٤٧٨ -
	غير تربوي	١١٦	٣,٢٦٩٠	٠,٧٢٩٥٥		د. غ.		د. غ.	
معدل عام سيادة نمط القيادة الاجتماعية	تربوي	٢٠٩	٣,٦١٥٣	٠,٦٨٠٨٩	٠,٤٣٧	٠,٥٠٩	١,٠٥٦ -	٠,٢٩٢	٠,٠٨٤٧ -
	غير تربوي	١١٦	٣,٧٠٠٠	٠,٧١٤٣٣		د. غ.		د. غ.	
معدل عام سيادة نمط القيادة المعتدلة	تربوي	٢٠٩	٣,٧٢٥٦	٠,٧٢٤٥٠	٠,٩٤٨	٠,٣٣١	١,٢٢٢ -	٠,٢٢٣	٠,١٠١٠ -
	غير تربوي	١١٦	٣,٨٢٦٦	٠,٦٩٣٦٧		د. غ.		د. غ.	
معدل عام سيادة نمط قيادة الفريق	تربوي	٢٠٩	٣,٨٨٤٢	٠,٩١٨٩٢	٣,٠٥٨	٠,٠٨١	٠,٩١٤ -	٠,٣٦٢	٠,٠٩٥١ -
	غير تربوي	١١٦	٣,٩٧٩٣	٠,٨٦١٧٠		د. غ.		د. غ.	
معدل عام سيادة نمط القيادة الأبوية	تربوي	٢٠٩	٣,٢٧٤٦	٠,٥٢٨٥٨	٠,٥٠٨	٠,٤٧٧	١,٨٦٠ -	٠,٠٦٤	٠,١١٦٧ -
	غير تربوي	١١٦	٣,٣٩١٤	٠,٥٦٥٣١		د. غ.		د. غ.	
معدل عام سيادة نمط القيادة المتقلبة	تربوي	٢٠٩	٢,٨٩٩٥	١,٠٩٥٦٤	٠,٤١٢	٠,٥٢١	٠,٩٢٥ -	٠,٣٥٦	٠,١١٩٤ -
	غير تربوي	١١٦	٣,٠١٩٠	١,١٥٠٢٧		د. غ.		د. غ.	

* جميع قيم اختبار (ت) الواردة في الجدول أعلاه بدرجة حرية (٣٢٣) .

** غ. د / قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائياً عند أي مستوى من المستويات الإحصائية المعروفة .

يتضح من الجدول السابق (٢٥) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمدير ي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير نوع المؤهل إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً.

ج - متغير سنوات الخبرة :

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب سنوات الخبرة :

المعدل العام للنمط / للمحور:	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة لحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	اختبار ليفين لتجانس التباين		اختبار المقارنة البعدية المستخدم	متوسطات فئات سنوات الخبرة في العمل الحالي :		
							قيمة	دلالتة		ف١	ف٢	ف٣
معدل عام سيادة القيادة السلبيّة	بين المجموعات	٠,٣٣٣	٢	٠,١٦٦	٠,٥٢١	٠,٥٩٥ د. غ.	٠,٩٣٨ د. غ.	٠,٠٦٤	.	ف١/ أقل من ٥ س	٣,١٤٤٥	-
	مع المجموعات	١٠٢,٩٦٠	٣٢٢	٠,٠٥٦٦						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٢١٣١	-
	المجموع	١٠٣,٢٩٣	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,١٥٦٥	-
معدل عام سيادة القيادة المتسلطة	بين المجموعات	١,٢٤٨	٢	٠,٦٢٤	١,٢٣٨	٠,٢٩١ د. غ.	٠,٧٩٠ د. غ.	٠,٢٣٥	.	ف١/ أقل من ٥ س	٣,٢٤٥٤	-
	مع المجموعات	١٦٢,٣٢٢	٣٢٢	٠,١٢٣٠						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٣٧٢٣	-
	المجموع	١٦٣,٥٧٠	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,٢٤٩٣	-
معدل عام سيادة القيادة الاجتماعية	بين المجموعات	١,٨٧٣	٢	٠,٩٣٦	١,٩٦١	٠,١٤٢ د. غ.	٠,٣٨٧ د. غ.	٠,٩٥٣	.	ف١/ أقل من ٥ س	٣,٧١٢٦	-
	مع المجموعات	١٥٣,٧٧٣	٣٢٢	٠,١٤٩٧						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٦٥٦٩	-
	المجموع	١٥٥,٦٤٦	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,٥٠٧٢	-
معدل عام سيادة القيادة المعتدلة	بين المجموعات	٢,٢٣	٢	١,١١١	٢,١٩٥	٠,١١٣ د. غ.	٠,٥٤٦ د. غ.	٠,٦٠٦	.	ف١/ أقل من ٥ س	٣,٨٤٢٥	-
	مع المجموعات	١٦٣,٠٥٣	٣٢٢	٠,١٤٧٤						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٧٦٤٣	-
	المجموع	١٦٥,٢٧٦	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,٦١٧٠	-
معدل عام سيادة قيادة الفريق	بين المجموعات	٤,٠١٥	٢	٢,٠٠٧	٢,٥٠٨	٠,٠٠٥	٠,٥١٣ د. غ.	٠,٦٧٠	LSD	ف١/ أقل من ٥ س	٤,٠٤٢٠	-
	مع المجموعات	٢٥٧,٦٨٨	٣٢٢	٠,١٧٥٢						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٨٩٩٣	-
	المجموع	٢٦١,٧٠٣	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,٧٤٢٠	-
معدل عام سيادة القيادة الأبوية	بين المجموعات	٠,٧٦٢	٢	٠,٣٨١	١,٢٨٩	٠,٢٧٧ د. غ.	٠,٩٠٢ د. غ.	٠,١٠٣	.	ف١/ أقل من ٥ س	٣,٣٤٤٥	-
	مع المجموعات	٩٥,١٢٢	٣٢٢	٠,١١٥٥						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٣٣٨٧	-
	المجموع	٩٥,٨٨٤	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,٢٢٣٢	-
معدل عام سيادة القيادة المتقلبة	بين المجموعات	٣,٨٨٧	٢	١,٩٤٣	١,٥٦٨	٠,٢١٠ د. غ.	٠,٢٣٧ د. غ.	١,٤٤٥	.	ف١/ أقل من ٥ س	٢,٧٩٨٣	-
	مع المجموعات	٣٩٩,٠٢٦	٣٢٢	٠,٠٠٧٤						ف٢/ من ٥- أقل من ١٠ س	٣,٠٢٧٧	-
	المجموع	٤٠٢,٩١٢	٣٢٤	-						ف٣/ من ١٠ س فأكثر	٣,٠٢٠٣	-

وبالنظر الى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط قيادة الفريق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول () السابق ، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات عن الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات ، والذين خبرتهم من ١٠ سنوات فأكثر ، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في بقية أبعاد محور الأنماط القيادية لكافة فئات سنوات الخبرة.

خامساً : عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس :

ينص السؤال الرابع على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حول الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات الدراسة (آخر مؤهل تعليمي . طبيعة المؤهل . سنوات الخبرة) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA) واستخدام اختبار (ت) وفيما يلي اجابة السؤال :

أ - متغير آخر مؤهل تعليمي :

جدول رقم (٢٧)

المبين لنتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على محور الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب آخر مؤهل دراسي:

متوسط الاختلاف	مستوى الدلالة**	قيمة (ت) *	اختبار ليفين لتجانس التباين		الانحراف المعياري	المتوسط	ن	آخر مؤهل	معدل عام الموافقة على الالتزام التنظيمي للمعلمين
			الدلالة	ف					
٠,١٩٨٧	٠,١٧٥ د. غ	١,٣٥٨	٠,٦٠٣ د. غ	٠,٢٧١	٠,٥٧١٧٥	٣,٨٦٥٤	٣٠٩	بكالوريوس	
					٠,٥٤٥٩٦	٣,٦٦٦٧	١٦	دراسات عليا	

* جميع قيم اختبار (ت) الواردة في الجدول أعلاه بدرجة حرية (٣٢٣) .

** د. غ / قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائياً عند أي مستوى من المستويات الإحصائية المعروفة .

يتضح من الجدول السابق (٢٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير آخر مؤهل تعليمي إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً.

ب - متغير نوع المؤهل :

جدول رقم (٢٨)

المبين لنتائج اختبار " ت " للعينات المستقلة (Independent Samples Test) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة على محو الالتزام التنظيمي للمعلمين حسب طبيعة المؤهل:

متوسط الاختلاف	مستوى الدلالة**	قيمة (ت) *	اختبار ليفين لتجانس التباين		الانحراف المعياري	المتوسط	ن	طبيعة المؤهل	معدل عام الموافقة الكلية على الالتزام التنظيمي للمعلمين
			الدلالة	ف					
٠,٠٤٣١ -	٠,٥١٥ د. غ	٠,٦٥٢ -	٠,٩٢٢	٠,٠١٠	٠,٥٧٦٠٩	٣,٨٤٠٢	٢٠٩	تربوي	
			د. غ		٠,٥٦٤٠٣	٣,٨٨٣٣	١١٦	غير تربوي	

* جميع قيم اختبار (ت) الواردة في الجدول أعلاه بدرجة حرية (٣٢٣) .

** د. غ / قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائياً عند أي مستوى من المستويات الإحصائية المعروفة .

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير نوع المؤهل إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً.

ج - متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (٢٩)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA) للفروق في المتوسطات الكلية لموافقة أفراد عينة الدراسة الكلية على

محور الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة حسب سنوات الخبرة :

معدل عام الموافقة الكلية على الالتزام التنظيمي للمعلمين	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة حرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	اختبار ليفين لتجانس التباين		متوسطات فنات سنوات الخبرة :	*متوسط الاختلاف ذو دلالة إحصائية عند $\alpha = 0,05$:		
							قيمة	دلالتة		ف١	ف٢	ف٣
الكلية على الالتزام التنظيمي للمعلمين	بين المجموعات	٠,٢٣٩	٢	٠,١١٩	٠,٣٦٤	٠,٦٩٥	٠,٧٢٨	٠,٤٨٤	ف١ / أقل من ٥ س	٣,٨٧٣٩	-	٠,٠٠٨٣
	مع المجموعات	١٠٥,٥١٧	٣٢٢	٠,٣٢٨					ف٢ / ٥- أقل من ١٠ س	٣,٨٦٥٧	-	-
	المجموع	١٠٥,٧٥٦	٣٢٤	٠,٣٢٨					ف٣ / من ١٠ سنوات فأكثر	٣,٨٠٣٩	-	-

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة إذ أن قيمة (ف) غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس :

ملخص النتائج والتوصيات

- ملخص نتائج الدراسة .
- توصيات الدراسة .
- الدراسات المقترحة.

ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة موضوع النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، وهدفت الدراسة بصورة رئيسة إلى :

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

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

٣- بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة ، وتحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة .

وقد ناقش الاطار النظري للدراسة أهم الأفكار ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ، وتكون من ثلاثة مباحث ، المبحث الأول تم تخصيصه عن القيادة من حيث: مفهوم القيادة ، عناصر القيادة ، مهارات القيادة ، القيادة والادارة أنماط القيادة الادارية ، الفرق بين القيادة والرئاسة ، القيادة والسلوك الانساني ، القيادة التربوية ، الأنماط الرئيسية للقيادة ، نظريات القيادة

أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للحديث عن نظرية الشبكة الإدارية من حيث نشأتها و أنماط القيادة في نظرية الشبكة الإدارية ، عناصر القيادة الأساسية في النظرية ، خصائص نظرية الشبكة الإدارية

وتم تخصيص المبحث الثالث للالتزام التنظيمي ويشمل مفهوم الإلتزام التنظيمي ، وأبعاده ومراحل ، والعوامل المؤثرة فيه ، والآثار التنظيمية له كما تناول طرق قياس الإلتزام التنظيمي .

أما الدراسات السابقة فقد اشتملت على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة وقد تم تصنيفها وفقاً لموضوعها ، وقامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

المسحي لتحديد النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، كما تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية بمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بجدة وتم اختيار عينة عشوائية من تكونت من (٤٠٠) معلماً ، و استخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع البيانات ، وقد تكونت من ثلاثة اجزاء ، الجزء الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية ، والثاني لتحديد النمط القيادي لمدير المدرسة وهو من اعداد الباحث ، والجزء الثالث لقياس الالتزام التنظيمي وقد استخدم الباحث مقياس بورتر و زملائه (١٩٧٤) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) Organizational Commitment Questionair والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧) مع التعديل في ترتيب العبارات وصياغتها ، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة وتمكن من استرداد (٣٣١) استبانة ، كما تم استبعاد (٦) استبانات لعدم اكتمالها ، وبذلك يكون الباحث قد استرد (٣٢٥) استبانة أي مانسبته ٢٨,٩ %

و تم استخدام التحليل الاحصائي لمعرفة نتائج الدراسة ، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ومن خلال الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات و النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ، اختبار (ت) (T. Test) ، اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA) .

ملخص نتائج الدراسة :

ومن خلال مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ومقارنتها بأدبياتها يمكن أن يلخص الباحث نتائج دراسته فيما يلي :

١- أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق حيث كان المتوسط الحسابي لهذا النمط هو

- الأعلى حيث بلغ (٣,٩١) بانحراف معياري (٠,٨٩٨) وهذا يتفق مع دراسة (جبرة ، ١٤٢٧هـ).
- ٢- النمط الثاني من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المعتدلة بمتوسط حسابي (٣,٧٦) بانحراف معياري قده (٠,٧١٤) ، وهذا يتفق مع دراسة (جبرة ، ١٤٢٧هـ).
- ٣- أن النمط الثالث من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين فهو نمط القيادة الاجتماعية بمتوسط حسابي (٣,٦٤) بانحراف معياري قده (٠,٦٩٣) وهذا يتفق مع دراسة (جبرة ، ١٤٢٧هـ).
- ٤- النمط الرابع من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة الأبوية بمتوسط حسابي (٣,٣١) بانحراف معياري قده (٠,٧٥٤) .
- ٥- أن النمط الخامس من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المتسلطة بمتوسط حسابي (٣,٢٩) بانحراف معياري قده (٠,٧١٠) .
- ٦- النمط السادس من حيث السيادة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة السلبية بمتوسط حسابي (٣,١٧) بانحراف معياري قده (٠,٥٦٤) ، وهذا يتفق مع دراسة (جبرة ، ١٤٢٧هـ).
- ٧- في الترتيب الأخير جاء نمط القيادة المتقلبة وكان أقل أنماط القيادة سيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٢,٩٤) بانحراف معياري قده (١,١١٥) ، وهذا يتفق مع دراسة (جبرة ، ١٤٢٧هـ).
- ٨- أن مستوى الالتزام التنظيمي (مرتفع) لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٥٧١٣٢) وهذا يتفق مع دراسة (العبادي ، ١٤٢٠هـ) حيث كان مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة على مستوى عالٍ من الالتزام

التنظيمي ، ودراسة (فلمبان ، ١٤٢٨ هـ) حيث أظهرت النتائج مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات .

٩- توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة 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 المعتدلة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .

١٠- كما توصل الباحث من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية : القيادة المتسلطة ، القيادة المتقلبة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) .

١١- ومن خلال نتائج الدراسة توصل الباحث إلى عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية : القيادة السلبية ، القيادة الأبوية .

١٢- توصل الباحث من خلال النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير آخر مؤهل تعليمي .

١٣- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغير نوع المؤهل .

١٤- توصل الباحث من خلال نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط قيادة الفريق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات عن الذين خبرتهم من ٥ الى أقل من ١٠ سنوات ، والذين خبرتهم من ١٠ سنوات

فأكثر . بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في بقية أبعاد محور الأنماط القيادية لكافة فئات سنوات الخبرة.

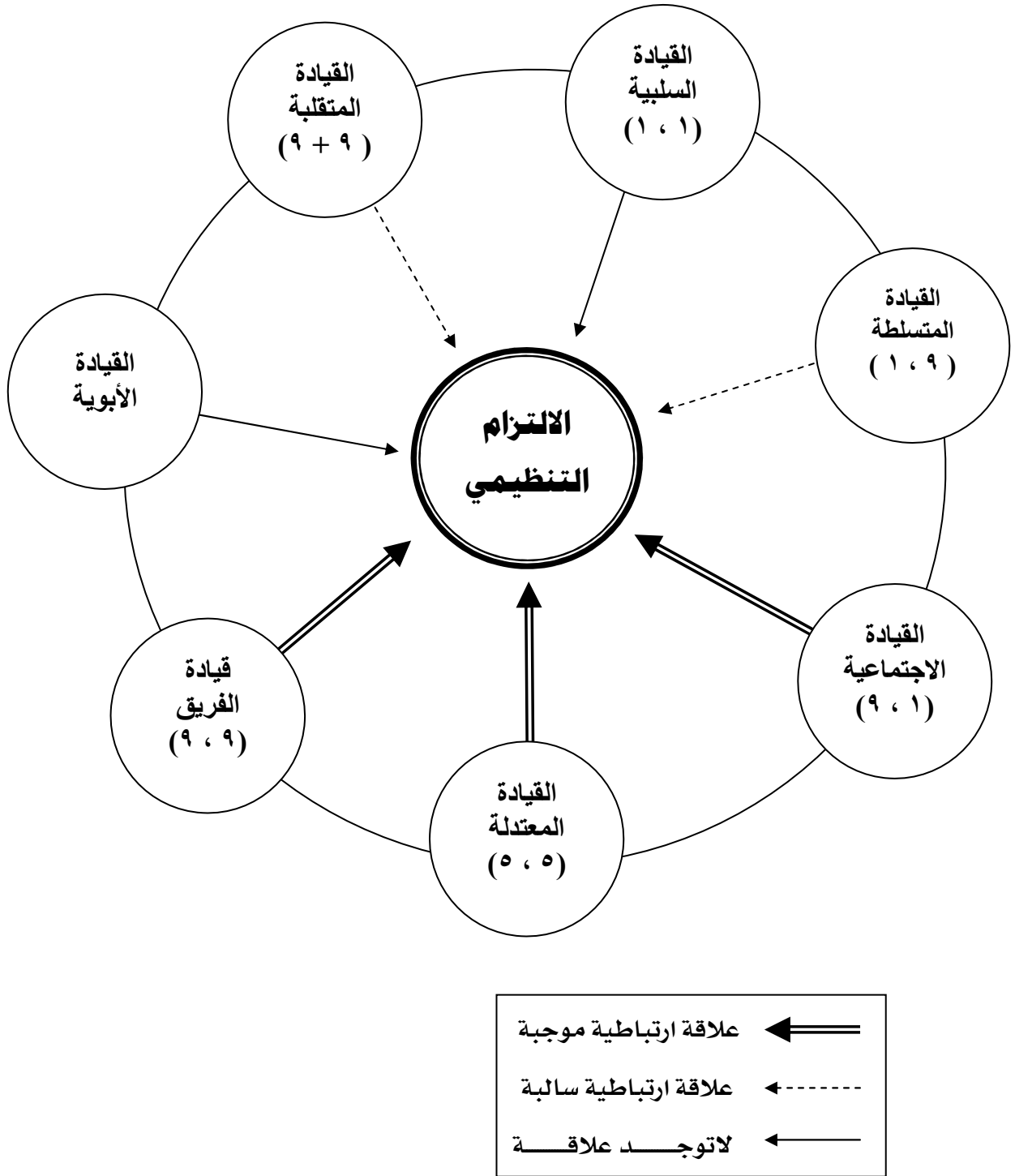
١٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير آخر مؤهل تعليمي .

١٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير نوع المؤهل

١٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

وبناءً على ما سبق من نتائج الدراسة يصبح أنموذج الدراسة المقترح في صورته النهائية كما يلي :

شكل رقم (١٠)
أنموذج الدراسة في صورته النهائية



توصيات الدراسة :

استناداً إلى نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي :

- ١- حيث أشارت النتائج إلى العلاقة الارتباطية الموجبة بين نمط قيادة الفريق التي يهتم بإتقان العمل و بالعاملين على حدٍ سواء وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين (كما في جدول ٢٣) لذا يوصي الباحث بأهمية العمل على تعزيز وتنمية هذا النمط القيادي لدى مديري ، وذلك من خلال برامج تطويرية وتدريبية مخطط لها من قبل قسم الإدارة المدرسية .
- ٢- العمل على توعية مديري المدارس بالبعد عن ممارسة نمط القيادة المتسلطة حيث أشارت النتائج إلى العلاقة الارتباطية السالبة بين نمط القيادة المتسلطة وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين (كما في جدول ٢٣) والسعي للتقليل من تلك الممارسات الإدارية وفق برامج مقصودة ومنهجية .
- ٣- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لصالح المعلمين الذين خبرتهم أقل من ٥ سنوات عن غيرهم في تحديد نمط قيادة الفريق لمدير المدرسة لذا يجب استثمار النظرة الإيجابية المتفائلة لدى أولئك المعلمين الجدد تجاه مديري مدارسهم وتثمين ذلك بمزيد من الاهتمام والرعاية وبناء القيم التربوية والعملية في نفوسهم .
- ٤- من خلال نتائج الدراسة تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كان بدرجة (مرتفع) ، لذا يجب على وزارة التربية والتعليم تعزيز ذلك الالتزام ومحاولة رفع مستواه أكثر من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية للمعلم مادياً ومعنوياً و مراجعة الأنظمة الخاصة بموظفيها ، والحرص على المحافظة على مكانة المعلم الاعتبارية بين أفراد المجتمع وخصوصاً عن طريق وسائل الإعلام المتنوعة .

الدراسات المقترحة :

سعيًا إلى إثراء الميدان العلمي بالبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية فإن

الباحث يقترح القيام بدراسات مستقبلية على النحو التالي :

١- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري

المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين في بيئات أخرى في المملكة العربية

السعودية ومقارنتها بهذه الدراسة .

٢- تطبيق أدوات الدراسة الحالية على مراحل التعليم الأخرى (الابتدائية و

المتوسطة) لمعرفة الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين

ومقارنتها بهذه الدراسة .

٣- إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة بمدارس تعليم البنات باختلاف

مراحلها حول الأنماط القيادية لمديرات المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

للمعلمات ومقارنتها بهذه الدراسة .

٤- بحث الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الأداء

الوظيفي والإنتاجية والانجاز لدى المعلمين .

٥- بحث الالتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه مثل الثقافة التنظيمية والمناخ

التنظيمي .

المراجع

المراجع

أولاً : الكتب والدراسات العربية .

- ١- القرآن الكريم
- ٢- أحمد ، أحمد إبراهيم(١٤٢٦ هـ) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، الإسكندرية مكتبة المعارف الحديثة
- ٣- الأغبري ، عبد الصمد (٢٠٠٠ م) الإدارة المدرسية. البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر
- ٤- البدري ، طارق عبدا لحميد (٢٠٠٢ م) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمه ، الأردن ، عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- تركستاني ، خديجة (١٤٠٩هـ) الأنماط القيادية لشبكة بسك وموتون من واقع تنظيم استخدام الوسائل التعليمية بمدارس البنات الثانوية في مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط
- ٦- الثمالي، عبدالله محمد (٢٠٠٢ م) علاقة الالتزام التنظيمي بسئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٧- جبيرة ، محمد بن أحمد (١٤٢٦هـ) الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
- ٨- الجرب ، محمد بن الحسن (١٤٢١هـ) الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين الى العمل من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية في مدينة محایل عسير ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود .

- ٩- الحارثي ، عيسى بن أحمد (١٤٢٨ هـ) الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
- ١٠- حريم ، حسين (١٩٩٧ م) السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع .
- ١١- حسن ، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤ م) القيادة - أساسيات ونظريات - ومفاهيم ، الأردن : دار الكندي.
- ١٢- حمادات ، محمد حسن محمد . (٢٠٠٦ م) . قيم العمل و الالتزام الوظيفي . عمان ، الاردن دار الحامد ،
- ١٣- خضير ، نعمة عباس ، وآخرون (١٩٩٦م) الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣١ ، ص ٧٤ - ١٠٥
- ١٤- خطاب ، عايدة سيد (٢٠٠١ م) العولمة ومشكلة إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي القاهرة .
- ١٥- درويش ، عبدالكريم وتكلا ، ليلي (١٩٩٥ م) أصول الإدارة العامة ، القاهرة ، الأنجلو المصرية .
- ١٦- رسمي ، محمد حسن (٢٠٠٤ م) ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، مصر ، الاسكندرية دار الوفاء ،
- ١٧- رشيد ، مازن فارس (٢٠٠٤ م) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد ١١، العدد ١

- ١٨- سمارة ، فوزي (٢٠٠٧ م) الإدارة التربوية ، عمان : الطريق للنشر والتوزيع.
- ١٩- السويدان ، طارق و باشراحيل ، فيصل (١٤٢٥ هـ) صناعة القائد ، الكويت ،
الابداع الخليجي ط٣
- ٢٠- شوقي ، طريف (١٩٩٢ م) السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، القاهرة ، مكتب
غريب .
- ٢١- الشوكاني ، عبد الله بن ناصر محمد (١٤٢٦ هـ) العلاقة بين نمط مدير المدرسة
القيادي حسب نموذج هيرسي وبلانشرد وبين دافعية المعلمين للإنجاز. رسالة
ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.
- ٢٢- الطجم ، عبدالله عبد الغني (١٩٩٦ م) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية
والديموجرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية .
المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلد ٤ ، العدد ١ ، ص ١٠٣ -
١٢٤
- ٢٣- العبادي ، احمد بن حميد بن محمد (١٤٢٠ هـ) الالتزام التنظيمي والعوامل
المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة حدة ، رسالة ماجستير
غير منشورة ، جامعة أم القرى - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية
والتخطيط .
- ٢٤- عباس ، سهيلة (٢٠٠٤ م) القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، عمان ، دار وائل للنشر
والتوزيع .
- ٢٥- عبد ربه ، عبد الوهاب (١٩٨٣ م) الاتجاهات العالمية المعاصرة في القيادة التربوية ،
مكتب التربية لدول الخليج العربي ، الرياض ،

- ٢٦- عبد الوهاب، علي محمد وخطاب، عيدة السيد، (١٩٩٣ م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٢٧- العتيبي، سعود محمد، السواط، طلق عوض الله (١٤١٨ هـ) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإداري معهد الإدارة العامة مسقط، السنة ١٩، العدد ٧، ص ١١ - ٦١.
- ٢٨- العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح (١٤٢٨ هـ) الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- ٢٩- عثمان، فاطمة محمد علي (١٩٩٨ م) القيادة النسائية في عالم متغير، الاسكندرية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية.
- ٣٠- العريفي، عبد الله بالقاسم، ومهدي، عباس (١٩٩٦ م) مدخل الى الإدارة التربوية، بنغازي، دار الكتب الوطنية.
- ٣١- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٢ م) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل.
- ٣٢- العنزلي، عطا الله فاحس (١٤٢٩ هـ) اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- ٣٣- العواد، فؤاد عبد الله والهران، محمد عبد الله (١٤٢٧ هـ) العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية، نشرة بحثية محكمة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- ٣٤- العوفي ، محمد بن غالب (١٤٢٥ هـ) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٣٥- عياصرة ، على أحمد عبد الرحمن (١٤٢٦ هـ) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، عمان : دار ومكتبة الحامد.
- ٣٦- العيتي ، ياسر (٢٠٠٤ م) الذكاء العاطفي في القيادة والإدارة ، دمشق ، دار الفكر
- ٣٧- الغامدي ، سعيد عبدالله عياش (١٤٢٧ هـ) ، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٣٨- الغامدي ، سعيد مريسي بن سعيد (١٤٢٠ هـ) السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية والتخطيط .
- ٣٩- الغنام ، محمد أحمد (١٩٧١ م) ، في الإدارة التربوية ، مصر ، الاسكندرية .
- ٤٠- الفضلي ، فضل صباح (١٩٩٧ م) علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموجرافية.الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة الرياض، المجلد ٣٧ ، العدد ١١ ، ص ٧٥ - ١٢٠
- ٤١- فلمبان ، ايناس فؤاد نواوي (١٤٢٩ هـ) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.

- ٤٢- الفياض ، محمود (١٩٩٥) ، " اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية ". رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن ، عمان ، الجامعة الأردنية ،
- ٤٣- الفيروز أبادي ، محمد بن يعقوب (١٤٠٧هـ). القاموس المحيط. الجزء الأول ، مصر ، القاهرة ، مكتبة مصطفى الحلبي ، ، ط٢
- ٤٤- القحطاني ، ظافر بداح محمد (١٤٢٢هـ) أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية تحليلية على مدارس الحرس الوطني بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود
- ٤٥- القرشي ، سوزان محمد (١٩٩٨ م) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٤٦- القطان ، عبد الرحيم علي (١٩٨٧م) العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية ، العمالة السعودية ، العمالة العربية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (٢) ، ص ص ٥ - ٣١.
- ٤٧- الكايد ، جعفر احمد محمد (١٩٩٩م) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .
- ٤٨- الكلابي ، سعد عبدالله (١٤٢١هـ) نحو نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، الرياض ، مطابع جامعة الملك سعود .
- ٤٩- كلالدة ، ظاهر (١٩٩٧) ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، عمان ، الأردن
- ٥٠- كنعان ، نواف (٢٠٠٢م) القيادة الإدارية ، عمان ، مكتبة دار الثقافة .
- ٥١- اللوزي ، موسى (١٩٩٩ م) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- ٥٢- ماهر، أحمد (١٩٩٧ م) السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية :
الدار الجامعية ط ٨.
- ٥٣- محجوب ، سر الختم (١٩٨٣ م) الشبكة الإدارية - دراسة في أنماط السلوك الإداري
وتطوير المنظمات ، جدة ، مكتبة العلم .
- ٥٤- المسعود ، محمد حمود (١٤١٥ هـ) أنماط القيادة الإدارية في الشركات المساهمة
في المملكة العربية السعودية وفق نموذج الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير غير
منشورة جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، كلية الاقتصاد والإدارة .
- ٥٥- مصطفى ، صلاح عبد الحميد والنابه ، نجاة (١٩٨٦ م) الإدارة التربوية : مفهومها
نظرياتها وسائلها ، الامارات العربية المتحدة ، دبي ، دار القلم .
- ٥٦- المعاني ، أيمن عودة (١٩٩٦ م) الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانحاز مبدع،
عمان: المؤلف.
- ٥٧- المغربي ، كامل محمد (١٩٨٨ م) الإدارة مبادئ ، مفاهيم ، وظائف ، الرياض،
مطابع لنا .
- ٥٨- المنيف ، ابراهيم عبدالله (١٩٨٣ م) الإدارة - المفاهيم والأسس والمهام ، الرياض :
دار العلوم للطباعة والنشر ، ط ٣
- ٥٩- المير ، عبدالرحيم علي (١٩٩٥ م) العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي
والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة ، معهد الإدارة العامة،
الرياض، المجلد ٣٥ ، العدد ٢ ، ص ٢٠٧ - ٢٥٢.
- ٦٠- النمر ، سعود بن محمد وآخرون (٢٠٠٦ م) الإدارة العامة : الأسس والوظائف ،
الرياض ، مكتبة الشقري ، ط ٦

- ٦١- النمر، سعود. (١٩٩٠م) السلوك الإداري. الرياض ، مطابع جامعة الملك سعود ،
- ٦٢- هاشم ، زكي محمود (١٩٨٠م) الجوانب السلوكية في الإدارة ، الكويت ، وكالة المطبوعات .
- ٦٣- هرمان ، نوربرت (٢٠٠٣م) الإدارة بالتوافق ، تعريب : هاني صالح ، الرياض ، مكتبة العبيكان .
- ٦٤- هلال ، محمد عبد الغني (٢٠٠٥م) مهارات قيادة الآخرين ، مصر ، مركز تطوير الأداء ، ط٤
- ٦٥- الهواري ، سيد (٢٠٠٢م) الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١ ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
- ٦٦- الوزان ، خالد محمد (١٤٢٧هـ) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٦٧- اليامي ، مداوس احمد (٢٠٠٣م) دراسة تنبؤية لبعض العوامل التي تسبق الالتزام الوظيفي لشاغلي الوظائف غير الإشرافية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٢٣)، العدد الثاني، ديسمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- ٦٩- Blake,R.R and Mouton,J.S:Spectacular Teamwork,John Wile & Sons,Inc,U.S.A ,1987 .
- ٧٠- Kilian,Ray A.,Manvoers Musi Lead ,N.Y:American Management Assocations ,1979.

- v 1 Koontz, Harold & Others , Principles of Management, N.Y :Mc Graw-Hill, 7th ed. , 1980, p.664.
- v 2 Tead, O. , The Art of Leadership, N. Y : Magraw-Hill , 1935.
- v 3 Porter, L. W., Steers, R. M. and Boulian, P.V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59: 603 -609.
- v 4 Steers, Richard M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly, 22 : 46 - 56 .

الملاحق

- ملحق رقم (١) خطاب معهد البحوث العلمية وإحياء التراث .
- ملحق رقم (٢) الأداة في صورتها الأولية .
- ملحق رقم (٣) قائمة بأسماء محكمي الأداة .
- ملحق رقم (٤) الأداة في صورتها النهائية
- ملحق رقم (٥) خطاب سعادة عميد كلية التربية لمدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة .
- ملحق رقم (٦) خطاب سعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة إلى مديري المدارس .
- ملحق رقم (٧) مقياس بورتر وزملائه للالتزام التنظيمي
Organizational Commitment (OCQ)
Questionair

ملحق رقم (١)

خطاب سعادة عميد معهد البحوث العلمية
واحياء التراث بجامعة أم القرى

الرقم : ٢٩٦٨
التاريخ : ١٤٣١/١٢/٢٤
المشروعات :



الجامعة الإسلامية العالمية
مكة المكرمة
جامعة أم القرى

حفظه الله

سعادة عميد كلية التربية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

فبناء على الخطاب الذي تقدم به الطالب / سعيد محمد سعيد آل عاتق الغامدي
من قسم " الادارة التربوية والتخطيط " ويرغب فيه إفادته عن بحث بعنوان
" النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة
باستخدام نظرية الشبكة الادارية " والذي اختاره لينال به درجة [ماجستير] .
يفيد معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي بجامعة أم القرى بأن هذا البحث
لا يوجد ضمن قاعدة البيانات المتوفرة بمركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بالرياض
وفي ضوء قاعدة بيانات الرسائل بجامعة أم القرى بحسب البحث النصي .
وبناءً عليه تم تسجيل الموضوع باسم الطالب المذكور.

هذا وتقبلوا منا خالص التحيات والتقدير ،،،،،

عميد معهد البحوث العلمية وإحياء

التراث الإسلامي

سليمان بن إبراهيم العايد



فيصل السماعيل /

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب: ٧١٥
بريقيا: جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي: ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

ملحق رقم (٢)

الأداة في صورتها الأولية

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد :

سيقوم الباحث بمشيئة الله بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بعنوان (النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية) من خلال طرح التساؤلات التالية :

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

٣- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ؟

٤- هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية — وفق نظرية الشبكة الإدارية — وبين الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم ؟

ولقد تطلب ذلك إعداد صورة مبدئية أولية لأداة الدراسة (الاستبانة) بناء على الإطار النظري و أدبيات الدراسة ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ، وفق محورين وهما :

أ — النمط القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين . ب — الالتزام التنظيمي لدى المعلمين .

ونظراً لأهمية رأيكم في التأكد من مدى قدرة أداة الدراسة في تحقيق الهدف منها آمل من سعادتكم التكرم بإبداء مرئياتكم حول الاستبانة المرفقة وإجراء ما ترونه من حذف أو تعديل أو إضافة.

و سوف يستخدم الباحث من أجل التوصل للنتائج المقياس الخماسي للمحورين كالتالي :

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الاستجابة
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

مع خالص شكري وتقديري لسعادتكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للحكم على مدى صلاحية الاستبانة ، والباحث يعتز بمقترحاتكم التي تسهم في إنجاح الدراسة و إثرائها ، سائلاً الله العلي القدير أن يجعل ذلك في موازين حسناتكم .

الباحث : سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي

للتواصل / ٠٥٠٥٧٢٦١٦٩ — sms1413@hotmail.com

المعلومات الأولية

١ - الاسم (اختياري) :

٢ - آخر مؤهل دراسي :

() دبلوم دون الجامعي

() بكالوريوس

() ماجستير

() دكتوراه

٣ - طبيعة المؤهل :

() غير تربوي

() تربوي

٤ - الخبرة في العمل الحالي :

() أقل من ٥ سنوات .

() من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات .

() من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة .

() من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة .

() من ٢٠ سنة فأكثر .

المحور الأول / الأنماط القيادية :

العبارة بعد التعديل إذا كانت غير واضحة أو غير منتمية للمحور	الانتماء للمحور		الصياغة		العبارة	م	البعد
	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة			
					يتخذ مدير المدرسة موقفاً محايداً في حالة الصراع.	١	القيادة السلبية
					يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين .	٢	
					يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سألوه فقط .	٣	
					يترك مدير المدرسة اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين .	٤	
					لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة .	٥	
					يشدد مدير المدرسة على ضرورة الاستجابة لوجهة نظره في حالة الصراع .	٦	القيادة المتسلطة
					يحث مدير المدرسة المرؤوسين لبذل جهودهم في أداء المهام .	٧	
					يصر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة .	٨	
					يتخذ مدير المدرسة القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله المرؤوسون .	٩	
					يحدد مدير المدرسة الخطأ و يوجه اللوم للمسئول عنه	١٠	
					يسترضي مدير المدرسة الأطراف المتصارعة و يعمل على مصالحتها في حالة الصراع.	١١	القيادة الاجتماعية
					يشدد مدير المدرسة على أداء المرؤوسين للمهام المرغوبة لهم .	١٢	
					ييدي مدير المدرسة للمرؤوسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه منه .	١٣	
					يشجع مدير المدرسة المرؤوسين على صناعة القرارات .	١٤	
					يظهر مدير المدرسة الجوانب الايجابية لأداء المرؤوسين فقط .	١٥	
					يعطي مدير المدرسة حلاً وسطاً يرضي كافة الأطراف في حالة الصراع .	١٦	القيادة المتأرجحة
					يطلب مدير المدرسة من المرؤوسين تأدية المهام بالطرق المعتادة لهم أو المرغوبة لديهم .	١٧	
					يوجه مدير المدرسة العاملين بشكل مرن قابل للتعديل يودي لموقف وسط بينه وبينهم .	١٨	
					يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين .	١٩	

العبارة بعد التعديل إذا كانت غير واضحة أو غير منتمية للمحور	الانتماء للمحور		الصياغة		العبارة	م	البعد
	غير منتمية	منتمية	واضحة غير	واضحة			
					يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير مباشرة .	٢٠	
					يبحث مدير المدرسة عن أسباب الصراع لتلافيه .	٢١	قيادة الفريق
					يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين الإنتاجية والإبداعية بتشجيعهم .	٢٢	
					يحاول مدير المدرسة تبني أفكار المرؤوسين مع نسبتها لهم .	٢٣	
					يشرك مدير المدرسة المرؤوسين بفعالية في صناعة القرار الصحيح المتوافق مع حاجات العمل والعاملين .	٢٤	
					يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة بالاتجاهين من و إلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة .	٢٥	
					يبحث مدير المدرسة عن المتسبب في الصراع ويعاقبه.	٢٦	القيادة الأبوية
					يطلب مدير المدرسة من المرؤوسين اتباع تعليماته تماماً في أداء مهامهم .	٢٧	
					لا يتراجع مدير المدرسة عن توجيهاته بسهولة .	٢٨	
					يستمتع مدير المدرسة للمرؤوسين ولكن الكلمة الأخيرة في صنع القرار له مهما كانت الظروف .	٢٩	
					يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة تدريجياً بعد أداء مهامهم متوقعاً الثناء منهم .	٣٠	
					يسعى مدير المدرسة لتحقيق أهدافه المستقبلية ومآربه في حالة الصراع بين الأطراف.	٣١	القيادة المتقلبة
					يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين في حال ارتباط النجاح به شخصياً .	٣٢	
					يوجه مدير المدرسة المجموعة التي تساعده في تحقيق أهدافه فقط	٣٣	
					يجبر مدير المدرسة المرؤوسين على قبول القرار الذي يتخذه مع تبريره .	٣٤	
					يعطي مدير المدرسة تغذية راجعة إذا كانت تساهم في تحقيق أهدافه .	٣٥	

المحور الثاني / الالتزام التنظيمي :

باستخدام استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) مع التعديل في ترتيب العبارات وصياغتها بما يتلاءم مع طبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية ومع أهداف الدراسة

م	العبارة	الصياغة		الانتماء للمحور		لعبارة بعد التعديل إذا كانت غير واضحة أو غير منتمية للمحور
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
١	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة					
٢	أتحدث عن وظيفتي أمام الآخرين بكل اعتزاز .					
٣	أشعر بالقليل من الولاء لهذه المدرسة .					
٤	لدي الاستعداد لقبول أي عمل لكي احتفظ بعلمي في هذه المدرسة .					
٥	تتطابق قلبي مع قيم المدرسة التي اعلم بها .					
٦	أفتخر أمام الآخرين بأنني عضو بهذه المدرسة .					
٧	أنا مستعد بأن اعلم في أي مدرسة أخرى ، طالما أن نوعية العمل واحدة .					
٨	تجعلني هذه المدرسة أقدم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل .					
٩	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المدرسة .					
١٠	أشعر بالسعادة لعلمي بهذه المدرسة .					
١١	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلاً .					
١٢	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بموظفيها .					
١٣	أهتم جداً بسمعة هذه المدرسة .					
١٤	هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن أعلم بها.					
١٥	لقد كان خطأ أكيداً حينما قررت أن أعلم بهذه المدرسة .					

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء السادة محكمي الأداة

❖ قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة) ❖

م	الاسم	الجهة
١	د . أسعد بن حسن مكاوي عشري	جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط
٢	د . الهامي محجوب عبدالعزيز	جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم علم النفس
٣	د . حسن بن ابراهيم الجليدي	مساعد مدير مكتب التربية و التعليم بالنسيم بجدة
٤	د . سعد سعد سلطان وقاص	مشرف ادارة مدرسية بتعليم جدة
٥	د . سعود بن سعيد بن مسقر السلمي	مشرف ادارة مدرسية بتعليم جدة
٦	د . شاهر الرواجفة	جامعة الملك عبد العزيز
٧	أ . د . ضياء الدين محمد مطاوع	جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية
٨	د . عبد القادر بن صالح بكر	جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط
٩	د . عبد الله صالح بن حجر	مشرف ادارة مدرسية بتعليم جدة
١٠	د . عبد الله هلال الجهني	مشرف ادارة مدرسية بتعليم جدة
١١	د . محمد عايد الدوسري	جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الادارة التربوية والتخطيط
١٢	د . مصلح بن سعيد القحطاني	مشرف ادارة مدرسية بتعليم جدة

❖ تم ترتيب الأسماء أبجدياً .

ملحق رقم (٤)

الأداة في صورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة عن : (النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بجدة) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى وتهدف هذه الدراسة الى عدة أهداف منها :

١- بيان الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بجدة من وجهة نظر المعلمين .

٢- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة تجاه مدارسهم .

٣- بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة .

ويسعدني أن تكون أحد المساهمين في انجاح هذه الدراسة من خلال إجابتك على هذه الاستبانة . ، لذا آمل منك التكرم باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك بكل صدق وموضوعية ودقة .

و تقبل شكري و تقديري لحسن تعاونك بتخصيص جزء من وقتك الثمين للإجابة على فقرات الاستبانة ، و الباحث يؤكد لك أن إجاباتك لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي ،

والله يحفظكم و يراكم

الباحث : سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي

للتواصل / ٠٥٠٥٧٢٦١٦٩ - sms1413@hotmail.com

أولاً : المعلومات العامة

١ - الاسم (اختياري) :

٢ - آخر مؤهل دراسي : () دبلوم دون الجامعي () بكالوريوس

() دراسات عليا () غير ذلك ،

٣ - طبيعة المؤهل : () تربوي () غير تربوي

٤ - الخبرة في العمل الحالي :

() أقل من ١٠ سنوات . () من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة .

() من ١٥ سنة فأكثر .

ثانياً : فقرات الاستبانة

المحور الأول / النمط القيادي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين :

م	العبارة	دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	أبداً ١
١	يتخذ مدير المدرسة موقفاً محايداً في حالة الصراع.					
٢	يفوض مدير المدرسة مهامه بكاملها للمرؤوسين .					
٣	يوجه مدير المدرسة المرؤوسين إذا سأله فقط .					
٤	يترك مدير المدرسة اتخاذ القرار بالكامل للمرؤوسين .					
٥	لا يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة .					
٦	يشدد مدير المدرسة على ضرورة الاستجابة لوجهة نظره في حالة الصراع .					
٧	يحث مدير المدرسة المرؤوسين لبذل جهودهم في أداء المهام .					
٨	يصر مدير المدرسة على توجيهاته وإن كانت خاطئة .					
٩	يتخذ مدير المدرسة القرار بنفسه دون التأثر بما يقوله المرؤوسون .					
١٠	يحدد مدير المدرسة الخطأ و يوجه اللوم للمسئول عنه.					
١١	يسترضي مدير المدرسة الأطراف المتصارعة و يعمل على مصالحتها في حالة الصراع.					
١٢	يشدد مدير المدرسة على أداء المرؤوسين للمهام المرغوبة لهم فقط .					

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
		٥	٤	٣	٢	١
١٣	يبيد مدير المدرسة للمرؤوسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه منه .					
١٤	يشجع مدير المدرسة المرؤوسين على صناعة القرارات .					
١٥	يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية لأداء المرؤوسين فقط .					
١٦	يعطي مدير المدرسة حلاً وسطاً يرضي كافة الأطراف في حالة الصراع .					
١٧	يطلب مدير المدرسة من المرؤوسين تأدية المهام بالطرق المعتادة لهم أو المرغوبة لديهم .					
١٨	يوجه مدير المدرسة العاملين بشكل مرن يؤدي لموقف وسط بينه وبينهم .					
١٩	يتخذ مدير المدرسة القرار القابل للتطبيق المقبول من العاملين .					
٢٠	يظهر مدير المدرسة الجوانب الإيجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير مباشرة .					
٢١	يبحث مدير المدرسة عن أسباب الصراع لتلافيه .					
٢٢	يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين الإنتاجية والإبداعية بتشجيعهم .					
٢٣	يحاول مدير المدرسة تبني أفكار المرؤوسين مع نسبتها لهم .					
٢٤	يشرك مدير المدرسة المرؤوسين بفعالية في صناعة القرار الصحيح المتوافق مع حاجات العمل والعاملين .					
٢٥	يشجع مدير المدرسة التغذية الراجعة بالاتجاهين من و إلى المرؤوسين بعد القيام بالمهمة .					
٢٦	يبحث مدير المدرسة عن المتسبب في الصراع ويعاقبه .					
٢٧	يطلب مدير المدرسة من المرؤوسين اتباع تعليماته تماماً في أداء مهامهم .					
٢٨	لا يتراجع مدير المدرسة عن توجيهاته بسهولة .					
٢٩	يستمتع مدير المدرسة للمرؤوسين ولكن الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرار له مهما كانت الظروف .					
٣٠	يزود مدير المدرسة المرؤوسين بتغذية راجعة تدريجياً بعد أداء مهامهم متوقفاً الثناء منهم .					
٣١	يسعى مدير المدرسة لتحقيق أهدافه الخاصة في حالة الصراع بين الأطراف .					
٣٢	يدعم مدير المدرسة جهود المرؤوسين في حال ارتباط النجاح به شخصياً .					
٣٣	يوجه مدير المدرسة المجموعة التي تساعد على تحقيق أهدافه الخاصة فقط .					
٣٤	يجبر مدير المدرسة المرؤوسين على قبول القرار الذي يتخذه مع تبريره .					
٣٥	يعطي مدير المدرسة تغذية راجعة فقط إذا كانت تساهم في تحقيق أهدافه .					

المحور الثاني / الالتزام التنظيمي لدى المعلمين * :

م	العبارة	وافق بشدة ٥	وافق ٤	بدرجة متوسطة ٣	لا أوافق ٢	لا أوافق بشدة ١
١	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة					
٢	أتحدث عن وظيفتي أمام الآخرين بكل فخر و اعتزاز .					
٣	لدي الاستعداد لقبول أي عمل لكي احتفظ بوظيفتي في هذه المدرسة .					
٤	تتطابق قيم المدرسة التي اعمل بها مع قيمتي .					
٥	أفتخر أمام الآخرين بأنني عضو بهذه المدرسة .					
٦	أنا مستعد بأن اعمل في أي مدرسة أخرى ، طالما أن نوعية العمل واحدة .					
٧	تجعلني هذه المدرسة أقدم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل .					
٨	أي تغيير مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المدرسة .					
٩	أشعر بالقليل من الولاء لهذه المدرسة .					
١٠	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي في هذه المدرسة طويلاً .					
١١	غالباً ما أجد صعوبة في الموافقة على أنظمة المدرسة المتعلقة بالمعلمين .					
١٢	أهتم جداً بسمعة هذه المدرسة .					
١٣	هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن أعمل بها.					
١٤	أشعر بالسعادة لعملتي بهذه المدرسة .					
١٥	لقد كان خطأً كبيراً حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة .					

تمت بحمد الله

* ملاحظة :

تمت الاستفادة في هذا المحور من استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها بورتر وزملاؤه (١٩٧٤) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) Organizational Commitment Questionr والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان (١٩٨٧) مع التعديل في ترتيب العبارات وصياغتها بما يتلاءم مع طبيعة البيئة التعليمية في المملكة العربية السعودية ومع أهداف الدراسة

ملحق رقم (٥)

خطاب سعادة عميد كلية التربية
إلى مدير عام التربية والتعليم بمحافظة جدة

الرقم : ١١٥٣٥
التاريخ : ١٦ / ١٥ / ٢٠١٣
المشروعات : ...



الجامعة الإسلامية العالمية
جامعة أم القرى

سعادة مدير عام التربية والتعليم "" للبنين" بمحافظة جدة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد
نفيد سعادتكم بأن الطالب / سعيد بن محمد بن سعيد الغامدي ، أحد طلاب الدراسات
العليا بمرحلة الماجستير، بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب الطالب القيام بتطبيق
الاستبانة الخاصة بدراسته بعنوان : (النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على
الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة)
أمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب لكي يتمكن من تطبيق الاستبانة .
شاكراً لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم.
وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية
د. زهير بن أحمد علي الكاظمي

Umm Al Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box: 715
Cable Gameat Umm Al- Qura, Makkah
Faxemely: 02 - 5564560 \ 02 - 5593997
Tel Aziziyah: 02-5501000 Abdiyah: 02 - 5270000

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص.ب: ٧١٥
برقيا: جامعة أم القرى - مكة
فاكسميلي: ٥٥٦٤٥٦٠ - ٠٢ / ٥٥٩٣٩٩٧ - ٠٢
تليفون سنترال العزيزية: ٥٥٠١٠٠٠ - ٠٢ العابدية: ٥٢٧٠٠٠٠ - ٠٢

ملحق رقم (٦)

خطاب سعادة مدير عام التربية والتعليم بمحافظة
جدة إلى مديري المدارس .

ملحق رقم (٧)

مقياس بورتر وزملائه لاللتزام التنظيمي
Organizational Commitment Questionair (OCQ)

PERFORMANCE:

Form 1

The purpose of this form is to determine how you rate yourself relative to other in your organization with similar management duties. Please circle the number on the scale that represents where you stand compared to others with similar management duties. If you think that you are a little less than average as compared with others with similar management duties, you would circle the number 3, and so on.

1. Quality of your performance.

(Low) 1 2 3 4 5 6 7 (High)

2. Your productivity on the job.

(Low) 1 2 3 4 5 6 7 (High)

PERFORMANCE:

Form 2

1. How do you evaluate the performance of your peers at their jobs compared with yourself doing the same kind of work? Please indicate your answer by circling a number on the scale below showing where you consider they stand.

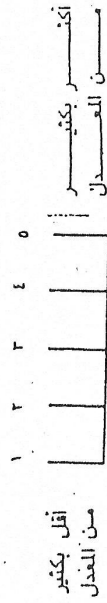
Very much Below Average 1 2 3 4 5 Very Much Above Average

ORGANIZATIONAL COMMITMENT

The following statements are used to measure your commitment to your organization. Please circle the appropriate response number which indicates how much you agree or disagree with each statement.

	Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Neither Disagree Nor Agree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.	1	2	3	4	5	6	7
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.	1	2	3	4	5	6	7
3. I feel very little loyalty to this organization.	1	2	3	4	5	6	7
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.	1	2	3	4	5	6	7
5. I find that my values and the organization's values are very similar.	1	2	3	4	5	6	7
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.	1	2	3	4	5	6	7
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work were similar.	1	2	3	4	5	6	7
8. This organization really inspires the best in me in the way of job performance.	1	2	3	4	5	6	7
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.	1	2	3	4	5	6	7
10. I am extremely glad I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.	1	2	3	4	5	6	7
11. There's not much to be gained by sticking with this organization indefinitely.	1	2	3	4	5	6	7
12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.	1	2	3	4	5	6	7
13. I really care about the fate of this organization.	1	2	3	4	5	6	7
14. For me, this is the best of all organizations for which to work.	1	2	3	4	5	6	7
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake.	1	2	3	4	5	6	7

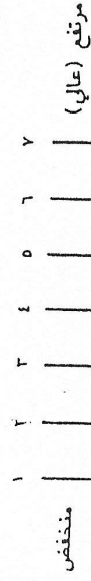
٢ - كيف تقيم أداءك في العمل، مقارنة بزملائك في أداء نفس العمل، (ضع دائرة حول الرقم الذي اخترته).



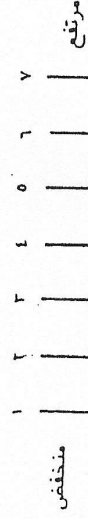
الأداء الوظيفي الصفة الأولى

الغرض من هذا الجزء هو تقديرك لأدائك، مقارنة بالآخرين في نفس المؤسسة وفي نفس طبيعة عمالك. أرجو أن تضع دائرة حول الرقم الذي تعتقد أنه يمثل أدائك، مقارنة بالآخرين في نفس طبيعة عمالك. إذا كنت تعتقد أن أدائك أقل من

١ - نوعية أدائك للعمل:



٢ - فعاليتك في العمل:



الصفة الثانية

١ - كيف تقيم أداء زملائك في العمل، مقارنة بك في أداء نفس العمل، (ضع دائرة حول الرقم الذي اخترته).

