



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالب

عائض احمد المنتشري

الرقم الجامعي / ٤٣٣٨٨١٦٧

إشراف

د. محمد بن معيض الوديناني

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية - جامعة أم القرى

كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الثاني

١٤٣٦ / ١٤٣٧ هـ



﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

طه (١١٤)

المستخلص العربي

عنوان الدراسة: القيادة الموقفية للقادة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بمدينة مكة المكرمة

اسم الباحث: عائض احمد المنتشري.

اسم المشرف: د. محمد بن معيض الوديناني.

الدرجة العلمية: ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.

السنة: ٤٣٧ هـ / ٢٠١٦ م.

الجهة العلمية: قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر القادة والمعلمين، وتحديد العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الموقفية ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وتحديد الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الموقفية ودرجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى (المسمى لوظيفي، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

أداة الدراسة: استبانة قياس مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر القادة والمعلمين، واستبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين.

عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٧) منهم (٦٠) قائداً، (٣٩٧) معلماً بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٥ هـ - ١٤٣٦ هـ ، ولقد استجاب للدراسة (٣٧٨) منهم (٦٠) قائداً ، و (٣١٨) معلماً بنسبة بلغت (٨٠,١) % من عدد افراد العينة .

الأساليب الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.

أهم النتائج:

مستوى ممارسة القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة ومعلمي المرحلة الثانوية عالي لجميع الأنماط، وجاء النمط التوجيهي في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة يليه النمط الموجه نحو الانجاز، ثم النمط المشارك، فالنمط المساند في الترتيب الأخير، أما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية عالي للبعدين :الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري بينما الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة، وتوجد معاملات ارتباط دالة موجبة بين أنماط القيادة الموقفية وأبعاد الالتزام التنظيمي ، توجد فروق بين المعلمين والقادة في تقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية، وتوجد فروق أيضاً في تقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية وفقاً لعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق وفقاً للمؤهل وعدد الدورات التدريبية، ووجدت فروق في درجة الالتزام التنظيمي وفقاً لعدد سنوات الخبرة بينما لا توجد فروق وفقاً للمؤهل او عدد الدورات التدريبية.

أهم التوصيات:

تدريب قائدي المدارس على ممارسة القيادة الموقفية بجميع أنماطها المختلفة. لما لها من علاقة بدرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، تدريب القادة على الطرق المختلفة لرفع دافعية المعلمين للعمل وتحفيزهم له، توفير المناخ المدرسي الذي يشجع على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لأنه بلا شك ينعكس على أدائهم التدريسي.

كلمات مفتاحية:

قيادة موقفية، مسار الهدف، توجيهي، مساند، مشارك، موجه نحو الإنجاز، الالتزام التنظيمي.

Abstract

Study Title: Situational leadership of the leaders in the high school and its relationship with organizational commitment from the standpoint of school leaders and teachers in Holy City Makkah.

The Researcher: Aeydh Ahmed Aeydh Almunasher

The Supervisor: Dr. Mohammed Moaidh Alwithainany.

Degree: Master in educational administration and planning.

Year: 1437 AH/ 2016.

The Objectives of the Study The present study aimed to determine the reality of the Situational leadership of secondary schools leaders in Holy City Makkah from the point of view of leaders and teachers, determine the relationship between the degree of Situational leadership and the degree of organizational commitment of teachers and identify the differences between the study sample responses on the reality of Situational leadership and organizational commitment degree attributable to the (function, qualification, the experience, training courses).

Methodology of the Study: The study followed the descriptive approach in general as a scientific methods to gather information.

Sample of the Study: The study sample consisted of (457) of them (60) leaders, (397) teachers in secondary schools in Holy City Makkah for the second semester of the academic year 1435 -1436 AH. We have responded to the study (378) of them (60) leaders, and (318) teachers, at a rate of 80.1% of the sample.

The Study Tool: The researcher prepared and applied two questionnaires to measure the reality of Situational leadership the secondary school from the point of leaders and teachers, and to identify the organizational commitment of teachers

The Statistical Methods: Using the means and standard deviations, t-test for two independent groups, and the test of analysis of variance and t-test for two independent groups.

The Most Important Results:

The level of the practice of Situational leadership from the point of leaders and teachers of secondary school was High for all styles, the directive styles came first in terms of the degree of practice followed directed towards the achievement style, then Co-style, then in the last pro-style arrangement. The level of the organizational commitment of teachers of secondary school was High for two dimensions: emotional commitment, and normative commitment while commitment to continuity came moderately, There is a positive correlation coefficients between Situational leadership styles and all dimensions of organizational commitment .There are differences between teachers and leaders in the estimation degree of Situational leadership , differences also exist in the estimation degree of situational leadership according to the number of years of experience, while there are no differences according to qualification and the number of training sessions and it found differences in the degree of organizational commitment according to the number of years of experience, while there are no differences according to the qualification or the number of training courses.

The Most Important Recommendations:

Training new administrators on Situational leadership procedures and its styles due to its relationship with a degree of organizational commitment of teachers, held training program for leaders on different ways to raise the motivation of teachers and motivate them to work for him, school climate that encourages organizational commitment of teachers to provide that undoubtedly reflected on their performance teaching.

الإهداء

- إلى والديَّ الكريمين أمد الله في عمرهما وأصلح أعمالهما وألبسهما لباس الصحة وتاج العافية.
 - إلى زوجتي الغالية رفيقة دربي التي كانت نعم العون لي بعد الله تعالى.
 - إلى أبنائي الأعرء (أحمد، وعبد الملك، وريتال) حفظهم الله ورعاهم.
 - إلى إخواني وأخواتي الأفاضل حفظهم الله جميعاً.
 - إلى كل من ساعدني وشاركني وشجعني وتابع دراستي بمشاعر صادقة ودعوات مخلصه.
 - إلى كل مربٍ فاضل وقائد تربوي وكل طالب 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، وصلى 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 الدراسة، وما كان لها 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 إنجاز 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 وبرعايته ولطيف توجيهه أستاذي الفاضل سعادة الدكتور / محمد بن معيض الوديناني المشرف على هذه الرسالة، لما له من فضل في رعاية ودعم الباحث وتوجيهه بالنصح والمشورة، وأسأل الله أن يعد له في عمره ويحسن له عمله.

كما أتقدم بالشكر إلى سعادة الدكتور / عبد الله بن أحمد الزهراني رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

والشكر موصول إلى كل من: سعادة الدكتور / رامي بن إبراهيم الشقران، وسعادة الدكتور / عباس بن محمد بله لتحكيمهما خطة الدراسة، ولما استفاده الباحث من آرائهما وملاحظتهما السديدة.

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من: سعادة الدكتور الفاضل / خالد بن سعد السليمي، وسعادة الأستاذ الدكتور / أحمد بن سليمان العبيدات على تفضلهما بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها وعلى ملاحظتهما وتوجيهاتهما القيّمة.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لكل من قام بتحكيم أداة الدراسة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أم القرى، وكلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

ولا يغيب عن الباحث تقديم الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل في الميدان التربوي قائدي المدارس الثانوية بمكة المكرمة الذين قاموا بجهد كبير وتعاون مقدر في تطبيق أداة الدراسة والمعلمين 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

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	▪ مستخلص الدراسة باللغة العربية
ب	▪ مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية
ج	▪ إهداء
د	▪ شكر وتقدير
هـ	▪ قائمة المحتويات
ح	▪ قائمة الجداول
ي	▪ قائمة الأشكال
ي	▪ قائمة الملاحق
الفصل الأول: (مدخل إلى الدراسة)	
٢	مقدمة الدراسة
٤	مشكلة الدراسة
٦	أسئلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
١٠	حدود الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٢	أولاً: القيادة
١٢	مفهوم القيادة
١٥	أهمية القيادة
١٧	عناصر القيادة
٢٢	مهارات القيادة

٢٤	مصادر قوة القيادة
٢٩	العلاقة بين القيادة والإدارة
٢٨	القيادة الموقفية
٢٨	نظريات القيادة الموقفية
٢٨	نظرية فيدلر الموقفية
٣٠	نظرية هيرسي وبلانشرد
٣٢	نظرية مسار الهدف الموقفية
٤٠	نظرية فروم ويتون
٤٢	ثانياً: الالتزام التنظيمي
٤٢	مقدمة
٤٤	مفهوم الالتزام التنظيمي
٤٧	خصائص الالتزام التنظيمي
٤٨	أنواع الالتزام التنظيمي
٤٩	أهمية الالتزام التنظيمي
٤٩	أبعاد الالتزام التنظيمي
٥٠	عناصر الالتزام التنظيمي
٥٣	العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي
٥٦	مراحل الالتزام التنظيمي
٥٧	نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي
٦٠	أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات
٦١	أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي
٦٢	مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي
٦٣	مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي
٦٣	مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
٦٥	نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي
٧٢	قياس الالتزام التنظيمي
٧٤	مقاييس الالتزام التنظيمي

٧٧	ثانياً: الدراسات السابقة
٧٧	أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الموقفية.
٧٧	أ- الدراسات العربية
٨٢	ب- الدراسات الأجنبية
٨٥	الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي
٨٥	أ- الدراسات العربية
٩١	ب- الدراسات الأجنبية
٩٣	التعليق على الدراسات السابقة
٩٣	أولاً: أوجه الشبه والاختلاف من ناحية أفراد عينة الدراسة.
٩٤	ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف من ناحية مكان تطبيق الدراسة.
٩٥	ثالثاً: أوجه الشبه والاختلاف من ناحية النماذج المستخدمة
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة	
٩٧	مقدمة
٩٧	منهج الدراسة
٩٧	متغيرات الدراسة
٩٨	مجتمع الدراسة
٩٨	عينة الدراسة
١٠٣	أدوات الدراسة
١٠٣	استبانة قياس مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية
١٠٤	صدق الأداة
١٠٧	الثبات
١٠٧	استبانة قياس الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية
١٠٨	صدق الأداة
١١١	الثبات
١١١	إجراءات الدراسة الميدانية
١١٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
١١٥	عرض وتحليل نتائج السؤال الأول
١٢٢	عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني
١٢٦	عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث
١٢٩	عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع
١٣٦	عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس
الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات	
١٤٤	ملخص النتائج والتوصيات
١٤٤	خلاصة النتائج
١٤٦	توصيات الدراسة
١٤٧	مقترحات الدراسة
١٤٨	المراجع
١٦٠	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	موضوع الجدول	م
٢٠	ابعاد همفل (Hemphill) لتحديد معالم الموقف القيادي	١
٣٠	فئات المواءمة الموقفية في نموذج فيدلر القيادي	٢
٤١	قواعد دواني لترتيب الأنماط القيادية	٣
٦٠	يلخص نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي.	٤
٩٩	توزيع عينة الدراسة من القادة والمعلمين	٥
٩٩	توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي	٦
١٠٠	توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي	٧
١٠١	توزيع العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٨

١٠٢	توزيع العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية	٩
١٠٦	قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للنمط	١٠
١٠٦	قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للنمط والدرجة الكلية للاستبانة	١١
١٠٧	قيم معاملات الثبات للاستبانة	١٢
١١٠	قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد	١٣
١١٠	قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة	١٤
١١١	قيم معاملات الثبات للاستبانة	١٥
١١٢	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	١٦
١١٥	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط التوجيهي	١٧
١١٦	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط المساند	١٨
١١٧	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط المشارك	١٩
١١٩	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط الموجه نحو الإنجاز	٢٠
١٢٠	ترتيب أنماط القيادة والمستوى العام للقيادة الموقفية	٢١
١٢٢	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده الالتزام العاطفي	٢٢
١٢٣	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده الالتزام الاستمراري	٢٣
١٢٤	قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعده الالتزام المعياري	٢٤
١٢٥	ترتيب محاور الاستبانة والمستوى العام للالتزام التنظيمي	٢٥
١٢٧	قيم معاملات الارتباط بين القيادة الموقفية والالتزام التنظيمي	٢٦
١٢٩	قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي	٢٧
١٣٠	قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل	٢٨
١٣٢	قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	٢٩
١٣٣	المقارنات البعدية للمتوسطات	٣٠
١٣٥	قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية	٣١
١٣٧	قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل	٣٢
١٣٩	قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	٣٣
١٤٠	المقارنات البعدية للمتوسطات	٣٤
١٤٢	قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية	٣٥

قائمة الأشكال		
الصفحة	موضوع الشكل	م
١٠٠	توزيع العينة وفقا للمسمى الوظيفي	١
١٠١	توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي	٢
١٠٢	توزيع العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	٣
١٠٣	توزيع العينة وفقا للحصول على دورات تدريبية	٤

قائمة الملاحق		
الصفحة	موضوع الملحق	م
١٦١	ملحق (١): استبانة مقياس نظرية مسار - الهدف (١)	١
١٦٤	ملحق (٢): استبانة مقياس نظرية مسار - الهدف (٢)	٢
١٦٦	ملحق (٣): الاستبانة في صورتها الأولية.	٣
١٧٣	ملحق (٤) اسماء السادة المحكمين	٤
١٧٥	ملحق (٥) مقياس ماير والين للالتزام التنظيمي	٥
١٧٧	ملحق (٦) الاستبانة في صورتها النهائية	٦
١٨٣	ملحق (٧) خطاب سعادة عميد كلية التربية لتطبيق الدراسة	٧
١٨٥	ملحق (٨) خطاب سعادة مدير عام التعليم بمكة المكرمة	٨

الفصل الاول

مدخل الدراسة

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- اسئلة الدراسة.
- اهداف الدراسة.
- اهمية الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- حدود الدراسة.

مقدمة الدراسة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

تعتبر القيادة بالنسبة إلى المؤسسة بمثابة القلب النابض في الجسد، فهي هامة وضرورية لتسري الحياة في جسد المؤسسة ليقوم كل بنشاطاته وأعماله من السعي الحثيث والمتواصل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

فكما ذكر القريوتي (١٩٩٣م) ان القيادة تعد المحرك الأساس لفاعلية أي تنظيم، وذلك لان القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لدى العاملين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي، او درجة السلطة التي يتمتع بها الإداري، فكثير من القادة يفتقرون الى المهارات القيادية، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم وذلك لان القيادة علاقة ذات شقين طرفها قائد وأتباع، فلا قيادة دون تبعية، وبالتحديد تبعية طوعية. ص ١٤٨

وتعد القيادة من اهم عناصر النجاح للمؤسسة، اذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، كما ان القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها.

ومدير المدرسة الكفاء كما يقول الحراحشة (٢٠٠٦م) هو الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في المعلمين والعاملين معه من خلال ممارسته لسلوك القيادي فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وانما عن احترام. ص ١٦

لقد ظهرت عدة نظريات تفسر القيادة وسمات القائد، فالبعض فسر القيادة بأنها صفات وراثية، وهناك من جعل للقيادة سمات بدنية، والبعض تناول القيادة على انها انماط معينة تسلطية أو تشاورية أو فوضوية.

الا ان هناك نظرية فسرت القيادة بأسلوب مختلف عما هو شائع، كما ذكر ذلك الحمدان والفضلي (١٤٢٩هـ) وذلك بأن القيادة هي وليدة الموقف، وتختلف انماطها وفقا لذلك الموقف وتسمى هذه النظرية بالنظرية الموقفية. ص ٥٧٨

وان اساس العمل الإداري الناجح كما يقول حجي (١٩٩٤م) يقوم على النمط القيادي الذي يتبعه رأس هذا العمل كقائد المدرسة، فهو القائم على تنسيق ما لدية من امكانيات وطاقات متاحة من اجل سير العملية التعليمية وفقا لما هو متوقع، فينبغي ان يهتم بتوجيه المعلمين الى ما فيه صالح التعليم دون اغفال الجوانب الإنسانية لهؤلاء المعلمين.

ولما للنمط القيادي لقائد المدرسة من اهمية في سير العملية التعليمية حسب ما هو مخطط له، فينبغي لقائد المدرسة ان يستخدم النمط القيادي الذي يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم والذي يسهم في ولاء المعلم وحبه للعمل التربوي. مما يسهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية.

فكما ذكر الغامدي (١٤٣٠هـ) ان المؤسسات التربوية عموما والمدارس على وجه الخصوص تسعى الى تجويد العمليات التربوية والتعليمية والارتقاء بالمستوى العلمي والتربوي للطالب وتقديمه كمخرج متميز من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية والبشرية، ولكن يبقى العنصر البشري هو المحرك الأساسي ومعالجة ذلك كله، ويتوقف مستوى الأداء داخل المدرسة على مدى استعداد المعلم للعمل بروح المسؤولية وبدرجة عالية من الولاء والالتزام التنظيمي للمدرسة التي ينتمي اليها.

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي لاحظ اختلافاً ملحوظاً لدى المعلمين في التزامهم التنظيمي وولائهم لمؤسساتهم التربوية وان أبرز ما يؤثر على الالتزام التنظيمي هو النمط القيادي لقائد المدرسة، حيث نجد ان بعض قائدي المدارس يستخدم انماطاً قيادية تنمي الروح المعنوية للمعلمين ومدى ولائهم والتزامهم التنظيمي في حين نجد ان بعضاً منهم يستخدم انماطاً تضعف مستوى الالتزام التنظيمي لمعلميهم.

فلاقد ذكر العوفي (٢٠٠٥) ان للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الامر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة. ص ٤٠

لذا وجب على قائد المدرسة ان يستخدم النمط القيادي المناسب والذي يعمل على الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لتحسين مخرجات المدرسة ولتجويد العملية التعليمية والتربوية.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة وجد ان الدراسات السابقة جميعها تتناول الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ومتعددة ووفق نظريات ومقاييس متنوعة الا ان تلك الدراسات لم تتناول دراسة الانماط القيادية حسب نظريات القيادة الموقفية وربطها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في دراسة واحدة لمعرفة مدى تأثير النمط القيادي حسب القيادة الموقفية في الالتزام التنظيمي.

لهذا تحاول هذه الدراسة ان تتعرف على مستوى ممارسة القيادة الموقفية حسب نظرية المسار -الهدف لدى قائدي المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين بمدينة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

تحتل القيادة مكاناً بارزاً في مختلف مجالات العمل، وينسب اليها نجاح او فشل أي عمل. فلقد ذكر الصغير (٢٠٠٤م) انه ما يزيد من أهميتها في العصر الحاضر طبيعتها وخصائصها إذ تتسم بسرعة التغيير والتبدل في شتى مظاهر الحياة، بالإضافة الى تزايد حجم التنظيمات واتساعها، الأمر الذي يتطلب وجود قيادة ادارية فاعلة وقادرة على ادارة هذه المؤسسات لتحقيق اهدافها والسير بها نحو التقدم والتطور.

والنظرية الموقفية كما يراها هاوس (٢٠٠٦م) تستند الى فكرة أن المرؤوسين يتحركون الى الأمام والى الوراء عبر سلسلة التطور، وهي سلسلة متصلة تمثل ما يمتلكه المرؤوسون من

كفاءة والتزام. ومن الضروري ان يكون القادة فاعلين ويقوموا بتشخيص قدرة المرؤوسين على

التطور ويكيفوا اساليبهم القيادية مع مستويات تطورهم. ص ٩٠

ولما للقيادة الموقفية من عدة نماذج كما أشار اليه دواني (٢٠١٣) الا ان من أبرزها نموذج

نظرية المسار -الهدف الذي طوره روبرت هاوس (house) والذي يركز على كيفية تأثير القادة

في مفاهيم مرؤوسيههم من حيث اهداف العمل وأهدافهم الشخصية، والمسارات التي تؤدي الى

انجاز الهدف، وما يميزها هو انها صمدت أمام النقد العلمي أكثر من أي نظرية اخرى.

ويرى الباحث ان القيادة الموقفية وفق نموذج المسار -الهدف تساعد على زيادة فاعلية

المؤسسة ما ينعكس ذلك على زيادة الالتزام التنظيمي في المؤسسة، ومن جهة اخرى يعتبر الالتزام

التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً بارزاً في مجال الدراسات الادارية. وهناك العديد من

العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي للأفراد وتأتي القيادة بوجه عام والقيادة الموقفية على وجه

الخصوص في مقدمة تلك العوامل.

ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي فإنه لاحظ ان بعض قائدي المدارس الثانوية

يستخدم اسلوب الحوافز المادية فقط لكسب زيادة دافعية المعلمين، ويميل الى استخدام وتطبيق

الحوافز السلبية للقضاء على بعض المشاكل التربوية ويتجاهل العامل النفسي والمعنوي للمعلمين.

وإذا كان قائد المدرسة يستخدم انماطاً مختلفة على حسب الموقف فقد يكون له الاثر

الاجابي في رفع الروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، لذلك يمكن تحديد مشـكلة

الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مستوى تطبيق القيادة الموقفية للقادة في المدارس الثانوية وما علاقتها بالالتزام التنظيمي

من وجهة نظر قادة المدارس والمعلمين بمدينة مكة المكرمة؟

أسئلة الدراسة:

ينبثق من السؤال الرئيسي السابق الاسئلة الفرعية التالية:

١ . ما مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية كما يراها قائدي المدارس والمعلمين.

٢ . ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يراها معلمو المرحلة الثانوية.

٣ . هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

٤ . هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)؟

٥ . هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي، عدد الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذا البحث في معرفة مستوى ممارسة القيادة الموقفية حسب نظرية المسار - الهدف للقيادة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر القادة والمعلمين بمدينة مكة المكرمة، ومن خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة فإنها سوف تكشف عن:

١ . معرفة مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية كما يراها قائدي المدارس والمعلمين.

٢ . معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يراها معلمو المرحلة الثانوية.

- ٣ . تحديد العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية لدى قائدي مدارس المرحلة الثانوية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- ٤ . تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي).
- ٥ . تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي، عدد الدورات التدريبية).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

- ستتناول الدراسة البحث في وجهة نظر قادة ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة نحو مستوى ممارسة القيادة الموقفية في مدارسهم (حسب نظرية المسار-الهدف) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، ولهذا أهمية عظيمة باعتبارهم أكثر الأشخاص اتصالاً وصلّةً بقائد المدرسة وتأثراً بنمط القيادة الذي يستخدمه القائد.
- قد يفيد هذا البحث قائدي مدارس التعليم العام لتطبيق القيادة الموقفية وبالتالي الارتقاء بمؤسستهم وتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- من الدراسات القليلة التي تناولت القيادة الموقفية -في حدود علم الباحث- في شؤون الإدارة المدرسية بشكل خاص.
- إثراء المكتبة والدراسات المستقبلية بمعلومات للباحثين حول المواضيع الإدارية التي تعالجها وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

- تحديد أثر متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي، المسمى الوظيفي) على درجة ممارسة القيادة الموقفية في الإدارة المدرسية - حسب نظرية المسار - الهدف وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- تحديد أثر متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي) على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المرحلة الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة:

عرفها السكارنة (٢٠١٠م) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر وتحريكهم إراديا بالاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة". ص ١٨

وعرفها العميان (٢٠٠٥م) بأنها "عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة". ص ٢٥٧

وعرفها العتيبي (٢٠٠٨م) بأنها "الدور المقصود والأثر الايجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه بأسلوب محبب وصولاً لغاية محددة". ص ١٠

التعريف الاجرائي:

من التعريفات السابقة يرى الباحث ان القيادة:

هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير على الآخرين لحفزهم للعمل بروح الفريق الواحد والتعاون معاً لتحقيق الاهداف المنشودة والغايات المرجوة من العملية التعليمية والتربوية.

• القيادة الموقفية:

عرفها الصيرفي (٢٠٠٦) بأنها "المبادئ او القواعد او النظريات التي يحتاجها الموقف وتتفق

مع طبيعته". ص ٢٠

ويذكر عبد الباقي (٢٠٠٤) بأن "مفهوم هذه النظرية الموقفية يقوم على ان اساس تحديد الخصائص القيادية لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بموقف قيادي معين".
ص ٣٧

وكما أشار حسن (٢٠٠٩م) لما يراه المرسي وآخرون (٢٠٠٥) بان "النظرية الموقفية تفترض ان سلوك القائد يختلف من موقف لأخر". ص ١٥٤

ويرى هاوس (٢٠٠٦م) بأن " القيادة الموقفية تتمثل في انها تتطلب من القائد التوفيق بين اسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم، والقادة الفاعلون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون ثم يكيّفون أسلوبهم لتلبية تلك الاحتياجات". ص ٨٧

التعريف الاجرائي:

يعرّف الباحث القيادة الموقفية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها:

الموقف الذي يعكس حالة المرؤوسين في انماط القيادة الموقفية حسب نموذج المسار - الهدف والتي تتكون من النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، والنمط الموجه نحو الإنجاز وذلك من خلال استجابات المعلمين - عينة الدراسة - معبراً عنه بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من مقياس القيادة الموقفية.

• الالتزام التنظيمي:

عرفه كريدي (٢٠١٠) "بانه القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على انه موظف في المنظمة التي يعمل بها". ص ٣٠

كما أشار النوباني (٢٠٠٣م) الى تعريف شيلدون (shelden) والذي ينص على "انه

التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها". ص ١٤

وكما عرفه الكايد (١٩٩٩م) بأنه " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول اهدافها". ص

٥٨

التعريف الاجرائي:

يعرف الباحث الالتزام التنظيمي اجرائياً بأنه: الولاء للمؤسسة والرغبة بالعمل فيها ، والموافقة على اهدافها ، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية ، والرغبة القوية بالبقاء فيها ، والذي تظهره الدرجة الكلية لاستجابة افراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الالتزام التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

لقد اقتصر الباحث على معرفة مستوى ممارسة القيادة الموقفية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم في مدينة مكة المكرمة وفق الانماط القيادية التي تفترضها نظرية المسار-الهدف.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على قائدي ومعلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة.

الحدود الزمنية:

اجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني العام ١٤٣٥ هـ - ١٤٣٦ هـ.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

- القيادة
- القيادة الموقفية
- الالتزام التنظيمي

ثانياً: الدراسات السابقة

- الدراسات المتعلقة بالقيادة الموقفية
- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
- التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

القيادة (Leadership):

تمهيد

إن اختلاف الرؤى للقيادة قد أسهم بدرجة كبيرة في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد هو مفهوم القيادة، حيث ترجع أهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة الإدارية، فعملية القيادة بالشكل السليم الذي يقوم على أخذ الرأي والرأي الآخر يعمل على اتخاذ القرار بالطريقة التشاركية للموارد البشرية في المؤسسة والتي تسهم في تدعيم سبل النجاح وإظهار قوتها للبيئتين الداخلية والخارجية لتحقيق هدف المؤسسة والعمل على تطويرها بشكل مستمر. أن أهمية القيادة تتبع من طبيعة العلاقة التفاعلية بين القائد والمرؤوسين في المؤسسة والثقة المتبادلة والالتزام والانتماء للوظيفة وللمؤسسة، وكل ذلك يؤدي الى تكاثف جهود الجميع في تذليل كل الصعوبات التي تواجه المؤسسة للوصول الى الهدف المنشود، فعملية نجاح المؤسسة وتحقيقها لهدفها يعمل على تثبيت دعائم الالتزام التنظيمي.

وكما يقول العبودي (١٩٨٤م) بأن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، ما أدى الى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المؤسسة، حيث تركز القيادة على العنصر البشري، وهنا يبرز دور القائد الذي يستطيع حفز وتشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل تعاون وحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم القيادة:

المفهوم اللغوي للقيادة:

القيادة في اللغة "من القَوْدُ نَقِيضُ السَّوْقِ، يَقُوْدُ الدَّابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا وَيَسُوْقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ مِنَ الْأَمَامِ، وَأَعْطَاهُ مَقَادَتَهُ إِنْقَادَ لَهُ، وَالْإِنْقِيَادُ الْخُضُوعُ، وَرَجُلٌ قَائِدٌ مَنْ قَوْمٍ قَوْدٌ وَقَوَادٌ"

وقاده وأقاده خيلاً أعطاه إياها يقودها، والاسم من ذلك القيادة، وقاد الأمير الجيش قيادةً فهو قائد وجمعه قادةٌ وقُودٌ". (ابن منظور لسان العرب، ١٩٥٦، ٣٧٠)

المفهوم الاصطلاحي للقيادة:

لقد تعددت تعريف القيادة وذلك على حسب مقاصد الباحثين من ذكرها، فلقد نقل المعيوف (١٤٢٧هـ) عن ستوجل (stogdill) عام ١٩٧٤م انه قال عند مراجعته للبحوث التي اجريت في القيادة بأن هناك تعريف للقيادة تقارب في عددها عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها. ص ١٩

فعندما نحاول تعريف القيادة نكشف في الحال أن هذا المصطلح له معانٍ مختلفة. وسيذكر الباحث عدد من تعريف القيادة كما يلي:

لقد أشار المعيوف الى تعريف نورث هاوس (٢٠٠٦م) للقيادة بأنها "عبارة عن علاقة بين القائد والأتباع" كما عرفت ايضاً بأنها "وسيلة لتحقيق الأهداف" من خلال مساعدة الجماعة على تحقيق اهدافهم واحتياجاتهم. ص ٢٠

كما أشار العميان (٢٠٠٥م) لتعريف koontz للقيادة بانها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف". ص ٧٥

أما الهواري (٢٠٠٢م) فيذكر تعريف Brown الذي يقول فيه بأن القيادة "عملية نفسية لتوجيه التابعين. ص ٣٣٠

ويعرف السلمي (٢٠٠١م) القيادة بأنها "عملية انسانية تحفز العاملين لتحقيق اهداف التنظيم، فهي ليست خاصة شخصية، ولكنها نتاج مركب معقد من القائد وجماعة العمل وظروف التنظيم، وتهدف تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات افراد المجموعة وإمكانات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون اليه". ص ٢٢٣

كما نقل العديلي (١٩٩٥م) تعريفاً لهيئة وزملاؤه للقيادة ينص على " أنها نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".
ص ٣٢٥

ويعرف ماهر (١٩٩٥م) القيادة بأنها " القدرة على التأثير في الآخرين سواءً اكان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وأن هذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يسمى بالقائد". ص ٣٠٦

ويشير كلاً من درويش وتكلا (١٩٩٥م) بأن علماء النفس والاجتماع يتفقون على ان " القيادة في مواقفها المتعددة تعبر عن نمط من العلاقة بين القائد والجماعة يؤدي الى توجيه افراد الجماعة لبذل اقصى جهودهم في سبيل تحقيق هدف معين". ص ٤٤٠

ويرى الوهاس (٢٠٠٢م) بأن القيادة " تعني نمطاً من السلوك الانساني للقائد يستند الى العلاقة بينه وبين افراد الجماعة التي يقودها، ويعمل على استثارة جهودها، وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الإنجاز، وحل مشاكلها التي تحول دون فاعلية ادائهم". ص ١٥

كما ذكر كنعان (٢٠٠٢م) بان "أوردوي تيد (tead.O.) يشير الى ان القيادة " هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. وجوليمباوسكي (R.golembiewsky) يعرفها " بأنها القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة". وليتر (J.Litterer) يعرفها " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة". وعرفها باس (Bass.B) بأنها " عملية يتم فيها اثاره اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

ويرى كنعان (٢٠٠٢م) بأن هناك شروط ثلاثة أساسية لابد من توافرها في القيادة وهي:

- وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادراً للتأثير الإيجابي في سلوك بقية أعضاء الجماعة.
- ان تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى الى تحقيقه.

كما يرى العجمي (٢٠٠٦) أن مفهوم القيادة ينطوي على بعدين هامين هما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين لإنجاز ما هو مطلوب.
- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بان ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم المرجوة للوصول للأهداف.

ويمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية نظراً لما تحدثه من تأثير ايجابي في المجموعة، بحيث تؤدي إلى تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة. ص ١٥.

أهمية القيادة:

يحفل الأدب التربوي بالحديث عن خصائص القائد الناجح، الا أن هناك اجماعاً على أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته الأهداف التي تتفق مع أهداف المشروع الذي يعمل فيه.

فلقد أشار القطان (٢٠١١) الى أن الجانب السلوكي في علاقة القائد بالعاملين وزملائه، هو جوهر عملية القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين، ودفهم للعمل باتجاه معين فهي ضرورة لنجاح أي مجموعة تسعى للنجاح. فالقيادة تتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني للتعامل مع أي فرد فلا يمكن معاملة الأفراد بدون إدراك وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة شخصية أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد. ص ٢٠

ويرى السكارنة (٢٠١٠) انه يمكن إبراز أهمية القيادة في العمل الإداري من خلال

الجوانب الآتية:

- ١- تمثل القيادة النشاط الحيوي الضروري لنجاح واستمرار أي مجموعة تسعى لتحقيق أهداف معينة ، فتفعل النشاط على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو الدولة.
- ٢- تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
- ٣- تدعيم القوى الايجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ٤- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.

٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.

٦- تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ويشير الحراشنة(٢٠٠٦) إلى أن أهمية القيادة تتمحور في الآتي:

- إن القيادة هي المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم وذلك لان القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة وحشدتها لدى العاملين معه لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- إن القيادة تشكل أهم عناصر نجاح المؤسسة لأنه من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف
- تمكن القيادة الناجحة الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها.

عناصر القيادة:

إن القيادة هي دور اجتماعي حيث انه لا يمكن لأي شخص ان يكون قائداً بمفرده وانما يستطيع ان يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة وفي حدود موقف معين. حيث اوضح كل من حسن (٢٠٠٤م) والطجم (١٤١٥هـ) ان القيادة تقوم على عناصر رئيسية ثلاثة وهي (القائد، الموقف، التابعون) وأضاف كنعان (٢٠٠٢م) عنصراً آخر وهو وجود هدف مشترك. ولقد قام الباحث بجمع هذه العناصر تحت مسمى عناصر القيادة وهي:

أولاً القائد:

يشير كنعان (٢٠٠٢م) الى أن القيادة معنية في المقام الأول بالتأثير في الآخرين بهدف توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين، فهي إذاً عملية لا تتم في فراغ أذ لابد من وجود طرفين شخص مؤثر وآخر متأثر. ص ٩٢

ويشير الغامدي (١٤٢٣٠هـ) الى انه مما لا شك فيه أن الدور المهم والمحوري هو للقائد ومدى تأثير القائد على بقية العناصر، وانعكاس ذلك على جميع مستويات وعناصر العملية سلباً وإيجاباً كل ذلك يجعل الحديث عن القائد وصفاته ومهاراته مطلب في كل دراسة عن القيادة. ص ١٨

ولقد صنف العتيبي (١٤٢٨هـ) القادة الى نوعين:

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

ولا تعد القيادة صفات فطرية أو وراثية فقط بل يمكن ان تكون لها خصائص مكتسبة طالما كان لدى الشخص الاستعداد والميل ليكون قائداً. ولقد حدد حسن (٢٠٠٤م) خصائص

القيادة في خمس نقاط هي:

- أن القائد يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء اتباعه.
- أن القائد يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من اتباعه.
- أن يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- أن يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين. ص ١٨

وذكر الغامدي (١٤٣٠هـ) أن هناك عدة عوامل اساسية ينبغي على القائد العمل على توفيرها

ليحقق لمجموعته الأمن والطمأنينة في العمل ومن ثم الانقياد لتحقيق الأهداف وهي:

- ايجاد جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مجموعة عمله، وبهذا يبتعد عن مظاهر المقاومة والعداء والتواني والإهمال في العمل.
- نشر المعرفة وتوعية الفرد بمتطلبات عمله فيكون على دراية بما له من حقوق وما عليه من واجبات ومسؤوليات ومهام.
- وجود نظام واضح يحكم علاقات العمل بين الأفراد مع بعضهم البعض وعلاقتهم مع القائد ويوفر جو من الاستقرار ويحدد اسس العدالة في العمل والاسس التي يبنى عليها الثواب والعقاب وكل ذلك لإيجاد وضوح يبعد التذمر والعصيان من الافراد.
- إشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية وذلك بتمكينه من العمل الذي يستطيع ممارسته وبالتالي إعطاؤه الأجر المناسب لعمله مع اشباع كافة حاجاته الأخرى.

ص ١٩

ثانياً: الموقف:

يشير العتيبي (٢٠٠٨م) الى ان الموقف يعتبراً عنصراً أساسياً في القيادة فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الانسان ان هناك أفراداً يكونون قادة في حالة تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف اخرى. ص ١٧

ولقد ذكر حسن (٢٠٠٤م) بأن همفل (Hemphill) قام بتحديد مجموعة من الابعاد لكل موقف بأوزان محددة بحيث يصل الى رؤية تعبر عن الملامح الأساسية للموقف أجمالاً وذلك من خلال قيامه بمشروع متميز في جامعة ميريلاند حاول من خلاله أن يصل الى ابعاد رئيسية يمكن استخدامها والافادة منها في تحليل المواقف والتصرف معها.

وذكر حسن (٢٠٠٤م) خمسة عشر بعداً حددها همفل (Hemphill) لاستخدامها من أجل معرفة معالم موقف قيادي معين وذكرها الباحث في الجدول التالي:

جدول (١) ابعاد همفل (Hemphill) لتحديد معالم الموقف القيادي

١- كبر حجم المجموعة	٢- تعاون وتكاتف الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد.
٣- تجانس المجموعة فيما بينها من حيث السن، التعليم والخبرة	٤- التقارب بين افراد المجموعة بدون قيود.
٥- استقرار المجموعة نفسياً.	٦- مشاركة المجموعة للأفراد الجدد وضمهم لها.
٧- تمكن المجموعة من تحقيق اهدافها والتركيز على ما تكلف به من عمل.	٨- استقلالية المجموعة ومعرفة صلاحيتها.
٩- تقييد المجموعة بمستوى واحد من الضبط ومدى قدرتها على ضبط سلوك افرادها.	١٠- قبول أفراد المجموعة في المشاركة في النشاطات الجماعية ودعمها.
١١- التواد بين افراد المجموعة.	١٢- درجة شعور الافراد بالسعادة والرضا نتيجة انضمامهم في المجموعة
١٣- تحديد الفرد لموقعه ضمن هرم المجموعة التنظيمي.	١٤- درجة شعور الافراد بأهمية المجموعة ودورها.
١٥- مستوى ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد المجموعة.	

المصدر: حسن، ماهر محمد صالح. (٢٠٠٤م). القيادة-أساسيات ونظريات-ومفاهيم. الأردن: دار الكندي.

ثالثاً: التابعون:

يذكر حسن (٢٠٠٤م) أنه من المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي وكلما كان التابعون متكيفين مع قياداتهم ارتفع فهمهم لفكرها وادراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها. ص ٢٦

ويرى الطجم وآخرون (١٤١٥هـ) بأنه عادة يميل الاشخاص الى الانقياد وراء من يعتقدون انه يمكن ان يشبع احتياجاتهم ومتطلباتهم، وان الشخص يصبح قائداً متى اعتقد الناس انه يستطيع اشباع رغباتهم ويدرك دوافعهم ويستجيب لها. ص ١٦٦-١٦٨

ويذكر حسن (٢٠٠٤م) الى ان هناك عوامل اساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن والرضا للتابعين ومنها:

- ١- إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه: اذ لا يمكن تحقيق الاطمئنان للفرد إلا إذا شعر أنه موضع قبول لدى رئيسه، كما يترتب على وجود جو عدم الرضا فقدان الطمأنينة والأمن لدى الموظف ويشعر بأنه مهدد مما يجعله يتذمر من تصرفات رئيسه فيظهر المقاومة والعصيان كردة فعل أولية.
- ٢- توعية الفرد: يجب أن يكون الفرد على علم واطلاع تام بمتطلبات العمل الذي سيقوم به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم الذي يعمل فيه، وتعريفه بمتطلبات عمله، ومسؤولياته وواجباته وحقوقه ومكانته في التنظيم، وخصائص رئيسه في العمل.
- ٣- وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل: على القائد أن يوضح النظام الذي تسيير عليه المؤسسة وكذلك الأسس التي تحكم علاقات الأفراد مع بعضهم البعض ومع القائد، والأسس التي يبنى عليها الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة وإلا برز العصيان والتذمر من الافراد وخالفوا المطلوب.
- ٤- تلبية حاجات الأفراد المختلفة (الاقتصادية، النفسية والاجتماعية): وهذا يتطلب تمكين الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه، وتلبية رغباته الاقتصادية بالأجر المناسب للعمل الذي يؤديه دون ممانعة، وتلبية الحاجات النفسية للفرد بإشباع فضوله وتهيئة الجو المناسب له للترويح عن نفسه وتعزيز دوره في الجماعة بتلبية حاجاته الاجتماعية.

رابعاً: وجود هدف مشترك:

يشير كنعان (٢٠٠٢م) تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ولكن هذه الاهداف تتعدد وتتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة واهداف خاصة لكل فرد من افرادها، إن الصعوبة في تحقيق الاهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت

هذه الانواع من الاهداف، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الاهداف في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن ارضاء جميع الاطراف وصولا الى الاهداف المرغوبة التي تستثير عملية التأثير. وقدمت لنا ماري فوليت (M. Follet) من خلال ما تسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب الى عناصرها الأساسية، وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الاهداف، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها، ويتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة. ص ٩٥

اما بالنسبة لسمارة (٢٠٠٧م) فلقد ذكر ان العتيبي (١٤٢٨هـ) اختصرت عناصر القيادة

الى عنصرين مهمين هما:

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

٢- السلطة القانونية: وهي ما تفوضه السلطات العليا من صلاحيات تساعد القائد على اتخاذ القرار دون الرجوع اليها. ص ١

مهارات القيادة:

لقد اشار الغامدي (١٤٢٧هـ) الى قيام كل بينس ونانس (Bennis and Nanus) بتحديد

ما يروونه أنه صفات للقائد الناتجة عن مهارات هذا القائد والتي تنطبق على كل قائد بغض النظر عن نمط أو نوع القيادة وهي تتمثل فيما يلي:

١- أنه شخص قادر على ايجاد رؤية ورسالة للمؤسسة، وايصال 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 خالٍ 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 الى الوصول باتباعه الى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة.

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

كما اوضح جلده (٢٠٠٩م) بأن أهم مهارات القائد الاداري تتلخص فيما يلي:

١ - المهارات الفنية: وهي قدرة القائد على أداء عمله والامام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والاجراءات واللوائح، والامام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال اتي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.

وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها، وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

٢ - المهارات الانسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

٣ - المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع القائد الاداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم. وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الايجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

٤ - المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمؤسسة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها. كذلك فهم البيئة المحيطة، وأن المؤسسة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها. كذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.

إن أهمية مهارات القائد الإداري تكمن في البلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الانتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

مصادر قوة القيادة:

أوضح جلدة (٢٠٠٩م) بأن القيادة حصيلة مزيج من العناصر، منها شخصية القائد وما يتعلق بمرؤوسيه، وطبيعة نظام المؤسسة، إلا أن هذا لا يمنع القول إن هنالك مصادر لقوة القيادة، مصادر مردها للسلطة، وأخرى صفات القائد نفسه. ولقد لخص جلدة (٢٠٠٩م) مصادر القيادة كما يلي:

١- المصادر الرسمية:

يمكن تصنيف هذه المصادر بالشكل التالي:

- أ- الجزاء والعقاب والثواب: إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو موقعه الحصول على الثواب عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة.
- ب- المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد: وموقعه في الهيكل التنظيمي، فالمدیر العام يمارس سلطته على مديري الأقسام، ويمارس الآخرون سلطتهم على مرؤوسيهم، ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

ج- ما يمتلكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء ، حيث يقل مرؤوسيه سلطته اعترافاً بمعرفته.

٢- المصادر الشخصية والذاتية:

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميّزة أثراً كبيراً إلى ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمي أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته. كما أن مشاركة القائد لمرؤوسيه ، وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل صعابهم في العمل ، كلها عوامل تؤثر على قوة قيادة القائد لمجموعته. ص ١٤٨-

١٤٩

العلاقة بين القيادة والإدارة:

ذكر كنعان (٢٠٠٢م) ان كثير من رجال الفكر الاداري يرى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانة القيادة في الإدارة، تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جوانب العملية الإدارية كافة، فهي أداة محرّكة للإدارة، والقيادة تجعل الإدارة أكثر فاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها. وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة ، كما يشير كلاً من درويش وتكلا (١٩٩٥م) الى ان الادارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين

ويشير كلالدة (١٩٩٧م) الى ان آراء الباحثين قد اختلفت حول علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة، وهناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، ويفنّد الرأي الأول اعتقاده بأن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري، وأن للقادة بحكم موقعهم تطلعاً استراتيجياً شاملاً وواسعاً يغنيهم عن الانغماس في تفاصيل الأعمال الروتينية، أما الرأي الثاني فينظر إلى القيادة بوصفها جزءاً من الإدارة مستنداً في

نظرته إلى أن القيادة هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالقائد ، وأن كثيراً من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزءاً من ميادين الإدارة ، لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجاً قيادياً منصهراً في العملية الإدارية وليس مهيمناً عليها.

ولقد لخص كاللدة (١٩٩٧م) العلاقة بين القيادة والادارة في النقاط التالية:

• الجانب التنظيمي للإدارة:

ويبرز هذا الجانب من خلال كون الإدارة عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد ، ولئن كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن ، فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على إصدار المدير أو القائد للأوامر ، بل يتمثل الدور الأساسي المهم للمدير أو القائد بتنظيم نشاطات العاملين وجهودهم داخل التنظيم ، وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها ، وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها ، وبإيجاد التنسيق الكامل بين جهود أولئك العاملين.

• الجانب الاجتماعي للإدارة:

ويتجلى هذا الجانب من كون التنظيم الإداري ، على اختلاف صورته وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة ، ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها. ولذا فإن القيادة الإدارية بوصفها ظاهرة اجتماعية في الجماعات المؤسسة وأداة فعالة للتنظيم لدورها الفعال في تنسيق جهود العاملين فيه ، تعتبر أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية ، على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها.

• الجانب الإنساني للإدارة:

ويتمثل هذا الجانب انطلاقاً من كون التنظيم الإداري تنظيمياً إنسانياً يمثل العنصر الإنساني فيه المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة ، ولذلك اتجه علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية ، ويتضح دور القيادة

الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة.

ولذلك يمكن التأكيد بما اشار اليه المنيف (١٩٩٩م) بأن الإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ أنّ القيادة تصبح هدفاً، والإدارة تبقى الوسيلة. فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والاستراتيجية، وتشحذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط، والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكل أن كليهما مكمل للآخر.

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية مسؤولية حل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري، ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية وتعقدها.

القيادة الموقفية (The Situational Leadership):

يشير عبد الباقي (٢٠٠٤م) بأنه أجريت في أوائل الستينات من القرن العشرين عدة أبحاث جديدة أضافت متغير الموقف، حيث إن متطلبات القيادة تتعدد بحسب المجتمعات والمؤسسات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في المؤسسة الواحد، وتقدم نظرية الموقف مفهوماً ديناميكياً للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري. ص ٨٢.

ويضيف الرشيد (٢٠٠٤م) أن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإن التفاعلية بين القيادة ترتبط بمواقف محددة ومختلفة، وكل موقف له متطلبات خاصة، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلف. ص ٤٠.

كما يضيف هاوس (٢٠٠٦م) ان القيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف، والمقدمة الاساسية للنظريات الموقفية هي ان المواقف المختلفة تتطلب أنواعا معينة من القيادة، ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائداً فعلاً فإنه يلزمه أن يكيف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة. ص ٨٧.

نظريات القيادة الموقفية:

من اهم نظريات القيادة الموقفية ما يلي

نظرية فيدلر الموقفية Fiedler's Contingency Theory

يذكر دواني (٢٠١٣م) بأن نظرية فيدلر تعد أول النظريات الموقفية المبكرة. وطبقا لهذا النموذج الموقفية تعتمد فعالية القائد على ما إذا كان نمطه القيادي يتزاوج مع نحو ملائم مع الموقف وتختبر النظرية نمطين قياديين يتوافقان أساسا مع النمط القيادي الذي يهتم بالأفراد والنمط القيادي الذي يهتم بالإنتاج. ولقد اعتمدت أبحاث فيدلر على:

١ . تقييم دافعية القائد.

٢ . تقييم مدى دعم الموقف لإنجاز الأهداف.

ولقياس دافعية القائد طور فيدلر ميزانا متدرجا أطلق عليه ميزان المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه. (LPC) (Least Preferred Co-Worker).

ولقد أشار دواني (٢٠١٣) إلى ما ذكره ستيفن وماري (٢٠٠٠م) بأن نموذج فيدلر يقترح أن النمط القيادي الأفضل يعتمد على مستوى الضبط الموقفى، أي مستوى القوة التأثيرية التي يمتلكها القائد في موقف معين. ويشير كل من الحجايا (٢٠٠٦م) ص ٢٧ والعميان (٢٠٠٥م) ص ٢٧٢ ودواني (٢٠١٣م) إلى أن فيدلر يرى أن الضبط الموقفى يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية وهي بحسب أهميتها كالآتي: علاقة القائد بالأعضاء، وتنظيم المهمة، وقوة مركز القائد.

١ . علاقة القائد بالأعضاء: تعني درجة ثقة الأعضاء بالقائد ومدى احترامهم له. وفي حالة العلاقات الجيدة، يكون من السهل على القائد أن يمارس سلطاته على الأعضاء، وأن يؤثر عليهم. كما دلت أبحاث فيدلر على أن هذا العامل هو الأهم لفاعلية القيادة.

٢ . تنظيم المهمة: ويقصد به مدى وضوح إجراءات إنجاز المهمة، أي مدى وضع أهداف المهمة، وتنظيم خطوات العمل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

٣ . قوة مركز القائد: تدل على مدى امتلاك القائد للشرعية والسلطة في ممارسة امتيازاته بحرية التصرف بأمور المؤسسة، مثل إجراءات تعيين المستخدمين، أو فصلهم من العمل، أو ترقيتهم، أو مكافأتهم أو معاقبتهم.

وهذه العوامل الموقفية الثلاثة يمكن أن تشكل كل ثماني مجموعات للموائمة الموقفية. وبصورة أكثر وضوحاً يمكن تشكيل المجموعات الثمانية إلى فئة مؤيدة جداً للقائد، وفئة معتدلة في تأييدها للقائد، وفئة غير مؤيدة للقائد.

وهذا الأسلوب الذي وضعه فيدلر لتقدير المواءمة الموقفية للقائد يفيد اختبار النمط القيادي

الذي يتوقع أن يكون الأكثر فاعلية في مواقف متعددة. ويمكن تلخيص ذلك في الجدول (١).

جدول (٢): فئات المواءمة الموقفية في نموذج فيدلر القيادي

غير مؤيد		تأييد متوسط			مؤيد جداً			
		٨	٧	٦	٥	٤	٣	
ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف	جيد	جيد	جيد	جيد	علاقة القائد بالأعضاء
متدني	متدني	عال	عال	متدني	متدني	عال	عال	تنظيم المهمة
ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	قوة مركز القائد

المصدر: داووني، سليم (٢٠١٣م). القيادة التربوية. دار المسيرة للنشر: الاردن: عمان ص ٨٦

نظرية هيرسي وبلانشرد (Herse & Blanchard):

ذكر عيد (٢٠٠٠م) بأنه قام كل من كينيث بلانشرد وپاول هيرسي (Kenneth Blanchard-Palu Hersey) ببحث تحت عنوان "نظرية دورة الحياة في القيادة" (Life cycle Theory Of Leadership) حيث قاما بتطوير نموذج متميز في القيادة يعتمد على أبعاد ثلاثة، فبعد أن أكدت الدراسات على اعتماد بُعد الاهتمام بالسلوك الإنساني، والاهتمام بالعمل في العمل الإداري قام "بلانشرد" و "هيرسي" بالاهتمام بعامل آخر وهو النضج الوظيفي للتابعين لأهمية في تحديد مدى نجاح أو فشل النمط القيادي والمقصود بالنضج الوظيفي للتابعين هنا هو "قدر الأفراد على إنجاز المهمة المحددة" ولا بد من تقييم مستوى نضج الأفراد بشكل فردي. ص ٩٣

ويذكر الحجايا (٢٠٠٦م) بأن النضج الوظيفي يتكون عند "بلانشرد" و "هيرسي" من عاملين مهمين:

١ - القدرة والمهارة والرغبة في تحديد أهداف عالية، ولكنها قابلة لتحقيق كالإنجاز بالنسبة للتابعين الذين لديهم الرغبة تتأثر بميلهم واهتمامهم بمعرفة الوسيلة التي ينجزون بها أعمالهم بنجاح، ولكن يلاحظ أن العاملين الذين حاجتهم للإنجاز ضعيفة يكون تركيزهم واهتمامهم يتعلق بمدى حب وتقبل الآخرين لهم.

٢ - القدرة والرغبة في تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب امتلاك المعرفة الفنية والقدرات الضرورية، وللقيام بالعمل ذاته ص ٢٨.

يؤكد " بلانشرد" و "هيرسي" على نقطتين: كما يذكرهما عيد (٢٠٠٠م):

- أ- إن مستوى النضج للتابعين المشاركين يمكن مضاعفته وزيادته مع مرور الوقت.
- ب- كلما ارتفع مستوى نضج العاملين المشاركين، فإن نمط القيادة الفعال سوف يكون أدنى توجهاً نحو إنجاز العمل، ويزداد الميل نحو العلاقات الإنسانية ص ٩٥.

ووفقاً لنظرية "هيرسي" و " بلانشرد" فإن مستويات النضج أربعة تحدد فيها، إذ يجب على القائد أن يستخدم كل من سلوك المهمة أو سلوك العلاقة في مستوى مرتفع أو منخفض. وبذلك يكون أسلوب القائد فعالاً إذا تلاءم مع مستوى نضج العاملين في مواقف محدد، ويتفرع من الأبعاد الثلاثة (سلوك العمل، وسلوك العلاقة، والنضج) أربعة أساليب قيادية يتحرك القائد خلالها تبعاً لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي:

١ - أسلوب الأمر التلقين الإخبار (Telling) كما يصفه حسن (٢٠٠٤م) يتميز هذا الأسلوب بعد القدرة والرغبة أو الثقة لدى العاملين، ويتميز بالعناية العالية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، حيق يتخذ القائد القرارات (نضج متدني) ص ٦٢.

٢ - أسلوب الإقناع أو التسويق (Selling) كما يصفه عياصرة (١٤٢٦هـ) يهتم القائد في هذا الأسلوب على الإنتاج والعمل بإقامة علاقات إنسانية مع العاملين ولكن سبب الاختلاف

بينهم أن القائد يطرح أفكاره المضمرة تنفيذها بقصد التبني من العاملين (نضج من منخفض إلى معتدل) ص ٧٢.

٣ - أسلوب المشاركة (Participating) كما يصفه العبادلة (٢٠٠٤م) العاملون في هذا المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد لقلقهم من القائد علماً بأنهم متمكنون ولديهم القدرة ولكن لا يوجد لديهم الاستعداد الكافي للعمل لذا فإن نمط عدم التوجيه معهم فعال (نضج من معتدل إلى عالي) ص ٢٤.

٤ - أسلوب التفويض (Delegating) كما يصفه الحجايا (٢٠٠٦م) العاملون هنا لديهم الاستعداد والقدرة ويتمتعون بثقة عالية للقيام بما يكلفون به من أعمال وهذا يحتم على القائد اهتماماً منخفضاً بكل من التوجيه والعلاقات الإنسانية ويعتبر هذا (نضج عالي) ص ٣٠ - ٣١.

نظرية مسار الهدف الموقفية Path-Goal Theory

يشير دواني (٢٠١٣م) الى ان نظرية مسار - الهدف منحى موقفي للقيادة طورها روبرت هاوس (House) في عقد السبعينيات من القرن العشرين. ص ٨٩

ويضيف ماهر (١٩٩٧م) بان روبرت هاوس (House) قام بدراسة تأثير موقف وبيئة القيادة على فعالية هذه القيادة ، وأن هذه النظرية تعتمد بشكل جزئي على نظرية التوقع والحفز كما أن هذه النظرية تتوقع بأن نمط القيادة الفعال هو الذي يقوم بمساعدة التابعين على تحديد أهدافهم، وإيضاح الطرق التي تحقق الأهداف، وإزالة العقبات التي قد تعترض طريقهم، وكذلك تعهد التابعين بالتدريب وتعزيز جهودهم من خلال منحهم المكافآت على أدائهم .

وأشار دواني (٢٠١٣م) بأن نظرية روبرت هاوس (House) سميت بمسار-الهدف لأنها تركز على كيف يؤثر القادة في مفاهيم مرؤوسيههم من حيث أهداف العمل واهدافهم الشخصية والمسارات التي تؤدي إلى إنجاز الهدف. ص ٨٩

ولقد ذكر دواني (٢٠١٣م) بان هناك العديد من النظريات الموقفية التي برزت في تلك الفترة، لكن نظرية مسار الهدف تميّزت عن غيرها في أنها صمدت امام النقد العلمي أكثر من أي نظرية اخرى. كما أن لهذه النظرية جذوراً تربطها بنظرية التوقع للدافعية والتي درس فيها مارتن ايفانز (Martin Evans)، كيف ان سلوك القائد يؤثر في مفاهيم التابعين التوقعية التي تربط جهودهم بالأداء الموجه نحو الاهداف وبالاعتماد على هذا المنظور طور هاوس وزملاؤه نظرية مسار-الهدف كنموذج مقضي للقيادة.

وذكر دواني (٢٠١٣م) في ضوء ذلك فروض نظرية مسار الهدف ما يلي:

أولاً: يؤثر القادة في رضا التابعين وادائهم من خلال جعل حاجاتهم للرضا متوقفة على اداء العمل الفعال. ولهذا يعمل القادة على تقوية توقعات الاداء وقيمة نتائج هذا الاداء، من خلال التأكيد على ان المستخدمين (التابعين) الذين يؤدون اعمالهم بصورة حسنة يحصلون على درجة أعلى من الشعور بتحقيق الحاجة من هؤلاء الذين يؤدون اداء ضعيفاً.

ثانياً: يعمل القادة الفعالون على تقوية الجهد نحو الاداء من خلال توفير المعلومات والدعم، ومصادر اخرى ضرورية لمساعدة التابعين في إنجاز مهماتهم. ص ٨٩

أنماط القيادة لنظرية مسار الهدف:

لقد اشار كل من هاوس (٢٠٠٦م) ودواني (٢٠١٣م) والعميان (٢٠٠٥م) والحجايا (٢٠٠٦م) وعياصره (١٤٢٦هـ) بأن نظرية مسار الهدف تقترح انه يمكن للقادة ان يستثيروا دافعية ورضا التابعين في موقف معين من خلال تبني واحد او أكثر من الانماط القيادية الأربعة التالي

١ . النمط التوجيهي:

يصفه العميان (٢٠٠٥م) بأنه التركيز على المهام ومتطلباتها، يذكر دواني (٢٠١٣م) بأن النمط التوجيهي يوفر نوعاً من البيئة السيكلوجية لتوجيه المرؤوسين، كما يوضح القائد أسلوب أداء الاهداف ووسائل تحقيقها، والمعايير التي يقاس على أساسها نوع الأداء. وبالإضافة، يتضمن هذا النظام طريقة استخدام المكافآت، ومقابلها إجراءات ضابطة لسلوك المرؤوسين. ص ٩١

ويشير أيضاً هاوس (٢٠٠٦م) الى ان القيادة التوجيهية تصف القائد الذي يعطي لأتباعه التوجيهات حول مهامهم والتي تشتمل على ما يتوقع منهم، وكيفية القيام بذلك والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المهمة. ويضع القائد التوجيهي معايير واضحة للأداء، ويجعل القواعد واللوائح واضحة للأتباع. ص ١٣٧ ويضيف عياصره (١٤٢٦هـ) بان القائد يحدد الادوار لكل فرد كما ان هناك علاقة ايجابية بين مستوى رضا الافراد وبين تعليماته. ص ٧٦

٢ . النمط المساند:

يصفه الحجايا (٢٠٠٦م) بأنه يوفر المشورة والرعاية، ولقد اشار دواني (٢٠١٣م) بأن النمط المساند يوفر الدعم السيكلوجي للمرؤوسين. اذ يكون القائد ودوداً، وسهل التعامل معه، ويهيئ جواً مريحاً للعمل، ويعامل المرؤوسين باحترام متكافئ، كما يظهر اهتماماً بحاجاتهم وبمكانياتهم في المؤسسة.

وكما يشير هاوس (٢٠٠٦م) الى ان القادة الذين يستخدمون النمط المساند يخرجون من طريقتهم المعتادة لكي يجعلوا العمل ممتعاً بالنسبة للاتباع إضافة إلى ذلك يعامل القادة المساندون أتباعهم بشكل متساوٍ ويحترمونهم لمكانياتهم. ص ١٣٧

ويضيف عياصره (١٤٢٦هـ) بأن القائد هنا يكون حكيماً وله قبول لدى التابعين كما انه يعطي اهتمامه للحالة الاجتماعية والبيئية للعاملين معه، ولهذا السلوك أثر ايجابي على مستوى الروح المعنوية للأفراد. ص ٧٦

٣ . النمط المشارك:

يشير دواني (٢٠٣١م) بان النمط التشاركي يشجع المرؤوسين ويمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي. فالقائد يتداول مع أفراد المجموعة ويطلب مقترحاتهم ويستقبل أفرادهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ اي قرارا بخلاف القائد المساند الذي يعامل التابعين بالتساوي، بينما القائد التشاركي يضيف إلى ذلك بأنه يتشاور مع التابعين ويستخدم أفكارهم للتوصل إلى القرار، ويضيف العميان (٢٠٠٥م) ان القائد يشارك التابعين في وضع الحلول للمشاكل التي تعترضهم. ص ٢٧٤

٤ . النمط الموجه نحو الانجاز:

هذا النمط يشجع التابعين للوصول إلى قمة الانجاز، كما اورده دواني (٢٠١٣م) ويضع القائد اهدافاً للتحدي، ويتوقع من التابعين أن ينجزوها بأعلى مستوى ممكن من خلال سعيه الحثيث لرفع مستوى ادائهم. كما يظهر لهم درجة عالية من الثقة في انهم سيضطلعون بالمسؤوليات وينجزون اهداف التحدي. ص ٩١

ويذكر هاوس (٢٠٠٦م) بأن القائد الموجه نحو الانجاز يضع معايير عالية للتميز بالنسبة للتابع، ويسعى إلى التحسين المستمر، وبالإضافة إلى توقع الكثير من الاتباع، يظهر القادة الذين يركزون على العمل درجة عالية من الثقة في الاتباع القادرين على تحقيق الأهداف التي تتصف بالتحدي. ص ١٣٧

ويشير دواني (٢٠١٣م) الى ان القيادة التي تسلك نمط الانجاز تطبق نظرية وضع الهدف، التي تستخدم الإثارة وتوضح دور الاتباع في بناء الاهداف. إذا تسعى هذه النظرية إلى تحسين اداء التابعين بطريقتين:

- أ- رفع مستوى جهود المتابعة لديهم
- ب- إعطاؤهم دوراً مفاهيمياً واضحاً كي تنحصر جهودهم في المسار السلوكي الذي

يرفع من مستوى أدائهم في العمل. ص ٩٢

لقد ذكر هاوس (٢٠٠٦م) أن القادة ربما يظهرن أسـلوباً واحداً أو أكثر من هذه الأساليب الأربعة مع مختلف الأتباع وفي شتى المواقف. ونظرية مسار الهدف ليست مثل مدخل السمات الذي يحصر القادة في نوع واحد فقط من القيادة، ينبغي ان وكيف القادة اساليهم وفقاً للموقف او للحاجات الدافعية لاتباعهم. ص ١٣٨

ويذكر هاوس House (١٩٧١) أن أثر السلوك التوجيهي يعمل على زيادة كل من جهد ورضا الأفراد خاصة في المواقف التي تتصف بغموض الدور، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى توقع الأفراد على إمكانية أداء الوظيفة بفاعلية، وتعمل القيادة التوجيهية على إيضاح الدور الوظيفي لكل فرد مما يزيد في احتمالية التوقع لكك من الجهد والأداء.

وهنا يعمل السلوك القيادي على الإقلال من مستوى غموض الدور مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الأفراد عن كل من العمل والقائد، كما يطرح هاوس الآثار المترتبة على القيادة المساندة والتي تظهر في المواقف الوظيفية التي واجهها الفرد، والتي تتصف بالإحباط والملل والضغط حيث يعمل القائد على الإقلال من الجوانب السلبية لبيئة العمل، والعمل على زيادة الجهد الداخلي لأداء الوظيفي للأفراد، وزيادة جهدهم، كما تتدخل القيادة المساندة في حالة ارتفاع مستوى صعوبة المهام الوظيفية أو انخفاض مستوى تقدير الذات لدى الفرد، أو ارتفاع مستوى الخوف من الفشل حيث تعمل القيادة على الإقلال من مستوى القلق والارتضاع بمستوى الثقة لدى الفرد، مما يؤدي إلى زيادة الجهد للفرد والاستمرارية ومواصلة أداء العمل. ص ٣٣٩ – ٣٢١

ويشير هاوس و Mitchell House & (١٩٧٤) إلى أن القيادة الموجهة نحو الإنجاز تعمل على ارتفاع مستوى الثقة بالنفس لدى الأفراد، والقدر على إنجاز العسير من الأهداف، حيث يقوم القائد بوضع مجموعة من الأهداف تمثل تحدياً للأفراد مع بث الثقة في أنفسهم لتحقيق تلك الأهداف، والتأكيد على زيادة توقع الأفراد لكل من العلاقة بين الجهد والأداء.

كما يضيفان إلى أن القيادة التشاركية يفترض منها زيادة مستوى جهد الافراد في المواقف الوظيفية التي قد تتصف بالغموض، وعدم التكرار، حيث يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأهداف (المهام، الحفظ، الإجراءات) مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى تعليم الأفراد وإدراكهم لطبيعة النشاط الوظيفي، ودورهم المتوقع، حيث يؤدي وضوح الدور إلى زيادة مستوى توقع الأفراد للعلاقة بين الجهد والأداء. كما تؤثر القيادة التشاركية في مستوى دافعية ورضا الأفراد، والمشاركة في صنع القرار، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية للفرد نحو العمل، وينجم عنه ارتفاع الجهد وارتفاع في مستوى الرضا. ص ٩٨ - ٨١.

العوامل الموقفية لنظرية مسار الهدف:

تشير نظرية مسار الهدف، عند دواني (٢٠١٣م) كنظرية موقفية، ان كلا من هذه الانماط القيادية الأربعة يكون فعالاً في بعض المواقف، وليس فعالاً في مواقف اخرى، وتحدد النظرية مجموعتين من المتغيرات الموقفية التي تعمل على تعديل العلاقة بين نمط القائد والفاعلية: الأولى، خصائص المستخدمين الشخصية، والثانية، خصائص بيئة العمل للمستخدمين ولقد وضع دواني (٢٠١٣م) تلك الخصائص كما يلي:

١ . خصائص المستخدمين الشخصية:

أ- **المهارة والخبرة:** إن الدمج بين النمط المباشر والنمط الداعم ربما يكون الافضل للمستخدمين الذين يعتقدون انهم قليلو المهارة والخبرة. فالقيادة المباشرة في هذه الحالة تزود العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها لإنجاز المهمة، بينما السلوك القيادي الداعم يساعدهم في التعامل مع مواقف العمل الغامضة وغير المألوفة لديهم، وكلما ارتفع مستوى إدراك العاملين لقدراتهم ومهامهم يقل قبولهم لسلوك القائد المباشر. إذ إن سلوك القائد المباشر لم يعد ضرورياً في حالة إدراك العاملين للمهمات ولطريقة إنجازها. لهذا فإن قبول سلوك القائد يعتمد إلى حد كبير على خصائص التابعين.

ب- **موقع الضبط:** يعد موقع الضبط من خصائص المستخدمين المهمة في نموذج مسار الهدف. ويقصد به الدرجة التي يرى فيها الفرد مدى استجابة البيئة لسلوكه/سلوكها. فالأفراد الذين يعتقدون أن ما يحدث لهم يعزى على سلوكهم الشخصي يكون لديهم موقع ضبط داخلي. هؤلاء الأفراد يعتقدون أن لديهم القدرة على ضبط بيئة العمل، ويعتقدون ان موقع الضبط يكمن في داخلهم. اما الأفراد الذين يعتقدون أن ما يحدث لهم يعزى إلى الحظ او الصدفة، أو القدر، أو على أسباب خارجية اخرى، يكون لديهم موقع ضبط خارجي ويعتقدون ان موقع الضبط يكمن في البيئة.

نتيجة لذلك فالأفراد ذوو موقع الضبط الداخلي يفضلون النمط القيادي التشاركي والنمط الإنجازي وقد يشعرون بالإحباط تحت النمط القيادي المباشر.

٢ . العوامل الموقفية البيئية:

يقصد بالمتغيرات البيئية في نموذج مسار الهدف بانها العوامل التي لا يمكن ضبطها من قبل المستخدمين، لكنها مهمة لفهم المهمات الموكلة إليهم، ولقدرتهم على إنجازها بفاعلية. فالمهمات، ونظام السلطة الرسمي للمؤسسة، ومعايير العمل جميعها تمثل العوامل الموقفية البيئية. وتؤثر هذه المتغيرات البيئية على المستخدمين بطرق مختلفة، فهي تثير هؤلاء العاملين لأداء الإجراءات الضرورية المهمة، كما تحثهم على الانجاز

ولضمان فاعلية الأفراد في أوضاع بيئية مختلفة، لا بد ان يستخدم السلوك القيادي المباشر عندما تكون المهمة ليست روتينية لأن مثل هذا السلوك يقلل من دور الغموض الذي يمكن أن يحدث في مواقف العمل المعقدة، خاصة في حالة المستخدمين الذين يفتقرون إلى الخبرة.

أما المستخدمون الذين يدركون روتين العمل ومتطلبات انجازه فيحتاجون إلى قيادة داعمة لتساعدهم في حالات العمل الصعبة أو المضجرة والبطيئة، وحالات الافتقار إلى التحطم في سرعة سير العمل.

أما المستخدمون المعنيون بإنجاز مهمات غير روتينية فقد تلائمهم القيادة التشاركية لأن عدم توفر القواعد والإجراءات الضرورية لإنجاز المهمات، يستطيع القائد التشاركي أن يقدم لهم المساندة وأسباب التعقل لمواجهة التحديات أثناء انجاز الاهداف.

٣ . دينامية الفريق:

تتميز الفرق الدينامية بتلاحم أعضائها، وبالتزامها بمعايير الأداء الفعال. ومثل هذه الفرق تعمل كبديل لمعظم النشاطات القيادية. الفرق التي تتمتع بدرجة عالية من التماسك، تعمل كبديل للنمط القيادي الداعم، والنمط القيادي المهتم بالإنجاز. ولكن عندما يكون الفريق بدرجة تماسك ضعيفة فإن على القائد ان يستخدم النمط القيادي الداعم.

أما في حالة الفرق المناهضة للأهداف والمعايير التي تعمل بها الفرق الدينامية، فيتوجب على القادة ان يطبقوا النمط القيادي المباشر كي يستطيعوا أن يبطلوا مثل هذه النشاطات السلبية، وقد يحتاج قائد الفريق إلى ان يستخدم القوة الشرعية فيما إذا طور اعضاء الفريق عادات العمل البطيء والمريح بدلا من إنجاز المهمات بالوقت المحدد.

ونظراً لما ذكره الباحث مما أشار اليه دواني (٢٠١٣م) في ان نظرية المسار- الهدف تميزت عن غيرها بصمودها امام النقد العلمي أكثر من أي نظرية أخرى لذلك اعتمد الباحث على هذه النظرية في دراسته الحالية.

نظرية فروم وبتون: (Victor H.Vrom & Philip Yatton)

يشير دواني (٢٠١٣م) الى ان نظرية فروم وبتون تختلف عن غيرها من النظريات الموقفية في أنها معيارية موقفية وتشير بكل وضوح إلى ان القضية الرئيسية للقيادة المعاصرة هي المشاركة في عملية صنع القرار.

لقد طور كلاً من فروم وبتون تصنيفاً مكوناً من خمسة انماط قيادية وصفها اوين (١٩٨١, Owen) ويذكرها دواني (٢٠١٣م) على النحو الآتي:

العملية الأوتوقراطية:

- A1: يصنع القائد القرار مستخدماً ما هو متوفر من معلومات.
 - A2: يجمع القائد المعلومات الضرورية من اعضاء المجموعة، عندئذ يصنع القرار ويعد حصوله على المعلومات، قد يخبر او لا يخبر الاتباع عن المشكلة التي ينوي حلها.
- العملية الاستشارية:

- C1: يشارك القائد الأعضاء او بعض اعضاء المجموع المناسبين ليأخذ أفكارهم
 - C2: يشارك القائد جميع أعضاء المجموعة في اجتماع عام لمناقشة المشكلة قبل صنع القرار
- العملية كمجموعة:

- G2: يعمل القائد رئيساً للاجتماع الذي يضم اعضاء المجموعة ويناقش معهم المشكلة ويساعدهم في جهودهم للوصول إلى صنع قرار جماعي. قد يعطي القائد معلومات ويعبر عن رأيه على ان لا يحاول تسويق قرار معين او يناور بطرق خلفية.

تفترض نظرية فروم وبتون انه لا يوجد طريقة واحدة فضلى لصنع القرار وأن النمط القيادي الاكثر فاعلية يعتمد على خصائص الموقف.

أهم الخصائص الموقفية في النظرية كما اشار اليها دواني (٢٠١٣م) هي:

- ١ - الدعم والقبول، والتزام المرؤوسين بالقرار.
- ٢ - حجم المعلومات وثيقة الصلة بالقرار متوفرة لدى القائد.

• ولقد ذكر دواني (٢٠١٣م) بأن هناك ثلاث قواعد عامة تقرّر أي الأنماط القيادية يعتبر

الأكثر ويوضحها الباحث في الجدول التالي:

جدول (٣) قواعد دواني لترتيب الأنماط القيادية

القواعد	القواعد الثلاثة
الأولى	أن القرارات الاوتوقراطية أقل استهلاكاً للوقت، لذلك يكون هذا القرار أكثر كفاية، إذا ما توفرت العوامل الأخرى.
الثانية	إذا لم يمتلك القائد معلومات كافية لصنع قرار عالي النوعية، فإن عليه ان يستشير المرؤوسين للحصول على المعلومات الضرورية.
الثالثة	إذا لم يمتلك القائد دعماً كافياً من المرؤوسين يؤكد له قبولهم للقرار، يتوجب عليه إذاً أن يكسب قبول المرؤوسين والتزامهم من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

المصدر: دواني، كمال سليم. (٢٠١٣م). القيادة التربوية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص ١٠٥

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment):

مقدمة:

أكتسب موضوع الالتزام التنظيمي أهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك لأن إدارة المؤسسات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمؤسسة وأهدافها، وإنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المؤسسات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية (يوسف، ١٩٩٩).

أما أبو ندا (٢٠٠٧م) فترى الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ويسعى لإنجازها، وركزت المفاهيم التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى كونه طوعياً ينبع من إرادة الفرد وباختياره، وليس قسرياً ينطوي على الإذعان الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القوانين والتعليمات.

ويعزي الاحمدي (٢٠٠٤م) الاهتمام بالالتزام التنظيمي لارتباطه بشكل وثيق بالظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، ويستدل على الالتزام من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، كما أنه يعتبر حصيلة للإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، وتنمية الولاء للمؤسسة أمر شاق وتكاليفه باهظة ويتطلب نظم وإجراءات وتفاعل سياسات وسلوكيات تقوم عليها المؤسسة، ويتأثر بالعديد من المتغيرات.

ويشير جودة والياي في (٢٠٠٦م) الى ان موضوع الالتزام التنظيمي أصبح موضوعاً هاماً يثير اهتمام العديد من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على اداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي، لذلك حاول بعض القادة تغيير القواعد، والإجراءات والسلوكيات ليجعلوها أكثر مرونة مما يعزز التزام موظفيهم تجاه منظماتهم، والربط بين اهدافها وبين أهدافهم الشخصية.

فكما يرى عبد الباقي (٢٠٠٥م) إن مظاهر السلوك السلبية المتمثلة في التسبب الإداري بصوره المتعددة والتي تمارس في منظمات الاعمال من قبل العاملين قد تؤدي إلى إرباك العمل وبالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها، وذلك نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمتها، هذا الارتباط الذي يترتب عليه العديد من النتائج او الآثار الإيجابية، وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه هذا الارتباط. ص ٣١٥

إن من الادوات القادرة على المساهمة في ايجاد الالتزام التنظيمي كما يراها اللوزي (٢٠٠٣م) هي اتباع النهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وانظمة وحوافز وترقية، فقدره الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة من أجور وحوافز ورضا وظيفي سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها. ص ١١٧

ويستعرض الباحث ضمن هذا المبحث موضوع الالتزام التنظيمي بشيء من التفصيل محاولاً الالمام بجميع جوانبه.

مفهوم الالتزام التنظيمي:

• الالتزام لغةً:

"الاعتناق، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه". (ابن منظور، ١٩٥٦: ص ٥٤١)

• الالتزام التنظيمي اصطلاحاً

يعرّف حلس (٢٠١٢م) الالتزام التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل نجاح المنظمة وتقديمها".

ص ٣٩

يذكر الغامدي (١٤٣٠هـ) تعريف ماودي للالتزام التنظيمي بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها

بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه". ص ٣٦

ويشير جرجون (٢٠٠٩م) إلى تسمية بورتر بالولاء التنظيمي، ويعرفه على أنه قوة تطابق

الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها والفرد الذي لديه مستوى عالي من الولاء تجاه منظمته

لديه صفات القبول بأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة، ورغبة قوية

في المحافظة على الاستمرارية فيها". ص ٢٨

ويعرّف حمدان (٢٠٠٨م) الولاء التنظيمي بأنه "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم

بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة

قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها" ص ٨

ويرى العتيبي (٢٠٠٨) بأنه "شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة

وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود". ص ٥٣

كما ذكرت ابو ندا (٢٠٠٧م) تعريفاً لهريبنياك وألوتو بأنه " عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع ". ص ١٩

ويشير الوزان (٢٠٠٦) بأن الالتزام التنظيمي هو " اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلاً عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها ". ص ٣٤

وتذكر العطية (٢٠٠٣) بأن الولاء للمنظمة " هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها ". ص ١٠٣

ويرى خضير وآخرون (١٩٩٦م) بأن الالتزام التنظيمي هو " الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم ". ص ١٩٩٦

ويشير ماير وألين ((Mayer and Allen) (١٩٩٠) إلى أن الالتزام التنظيمي هو حالة من الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة "، كما أنه يتشكل نتيجة الرغبة (الالتزام الوجداني)، والحاجة (الالتزام الاستمراري)، والشعور بالواجب (الالتزام المعياري). ص ٦٣

ويذكر الأحمدى (٢٠٠٤م) بأن مفهوم الالتزام التنظيمي يتجسد في ثلاثة عناصر هي:

١ . الاعتقاد القوي بقيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.

٢ . الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للتنظيم.

٣ . الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم.

من الواضح بأنه لم يتم الاتفاق فيما بين الباحثين حول تعريف موحد للالتزام التنظيمي، حيث اختلفت منطلقاتهم في البحث، وطبيعية المتغيرات التي يرى أولئك الباحثون أنها تلعب دوراً في تشكيل مفهوم الالتزام التنظيمي.

ويرجع الغامدي (١٤٣٠هـ) صعوبة الإجماع على تعريف محدد لمفهوم الالتزام التنظيمي للأسباب التالية:

- ١ . كونه ظاهرة سـيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومدخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.
- ٢ . تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للحقل أو التخصص.
- ٣ . تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.
- ٤ . محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات واولائل السبعينات من القرن العشرين. ص ٣٥

ويشير الشمالي (٢٠٠٢م) الا انه لا بد من الاشارة إلى أن الالتزام Commitment والولاء Loyalty لفظين اختلف في كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي أنهما مترادفين رغم اختلاف ترجمة الكلمتين، أي الولاء والالتزام، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي. ص ١٩ ويرى حلس (٢٠١٢م) الى انه يمكن القول بأن الولاء والالتزام في المؤسسات مفهومان مترادفين، حيث ينظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة والالتزام بتحقيق أهدافها، بينما يعكس الالتزام ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ويمثل عملية مستمرة تظهر العاملين بالتنظيم ونجاحه، وبالتالي فإن المفهومين يوصلان إلى

نفس النتيجة حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

ومن الجدير بالذكر بأن هذا ما سياًخذ به الباحث أيضاً في هذه الدراسة وعلى ضوء ما ورد من نقاط رئيسية يتمحور حولها مفهوم الالتزام التنظيمي، يرى الباحث بأن الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية هو "حالة التوافق في القيم والمصالح بين المعلمين وإدارة المدرسة، واستعدادهم للعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، علاوة على الرغبة في البقاء فيها وتفضيلها على غيرها والافتخار بالانتماء لها.

خصائص الالتزام التنظيمي:

يذكر حنونة (٢٠٠٦م) بأن هناك خصائص مشتركة استقاهها من تعريفات الباحثين تتعلق بمفهوم الالتزام التنظيمي وهي: استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة. وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، ورغبته في البقاء بها، وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمؤسسة، ويدفعه للعمل لتحقيق مصالحها، ومنحها الحيوية والنشاط، يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمؤسسة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة، الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد، يستغرق الالتزام التنظيمي لتحقيقه وقتاً طويلاً، فهو ناتج عن قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة، يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.، تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بعدم ترك المؤسسة، والحماس للعمل والانتماء بها والإخلاص لها.

أما المدهون والجزراوي (١٩٩٥م) فيريان أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز

الالتزام التنظيمي وهي:

- ١ . الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى التزامهم.
- ٢ . الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ٣ . الالتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق لأن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

أنواع الالتزام التنظيمي:

يشيرريان (٢٠٠٦م) الى ان الخبراء يفرقون بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي:

- ١ . الالتزام الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري، خطط المعاشات، الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور.
- ٢ . الالتزام العاطفي: ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في مؤسسة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- ٣ . الالتزام المعياري: وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمؤسسة، إذاً فهو لا يريد ان يسبب قلقاً لمنظّمته او يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل وبالتالي هو التزام ادبي حتى ولو على حساب نفسه.

أهمية الالتزام التنظيمي:

يذكر عبد الباقي (٢٠٠٥م) هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم

وهي :

- ١ . أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض ان الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملاً نحو تحقيق اهداف المؤسسة.
- ٢ . أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من القادة وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- ٣ . أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

أبعاد الالتزام التنظيمي:

يشير الصيرفي (٢٠٠٥م) بأن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في

الالتزام الفردي والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعات على النحو الآتي:

- ١ . الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل: -العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، الحاجة إلى الانجاز.
- ٢ . الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل: وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل وكذلك المعلومات المرتدة عن الأداء.

٣ . الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما

يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفية والتي يمكن للمؤسسة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

٤ . الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة": ويقصد بها مدى توفر

فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون على تحسين مستوى معيشتهم وعلى العكس من ذلك لا يتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمؤسسة.

عناصر الالتزام التنظيمي:

لقد تعرض مجموعة من الباحثين لعناصر الالتزام التنظيمي وسيعرض الباحث هذه العناصر كما أوردها كل من يوسف (١٩٩٩م)، نجيب (٢٠٠٣م)، الخشالي (٢٠٠٣م)، ربيع (٢٠٠٨م) وعامر وقنديل (٢٠١٠م) كما يلي:

١ . الدافعية للعمل:

تعرف الدافعية على أنها الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة قدرة هذا الجهد على إشباع بعض حاجات الفرد.

لقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين ولديهم دافعية عالية في المؤسسات الإدارية، والالتزام والدافعية كلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل قائد أن يدرك أهميتها أخذاً بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وبحسب طبيعة الموقف، ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية ما يلي:

- ١ (زيادة الدخل
- ٢ (المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام
- ٣ (الأمان الوظيفي
- ٤ (جاذبية العمل
- ٥ (الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي "الترقية".
- ٦ (المعاملة الإنسانية للفرد
- ٧ (القيمة المستفادة اجتماعيا من العمل
- ٨ (الإشراف الجيد

٢ . دوران العمل:

يعرّف دوران العمل بأنه توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا سواء بإرادته او رغما عنه، وله آثار سلبية منها:

١ (تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.

٢ (أن ترك العمل للموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية من حيث الأداء والاتصال، والمشاركة، سيؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المؤسسة وتدني إنتاجهم.

٣ (ترك العاملين للمؤسسة سيؤدي إلى تدني المعنويات وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

٤ (يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الاعمال حيث سيقوم الموظفون بتغطية العجز الناتج عن ترك زملائهم للعمل.

ويتبين مما سبق بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي والعكس

صحيح

٣ . الروح المعنوية:

تعرفّ الروح المعنوية بأنها " مقدره مجموعه من الأفراد على التكيف بإصرار ومثابرة وثبات لتحقيق هدف معين.

فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون وتشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف ، والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.

٤ . الثقة في الإدارة:

تعرفّ الثقة التنظيمية بانها " مؤشر على توقعات الأفراد او الجماعات بأن نظام صنع القرارات داخل المؤسسة يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج منفصلة للأفراد او الجماعات كما تعرفّ ايضا بأنها عبارة عن اتفاق غير مكتوب بين المؤسسة ممثلة بإدارتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا حيث ينظر إلى الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بين الطرفين وينتج عنه ثقة متبادلة وبالتالي فإن اهمال هذا الاتفاق " العقد النفسي " سيرتب عليه انخفاض مستوى الثقة بين الطرفين وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي ، كما أن ثقة العاملين بالرؤساء تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة.

٥ . الإيمان بالمؤسسة:

وتعني مدى إيمان الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها ومدى اعتزازهم بعضويتها ويشمل الإيمان بالمؤسسة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليتة واهمية وتنوع المهارات المطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها

بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظّمته، واعتبار أهدافها هي أهدافه، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة.

العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي:

يعتبر عامر وقتديل (٢٠١٠م) البحث في مفهوم الالتزام التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، حيث تعددت الاجتهادات والاتجاهات حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي. ص ٢٥٦

ويستعرض الباحث هذه العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي كما ذكرها كل من الهواري (٢٠٠٢م)، الوزان (٢٠٠٦م)، سعود وسلطان (٢٠٠٩م) وعامر وقتديل (٢٠١٠م) كما يلي:

١ . السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه عند الإنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه اتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي.

٢ . وضوح الاهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي وللمؤسسة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

٣ . العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشارك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

ويشير سلامة (١٩٩٩م) الى ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة، وهي

- تتطوي المشاركة على المساهمة في تحقيق اهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.
- تعمل المشاركة على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية. ص ١٣١

ويشير أيضاً الى ان الدراسات في الادب التنظيمي اوضحت ان المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، فهم الذين شاركوا بوضع الأهداف التنظيمية وبالتالي هم ملتزمون أدبيا واخلاقيا بتحقيق تلك الأهداف فهم يعتبرون أن ما يواجه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، وهذا الأمر يؤدي إلى تقبلهم روح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير في تشكيل السلوك الوظيفي والاخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى بيئة اخرى وبالتالي فإن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين

يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات مما يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والالتزام التنظيمي .

٤ . تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

٥ . العمل على بناء ثقافة تنظيمية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة يؤدي إلى ترسيخ معايير أداء متميز لأفراد المنظمة، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سوف يترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الولاء والالتزام التنظيمي.

٦ . نمط القيادة: أن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

ويرى سلطان (٢٠٠٤م ، ٢١١) وجرينبرج، وباورن (٢٠٠٤م ، ٢٢٠) أن هناك عوامل أخرى تساعد على تنمية الالتزام التنظيمي وهي:

١ . الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الراسي الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال والمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

٢ . ربط مصالح المؤسسة بمصالح موظفيها: إذا شعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنتيجة فإن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه

المؤسسة ، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز والمكافآت.

٣ . استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المؤسسة واهدافها كلما قوي الالتزام التنظيمي (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه المؤسسة، فإذا كان من قيم المؤسسة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

مراحل الالتزام التنظيمي:

يرى عامر وقتديل (٢٠١٠م) الى أن عملية تكوين ونمو وتطور الالتزام التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد. ص ٢٥٩

وفيما يلي عرض لهذه المراحل المتعددة كما اوردها سلطان وسعود (٢٠٠٩م) وعامر وقتديل (٢٠١٠م):

١ . مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

٢ . مرحلة البدء في العمل: وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها

خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.

٣ . مرحلة الثقة في المؤسسة: وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج.

ويشير الخشالي (٢٠٠٣م) إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

١ . مرحلة الإذعان: فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المؤسسة من فوائد في البداية، لذا تجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

٢ . مرحلة التطابق أو التماثل بين أفراد والمؤسسة: فتجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل في المؤسسة فهي تشبع حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

٣ . مرحلة التبني: فالفرد يعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المؤسسة وقيمه.

نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي:

يذكر الصيرفي (٢٠٠٥م) إلى أن نتائج الالتزام التنظيمي تتضمن على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية والسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد. بينما نجد أن النتائج السلبية للالتزام التنظيمي

تؤكد ان المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمؤسسة تكون مرتبطة بتكاليف ،
فبرغم ان الالتزام له الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية
لهذا الالتزام منها:

- ١ . قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال
الحركة بين عدد من المؤسسات.
- ٢ . قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
- ٣ . زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية ، فالفرد عندما يلتزم تجاه مؤسسة معينة فإنه يبذل
الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على
الفرد.

أما بالنسبة إلى مستوى الالتزام على صعيد جماعات العمل نجد أن الالتزام يؤدي إلى نتائج
متعددة سواء على أعمال الجماعة أو فاعليتها إلا أن هذا الالتزام لم يحظ باهتمام يذكر من جانب
الباحثين بالرغم من أن النتائج الايجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثل في:

- ١ . كلما زادت درجة التزام الجماعة زادت درجة الثبات والفاعلية.
- ٢ . كلما زادت درجة التزام الجماعة على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة
فاعلية الجماعة.
- ٣ . كلما زادت درجة التزام الجماعة زادت درجة التماسك بين أفرادها.

في حين ان النتائج السلبية تتمثل في:

- ١ . انخفاض القدرة على الابداع والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- ٢ . انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة
وفي هذا الصدد يرى اوليفر أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل

مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المؤسسة قد يأتي

أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المؤسسة بصورة أفضل.

٣ . إن التفكير الجماعي يجعل الجماعة أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

٤ . زيادة فرص الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى داخل التنظيم.

أما بالنسبة إلى زيادة مستوى الالتزام في المؤسسات فنجد ان النتائج الإيجابية له تتمثل في:

١ . زيادة فاعلية المؤسسة من خلال:

- زيادة الجهد المبذول
- انخفاض معدل الدوران
- انخفاض نسبة الغياب والتأخير
- زيادة الثقة في الإدارة

٢ . زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر

التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المؤسسة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب

الأفراد ذوي المهارات العالية. أما النتائج السلبية فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار

والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون في العادة إلى عدم

مناقشة سياسات المؤسسة، مما يحد من قدرة المؤسسة على الابتكار، حيث أن أفراد

الإدارة العليا الذين يتصفون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمؤسسة عادة ما تخلق لديهم

القدرة على الابداع والابتكار.

جدول (٤) يلخص نتائج أو آثار الالتزام التنظيمي.

سلبية	إيجابية	مستوى التحليل
<p>قلة التقدم الوظيفي</p> <p>انخفاض النمو الذاتي</p> <p>زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة</p> <p>زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية</p>	<p>الشعور بالانتماء والارتباط</p> <p>الامان</p> <p>الأهداف والاتجاه</p> <p>المكافآت التنظيمية</p> <p>الجاذبية للعاملين المحتملين</p>	الفرد
<p>انخفاض التكيف</p> <p>قلة الابتكار</p> <p>حدة الصراع</p> <p>محدودية التفكير الاجتماعي</p>	<p>ثبات العضوية</p> <p>فعالية الجماعة</p> <p>التماسك</p> <p>استقرار العضوية</p>	جماعة العمل
<p>قلة التطور</p> <p>انخفاض التكيف</p> <p>قلة التحديث</p> <p>ارتفاع معدل دوران العمل</p>	<p>انخفاض نسبة التأخير</p> <p>قلة معدل دوران العمل</p> <p>قلة الغياب</p> <p>جاذبية الأعضاء الخارجيين</p> <p>زيادة الجهد</p>	التنظيم

المصدر: الصيرفي، محمد "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م

أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات:

يعود ضعف الالتزام في منظمات الأعمال المختلفة كما يذكر جواد (٢٠٠٠م) إلى جملة من

الأسباب ندون ادناه أهمها:

١ . تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا

المجتمع

٢ . عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي

يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة التزامه

- ٣ . الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق
- ٤ . فرص الترقى والتقدم، وقوف إدارة المؤسسة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي:

- تهدف الإدارة في المؤسسات الحديثة إلى تنمية العلاقات بين العاملين والمؤسسة وزيادة درجة التزام العاملين وذلك للأسباب الآتية كما يشير إليها أبو النصر (٢٠٠٥م)
- ١ . ضمان استمرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاكمة
 - ٢ . تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المؤسسة التي ينتمون إليها
 - ٣ . إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والاداء في المؤسسة
 - ٤ . أن العامل هو أساس وجود المؤسسة وشعوره بالانتماء إلى هذه المؤسسة يحفزه على العمل على بقاء هذه المؤسسة واستمرارها في مجال الأعمال
 - ٥ . إن عبء تحقيق أهداف المؤسسة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق اهداف المؤسسة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية
 - ٦ . على الرغم من أن تحقيق الاهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا أن العنصر البشري ممثلاً في العاملين في المؤسسة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام

- ٧ . أن شعور العاملين بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث ان الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل، وذلك يحقق الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.
- ٨ . كلما زادت درجة التزام العاملين تجاه المؤسسة كلما ساعد ذلك على تقل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن ان يكون في صالح المؤسسة ومن اجل تقدمها إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار لأحوالهم أيضا.
- ٩ . كلما زادت درجة التزام العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الاداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- ١٠ . إن شعور الأفراد بالالتزام تجاه المؤسسة يزيد من درجة الرضا لديهم مما يحفزهم على بذل مزيد من الجهد والعمل للمؤسسة.

مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

- كما اشار ابو النصر(٢٠٠٥م) الى انه يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة كالتالي:
- ١ . درجة توحيد العاملين مع المؤسسة.
- ٢ . درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين
- ٣ . درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة
- ٤ . درجة الاستعداد للتضحية من اجل المؤسسة.
- ٥ . الحديث عن المؤسسة بكل الخير من قبل العاملين
- ٦ . الدفاع عن المؤسسة من أي نقد او هجوم.
- ٧ . عدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسة أخرى
- ٨ . ارتفاع معنويات العاملين.

- ٩ . التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- ١٠ . تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- ١١ . انخفاض شكوى المراجعين.

مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي:

يشير هييجان (١٩٩٨م) الى ان هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المؤسسات والتي

تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي:

- ١ . انخفاض مستوى الاعمال التطوعية.
- ٢ . ارتفاع معدل دوران العمل.
- ٣ . عدم توافر حلقات الجودة.
- ٤ . تأخر اداء الخدمات وطول فترة الانتظار
- ٥ . انخفاض إنتاجية الموظف
- ٦ . كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم
- ٧ . تزايد ظاهري السلبية واللامبالاة.

مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

هناك عدة مداخل مختلفة لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي اشار اليها أبو سمك

(٢٠١١م) وسنورد بعض من هذه المداخل التي اتفق عليها مجموعة من الكتاب والباحثين منهم

الجندي (٢٠٠٣م)، حواس (٢٠٠٣م)، وسلطان (٢٠٠٤م) كما يلي:

١ . المدخل الاتجاهي: وينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أساس أنه وجهة نظر

تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وحسب هذه الرؤية فغن الشخص ذو

الالتزام المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المؤسسة واستعداد لبذل الجهد

الكبير من أجل هذه المؤسسة ، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء لدى المؤسسة ، كما نظر رواد هذا المدخل إلى أن الالتزام التنظيمي يشبه "الصندوق الأسود" ، الذي يتضمن عوامل شخصية وتنظيمية مثل السمات الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي ، وخبرات العمل ، والخصائص التنظيمية ، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار السلوك الداعم للتنظيم.

٢ . المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل بشكل أساسي على العملية التي يستخدمها الفرد في تطوير التزامه ليس بالتنظيم فقط بل بما يفعله من أعمال ويندرج تحت هذا المدخل السلوكي نوعان من النظريات هما الرهان الجانبي ، والتكيف الناجم عن الانسجام.

وتعتبرهاتان النظريتان مبدأ لفهم الالتزام التنظيمي ذلك على النحو الآتي:

أ- التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي: وتركز هذه النظرية على المزايا المتراكمة التي سيفقدونها الفرد إذا ترك المؤسسة وتزداد هذه التكلفة بمرور الوقت مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار في عضويتهم في المؤسسة.

ب- التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف الفرد والمؤسسة: وتركز هذه النظرية على مدى توافق أهداف الفرد الشخصية مع أهداف المؤسسة التي ينتمي لها ، مما ينعكس على رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣ . المدخل السيكولوجي: حيث ركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم وان الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمؤسسة.

٤ . المدخل التبادلي: وينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع وان الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن ان يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة ، حيث ان العلاقة طردية فكلما زادت المصالح التبادلية كلما زادت درجة التزامه التنظيمي.

٥ . المدخل الاجتماعي والسلوكي: ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي بأنه يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في ذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي.

نماذج لدراسة الالتزام التنظيمي:

يذكر أبو العلا (٢٠٠٩م) توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها او نتائجها او موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطيع الخروج بنموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي. ص ٤١
وسيستعرض الباحث هذه النماذج على حسب ما ذكره هيجان (١٩٩٨م، ٣٩-٣٨) وابو ندا (٢٠٠٧م، ١٢٦-١٣٢) كما يلي:

أولاً: نموذج Etzioni:

تعتبر كتابات اتزوني (Etzioni) من أهم الكتابات حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى ان القوة او السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة وهذا ما يسمى الالتزام أو الولاء ويأخذ ثلاثة أشكال وهي:

١ . الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.

٢ . الالتزام القائم على أساس حسب المزايا المتبادلة: وهو اقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من احتياجات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق اهدافها.

٣ . الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

ثانياً: نموذج سيترز Setters:

يرى هذا النموذج ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك العمل الذي يعمل فيه مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابه وبذله المزيد من الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد بين سيترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي و صنفها إلى مدخلات ومخرجات وهما:

مدخلات الالتزام التنظيمي:

- أ- الخصائص الشخصية مثل "الحاجة إلى الانجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور"
- ب- خصائص العمل مثل " التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة "
- ج- خبرات العمل مثل "طبيعة ونوعية خبرات العمل، اتجاهات العاملين، واهمية الشخص بالنسبة للتنظيم"

مخرجات الالتزام التنظيمي:

- أ- الرغبة والميل للبقاء في العمل.
- ب- انخفاض نسبة دوران العمل.
- ج- الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

د - الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أعلى.

ثالثاً: نموذج ستاو وسلانك Staw and Salanhck

ويفرق هذا النموذج بين نوعين من الالتزام وهما:

أ - الالتزام الموقفي: ويتضمن هذا النوع من الالتزام بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالمقابل فغن مستوى الانسجام الناتج عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الفرد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم

ب - الالتزام السلوكي: وتقوم فكرة هذا النوع من الالتزام على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وخصوصاً الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك داخل منظماتهم، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

رابعاً: نموذج انجل وبيري Angel and Perry

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي،

يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ - الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج ان جوهر الالتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى الالتزام، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس وسنوات التعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من

خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظمتهم.

ب- نموذج المؤسسة كأساس الالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس ان العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأفراد التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة وفي سبيل ذلك فإن الفرد لا يتردد في تسخير كل طاقاته ومهارته من أجل تحقيق اهداف المؤسسة مقابل قيام المؤسسة بإشباع حاجاته وتلبية أهدافه، أي أن هذه العلاقة تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "العقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من التعهدات والالتزامات التي تكون محددة او غير محددة لكلا الطرفين، لكنها لا بد وان تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل بالمؤسسة. بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتلبي بها احتياجاته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد او عدمه، بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

خامسا: نموذج كانتر Kantar

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المؤسسات على افرادها وهي:

أ- الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون بها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من منظمتهم، وبالتالي فغفهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها المؤسسات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد ومنظّمته

ج- الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير.

سادساً: نموذج ستيفنز وزملائه Stevens et.:

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ) الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العمليات التبادلية بين الفرد والمؤسسة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمؤسسة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، تتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وامكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها.

ب) الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أوردته أيضاً ستيفنز وتبناه بورتر وسميث porter & smit (١٩٩٦) حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المؤسسة،

وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضواً فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المؤسسة وأهدافها، وهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المؤسسة مقياساً لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعاً من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماناً كبيراً في قيم المؤسسة وأهدافها.

سابعاً: نموذج ألين وماير Allen & Mayer):

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي" لأنه يستند في نظريته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:

(أ) الالتزام العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة احساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين.

كذلك فإن هذا "المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المؤسسة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي

(ب) الالتزام المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المؤسسة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمؤسسة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية

الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المؤسسة وبصفة عامة ، يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ج) الالتزام المعياري: يعبر عن احساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المؤسسة وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الاحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة ، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي ، أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاساً لما يشعره ، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للالتزام التنظيمي فيما بينها ، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها ، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها ، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه التزاماً عاطفياً يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة ، أما الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ' ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المؤسسة ، عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة.

ثامناً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

يشير ابو ندا (٢٠٠٧م) الى ان مدرسة الثقافة التنظيمية تعد من أحدث المدارس في دراسة المؤسسات ، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم القادة ، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة مادياً وتنظيماً ، المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد ، كما أن الالتزام التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة ، أسلوباً قوياً لضبط الموظفين ، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المؤسسات ، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين ، والالتزام التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للقادة لحل هذه المشكلة ، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الالتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل

بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية وعليه فإن الالتزام التنظيمي للمؤسسة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظّمته نوعاً من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته إذا ما تطلب الموقف ذلك وعليه فإن الالتزام التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المؤسسة.

قياس الالتزام التنظيمي:

يشير اللوزي (٢٠٠٣م) الى انه بالرغم من أن قياس الالتزام التنظيمي يحمل المؤسسة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمؤسسة تساعد على تصحيح الانحرافات والاطفاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المؤسسة بالدرجة الأولى ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام، ومن هذه الفوائد:

أولاً: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المؤسسة من ان تعمل على تحديد موقعها واتجاهها ياساً إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى التزام العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها أو على مستوى إدارات المؤسسة او فئات العاملين فيها.

ثانياً: تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الامور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والاحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من انتماء لهذه المؤسسة.

ثالثاً: إن قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

رابعاً: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المؤسسة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المؤسسة وعلى الأفراد، وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية في الإدارة، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها إلى الإدارة.

خامساً: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمؤسسة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للمؤسسة.

ويشير أبو جياب (٢٠١٤) إلى أن عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسة تمثل إحدى العمليات التي تسعى المؤسسة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل تكاليف متعددة.

يذكر العتيبي (٢٠٠٨) وجرغون (٢٠٠٩) بأن مقاييس الالتزام التنظيمي تتباين من حيث طبيعتها ومكوناتها وتنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالتالي:

(١) المقاييس الموضوعية: وهي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء،

وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل:

- رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة: وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل
- مستوى الأداء: فالأداء العالي يصدر غالباً عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام
- دوران العمل: يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمؤسسة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء
- حوادث العمل: حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم اكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك على دليلاً انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

(٢) المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يعتمد على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما أنها هي الأكثر استخداماً لدى الباحثين والمؤسسات وذلك نظراً لسهولة استخدامها.

مقاييس الالتزام التنظيمي:

لقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس، ويذكر الباحث ما اشـار اليه ابو ندا (٢٠٠٧) وخضير وآخرون (١٩٩٦م) وهي:

- مقياس بورتير وزملائه porter et. al (١٩٧٣): يهدف لقياس درجة الالتزام الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، وقبولهم

بقيمتها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام

التنظيمي (QCQ) Organizational Commitment Questionnaire

• مقياس مارش ومانري Marsh & Mannari (١٩٧٧): يهدف لقياس إدراك الفرد

لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المؤسسة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى إحالته للتقاعد، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

• مقياس جوش وزملائه Jauch et. Al (١٩٧٨): يهدف لقياس الالتزام القيمي من

خلال التعرف على القيم التالية:

• استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة

عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص

• مقياس كوردين وزملائه Cordon et. al (١٩٨٠): يهدف إلى الاستدلال على

الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد وهي: الولاء، والمسؤولية، الرغبة في العمل، الإيمان بالمؤسسة، ولقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر وهي: المقابلات لتحديد خصائص المشاعر والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات إيجابية وأخرى سلبية

• مقياس ثورنتن Thornton (١٩٨١): يتضمن المقياس (٨) فقرات سداسية الاستجابة

لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن (٧) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

• مقياس ماير وألين وسميث (1996) Mayer , Allen & Smith : استناداً إلى

نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده أيلين وماير تم إعداد مقياس لقياس الولاء العاطفي المبني على الرغبة، والولاء الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة وقد أعده كل من أيلين وماير Allen & Mayer عام ١٩٩٠ وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة وقد أعده أيلين وماير وسميث (1996) Mayer , Allen & Smith عام ١٩٩٦ وينصح كلاً أيلين وماير - ولأغراض تطبيق الاستبانة - بأن يقوم الباحثين بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة ككل، كما يرى أيلين وماير بأنه من الأجدى التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم دقة في النتائج لأن هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي تشترك معاً بإحداث التأثير.

ولقد استفاد الباحث من المقاييس السابقة من خلال اختيار ما يتناسب مع دراسته من هذه المقاييس في ضوء فهمه لها بشكل عام، وانسجام بعضها وخاصةً مقياس Mayer , Allen & Smith(1996) مع أهداف هذه الدراسة وطبيعتها.

ثانياً: الدراسات السابقة

يستعرض الباحث في هذا القسم اهم الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية كالتالي:

• الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الموقفية:

أ- الدراسات العربية:

١ - دراسة القطان (١٩٨٧) وعنوانها "نظرية المسار والهدف في القيادة: دراسة ميدانية. وقد هدفت

هذه الدراسة الميدانية الى اختبار نظرية المسار والهدف في القيادة باستخدام موظفين من

جنسيات متعددة تعمل في عدد من المنشآت في المملكة العربية السعودية لقد بلغت عينة

الدراسة ٥٥٣ فرداً من الناطقين بالإنجليزية من منشآت مختلفة (فنادق - مكاتب سياحية -

شركات خاصة - وغير ذلك). تعمل في المملكة العربية السعودية ووزعت اداة الدراسة

(الاستبيانات) على الراغبين في المشاركة في أماكن عملهم وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

١ - وجود علاقات ايجابية معنوية - بوجه عام من الناحية الإحصائية بين معظم الأساليب

القيادية المفترضة في كل خلية ورضا المرؤوس عن وظيفته ومديره.

٢ - لا توجد علاقة إيجابية معنوية من الناحية الإحصائية بين أساليب القيادة المفترضة لكل

خلية وإنتاجية المرؤوس.

٢ - دراسة المغيدي، وال ناجي (١٩٩٤ م) وعنوانها "الاساليب القيادية لعمداء الكليات

بجامعات الملك فيصل بالمنطقة الشرقية " تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الاساليب

القيادية لعمداء الكليات بجامعات الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. وقد بلغت عينة الدراسة ٦

عمداء للكليات، و٤٢ رئيس قسم بجماعة الملك فيصل. وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج

الآتية:

- تطابق تصور عمداء الكليات ورؤساء اقسامهم بان العمداء يستخدمون في اغلب الاحيان اسلوب المشاركة وان اسلوب التسويق هو الاسلوب المساند الاول والمستخدم احيانا. ويتمتع العمداء بفاعلية متوسطة ومرونة متدرجة من الاسلوب المشارك الى التسويق الى الامر.

- وجود نمط قيادي شبه موحد في كليات جامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية.

٣ - دراسة المغيدي، (١٩٩٦ م) وعنوانها " اثر الاساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الوظيفية لهرسي وبلانشرد ونظرية الدوافع لهزنبورغ " هدفت هذه الدراسة الى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية العاملين لهزنبورغ على مدارس البنين في التعليم العام بمحافظة الاحساء وقد شملت العينة ٧٩ مديرا و ٦٥٦ معلما في مختلف مدارس البنين وتوصلت هذه الدراسة الى النتيجة التالية وهي: يمارس المديرون في المرحلة الابتدائية الاسلوب المشارك وفي المرحلة المتوسطة اسلوب التسويق وفي المرحلة الثانوية اسلوب الامر.

٤ - دراسة الاخبري (١٩٩٨ م) وعنوانها " الانماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من قائدي ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة انماط القيادة لدى عينة من قائدي ووكلاء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في منطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وقد بلغت عينة الدراسة ٨٨ مديرا وكيلا من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الذين شاركوا في الدورة التدريبية بكلية المعلمين في الاحساء، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة ونمط التفويض كمساند أول هي الأنماط القيادية التي يمارسها عينة من قائدي ووكلاء هذه المدارس من وجهة نظرهم.

٥ - دراسة ال ناجي (٢٠٠١ م) وعنوانها "الانماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في

الادارة العامة للتعليم في منطقة عسير" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية

السائدة ومدى فعاليتها التي يمارسها المشرفون التربويون في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

وقد شملت عينة الدراسة (٨٠) مشرفا تربويا وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الأنماط القيادية السائدة لدى المشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير

هو نمط المشاركة يليه نمط التسويق أو الاستشارة أو أقل الأنماط القيادية شيوعا نمط

التفويض.

- المتوسط العام لفاعلية الأنماط القيادية السائدة لعينة الدراسة من المشرفين التربويين

منخفض جدا

- توجد فروق دالة في تفضيلات استخدام الأنماط القيادية الراجعة إلى متغيرات الدراسة

(الخبرة، المؤهل الدراسي، عدد المرؤوسين، التدريب)

٦ - دراسة كفية (١٤٢٥ هـ) وعنوانها "الاساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة

المكرمة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد" وهدفت للتعرف على واقع الاساليب

القيادية ومدى الاختلاف تبعا للمؤهل العلمي والخبرة لدى مديرات المدارس الابتدائية بمكة

وفقا للنظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وبلغت العينة ٧٠ مديرة وتوصلت هذه الدراسة الى

النتائج الآتية:

- يمثل أسلوب المشاركة الأسلوب القيادي الاساسي لدى المديرات في حين يمثل أسلوب

البيع (الإبلاغ) الأسلوب القيادي المساند لديهن.

- لا تختلف الاساليب القيادية الأساسية للمديرات تبعا لاختلاف مؤهلاتهن العلمية

وكذلك عدد سنوات خبرتهن العملية في حين تختلف الأساليب القيادية المساندة لديهن.

- ٧ - دراسة حريري (١٤٢٦ هـ) وعنوانها: "نمط السلوك القيادي (وفق نموذج هيرسي وبلانشارد) وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر قائدي المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة". وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على النمط السلوك القيادي وفق نموذج (هيرسي وبلانشارد) وبلغت عينة الدراسة ٤٩٦ معلما و١٢٤ قائدا تربويا في المراحل الدراسية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج الآتية:
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى أقل من ٠,٠١ بين انماط السلوك القيادي لقائدي المدارس ووكلائهم لصالح نمط القيادة التشاركي (المشاركة)، ويليه نمط القيادة الإقناعي ثم التفويض بينما كان الأقل اسـتخداما هو نمط القيادة التوجيهي (الإبلاغ)
- لا توجد فروق دالة احصائيا لتكيف السلوك القيادي وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل، الخبرة، عدد المعلمين).
- ٨ - دراسة العمري (٢٠٠٧م) وعنوانها "اساليب القيادة والمواهمة لدى العمداء ورؤساء الاقسام في ثلاث من مؤسسات التعليم العالي في الاردن" وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على أساليب القيادة والمواهمة لدى العمداء ورؤساء الأقسام في بعض مؤسسات التعليم العالي في الأردن وتكونت عينة الدراسة من ٢١ عميد كلية و٧٦ رئيس قسم أكاديميا وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- احتل اسلوب البيع(الابلاغ) المرتبة الأولى لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- احتل اسلوب المشاركة المرتبة الثانية لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- احتل اسلوب المواهمة (الاقناع) المرتبة الثالثة لدى العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- ٩ - دراسة الحمدان والفضلي (١٤٢٩ هـ) وعنوانها "الانماط القيادية السائدة لدى قائدي مدارس التعليم العام في الكويت حسب النظرية الموقفية". هدفت الدراسة الى معرفة النمط القيادي

السائد لدى قائدي المدارس في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقا للنظرية الموقفية كما نهدف إلى معرفة تأثير النوع والخبرة والمرحلة الدراسية في النمط القيادي وقد بلغ افراد عينة الدراسة ٨٤ مديرا ومديرة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ان الانماط القيادية الممارسة متقاربة إلا نمط المشاركة يبرز بنسبة ٣٤,٥ % يليه الإبلاغ ٢٣,٨ % ثم التفويض ٢١,٤ % ومن ثم الاقتناع ٧,٠١ %

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة (النوع والخبرة والمرحلة الدراسية) في التأثير على النمط القيادي.

١٠ - دراسة الباطين (١٤٣٤ هـ) وعنوانها "واقع ممارسة اساليب القيادة الموقفية لدى قائدي

المدارس الثانوية بمدينة الرياض". ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وكذلك التعرف على درجة اختلاف آراء افراد الدراسة حول درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية لأساليب القيادة الموقفية باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي والدورات التدريبية في مجال القيادة المدرسية وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية وعدد المعلمين في المدرسة) - وقد بلغ عدد أفراد الدراسة (١١٨) مديرا وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ١ - احتل أسلوب التفويض المرتبة الأولى بنسبة مئوية (٤١,٤ %)
- ٢ - جاء أسلوب المشاركة في المرتبة الثانية بنسبة مئوية (٢٧,٩ %)
- ٣ - جاء أسلوب الإقناع في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية (٢٠,٧ %)
- ٤ - واحتل أسلوب الإبلاغ المرتبة الرابعة بنسبة مئوية (٩,٩ %)
- ٥ - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة ممارسة اساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر

أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية، عدد سنوات الخبرة، عدد المعلمين في المدرسة).

ب-الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة برودول **Broad well (1996)** وعنوانها " القيادة الموقفية وعلاقتها بالمعلم خلال

فترة التسعينات " هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة تطبيق اساليب القيادة الموقفية بما يقوم به

المعلم في مجال التدريس توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- قدمت الدراسة وصفا للقيادة الموقفية ثنائية القطبين على انها نموذج للإدارة التربوية.
- عرضت الدراسة طرقا لحل المشكلات وانماط القيادة واهمية الثقة.
- ان الاهتمام والتوازن بين الادارة المركزية والادارة التشاركية في عملية صنع القرار امر بالغ الاهمية في المجال التربوي.
- ان قيم القائد التربوي والتطور والتعاون في مجال العمل المدرسي كلها عناصر مهمة وايجابية في تحسين البيئة التعليمية.

٢ - دراسة كاردر واخرين **Carder and others (1996)** وعنوانها " استخدام القيادة

الموقفية للتواصل مع مجتمع الدراسة " هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استخدام أمناء

المكتبات لأساليب القيادة الموقفية. وتكونت عينة الدراسة من الطلاب الذين يعانون من

مشكلات في السمع الى جانب الطلاب الذين تمثل اللغة الانجليزية لغة ثانية لهم. وتوصلت الدراسة

الى النتائج الآتية:

- يقدم نموذج هيرسي وبلانشرد في القيادة الموقفية لأمناء المكتبات الإطار المعرفي في مجال

التقييم هذا الدعم يساعد المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة وفق تقييمهم لقدرات

الطالب كما يجعل من الطالب او المتعلم محور العملية التعليمية.

- في القيادة الموقفية يتم تحديد قيادة المتعلم او اسلوب تعليمه بالاعتماد على قدرة العمل ومتابعة تقدمه باستخدام المقاييس الاربعة التي تمثل المستوى التطويري للطلاب واسلوب القيادة المناسب.
- يستخدم المعلم في المقياس الاول دعما وتوجيها بمستوى عالي من الدقة من اجل مساعدة الطلاب قليلي الخبرة للانتقال بهم الى المرحلة التالية (اسلوب الإبلاغ).
- اما النسبة للمقياس الثاني فان تطبيقه مفيد للطلاب الذين لديهم الاستعداد للتحويل الى التعلم الذاتي رغم انهم في الوقت نفسه يستعدون لمرحلة تطوير المهارات الاساسية اسلوب الاقتناع.
- واما بالنسبة لاستخدام المقياس الثالث فان الطلاب يحتاجون لهذا المقياس بمستوى ارشادي بسيط يمكن ان يوفره امناء المكتبة الى جانب بعض الدعم فقط في المسائل الصعبة اسلوب المشاركة.
- اما المقياس الرابع فانه يتكون من جميع اعضاء الهيئة التدريسية والطلاب الذين وصلوا الى مرحلة استخدام المكتبة بشكل مستقل.
- في هذه الدراسة تم استخدام القيادة الموقفية من اجل مناقشة الخبرات والمراحل التطويرية للمتعلمين من البالغين والطلاب الذين يعانون من مشكلات في السمع الى جانب الطلاب الذين تمثل اللغة الانجليزية لغة ثانية لهم.
- وتوصلت هذه الدراسة الى النمط السائد بين قائدي ووكلاء بعض المدارس التعليم العام في المنطقية الشرقية هو نمط مشاركة ونمط التفويض كمساند اول وذلك من وجهة نظرهم.
- ٣ - دراسة ايره وبايلي **Ireh(1999) Bailey** وعنوانها "استخدام نموذج القيادة الموقفية لدراسة تغيير انماط القيادة لدى القادة" هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة القائمة بين

أساليب القيادة لدى القادة في ولاية اوهايو وكذلك التعرف على انماط التكيف لديهم وبلغت العينة ٦١١ مديرا وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ان إنفاق المقاطعة على كل طالب يرتبط بشكل ايجابي بأنماط التكيف والقيادة الموقفية.

- تشير الدراسة الى سنوات الخبرة الادارية تؤثر على نمط المشاركة الذي يمثل أحد أساليب القيادة الموقفية.

٤ - دراسة وايت وجرين وود **White ، Greenwood** (٢٠٠٢) بعنوان "المنهج الموقفي لقيادة المعلم في المرحلة المتوسطة" هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة معلم المرحلة المتوسطة لأساليب القيادة الموقفية في غرف الصف وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- قدمت هذه الدراسة إطارا عمليا لتطبيق القيادة الموقفية في الصف الدراسي
- ان ممارسة القيادة الموقفية في الصف الدراسي متباينة بين المعلمين، فمنهم من يعتمد السلوك الداعم، وأما البعض الآخر يعتمد السلوك التوجيهي المباشر (الإبلاغ) تجاوبا مع المستويات الأربعة بتطوير مهام الطالب.

- ممارسة الأساليب الأربعة وهي الإخبار (الإبلاغ) والاستشارة (الإقناع) والمشاركة والتفويض.

٥ - دراسة ليستروم **Lestrom** (٢٠٠٨) بعنوان "استخدام اساليب القيادة الموقفية" دراسة حالة" هدفت للتعرف على استخدام اساليب القيادة الموقفية في مجال الإرشاد الأكاديمي وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان الارشاد الأكاديمي عملية تطويرية
- عرضت الدراسة التجارب والخبرات في تطبيق النموذج الذي قدمه هيرسي وبلانشرد للقيادة الموقفية وذلك من خلال الجلسات خاصة بالإرشاد الأكاديمي

- يوضح نموذج هيرسي وبلاشر ان القيادة الفعالة تقوم على التوازن الملائم بين مهام القائد وسلوكيات العلاقة.
- غالباً ما يكون تركيز القائد منصباً على المهام او على السلوكيات العلاقة القائمة على النضج الوظيفي واستعداد العاملين.

• الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

- ١ - دراسة الحراحشة (٢٠٠٦م) بعنوان " العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديريه التربية والتعليم في محافظة الطفيلة"

وهدف هذه الدراسة الى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديريه التربية والتعليم في محافظات الطفيلة وعلاقة كل من الجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وقد استخدم الباحث استبانتيين لجمع المعلومات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفي تحليل نتائج الدراسة قد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون واختبار (ف) الإحصائي.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة إلا أن أكثر الأنماط شيوعاً كان النمط المسوق كما دلت نتائج الدراسة على أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تراوح ما بين مستوى عالٍ ومستوى متوسط وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تظهر فروق ذات دلالة إحصائية

في جميع المجالات لذوي الخبرة البسيطة والمتوسطة للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بينما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الأخرى.

٢ - دراسة حنونة (٢٠٠٦ م) بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية وقطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ، العمر ، مستوى التعليم ، سنوات الخدمة ، المستوى الوظيفي ، مكان العمل ، نوع الوظيفة) ولقد أجريت هذه الدراسة في قطاع غزة و طبقت على عينة عشوائية طبقية مقدارها ٣٤٠ موظف و موظفة من أصل ١٦٧٦ موظف و موظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و موزعين حسب طبيعة العمل و مستوى التعليم .

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و كانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الديموغرافية التالية (العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة بالجامعة ، المستوى الوظيفي)

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس ، ومكان العمل)

٣- دراسة العنزي (٢٠٠٦) بعنوان "اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها

بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى

الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة

العربية السعودية و كذلك التعرف على العلاقة بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي في المملكة العربية السعودية .

ولقد اجريت هذه الدراسة عن طريق المسح الشامل على جميع قائدي التربية و التعليم (بنين) و مساعديهم بالمملكة العربية السعودية الذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني للعام ٢٠٠٦ م و البالغ عددهم ٩٦ فرداً.

و لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة و توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و الالتزام التنظيمي و كانت قيمة معامل الارتباط حسب معامل بيرسون ٠,٢٨٩ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو التغيير التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي -المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي -المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)

٤- دراسة فلمبان (٢٠٠٧ م) بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين

التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وعلاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الديموغرافية مثل (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، ولقد اجريت هذه الدراسة بمدينة مكة المكرمة وطبقت على عينة مقدارها (٢٧٨) من (١٠٣) مشرفاً تربوياً و (١٧٥) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد مستوى كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات كما استخدم الباحث البحث المسحي الارتباطي لتحديد نوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها وعلاقة كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالمتغيرات الديمغرافية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي ٣,٥٢ وانحراف معياري ٠,٥٠ ومستوى عالي من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي ٣,٦٧ وانحراف معياري ٠,٥١

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها ٠,٥٧١

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية ، و الجنس لصالح الذكور ، والمؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

٥- دراسة الخشروم (٢٠١١ م) بعنوان " تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي ، ولقد أجريت هذه الدراسة عن طريق المسح بالعينة على (٨٦) فرداً من العاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية عينة البحث يكاد يقترب من الدرجة الجيدة للقياس بمتوسط حسابي ٣,٧٨ وانحراف معياري ٠,٧٥
- وجود فروق معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وعن متغير النوع لم يكتشف له أي فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي
- أن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- إن الرضا كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي على العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي

٦ - دراسة الغامدي (١٤٣٠هـ) بعنوان " النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام

التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإرادية.

ولقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم.
- بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة .
- تحديد النمط القيادي الذي يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بجدة.

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

ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية النهارية التابعة لمكتبي التربية والتعليم بالنسيم والشرق بمحافظة جدة والبالغ عددهم (١١٢٣) معلماً وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (٣٢٥) معلماً بنسبة (٢٨,٩%) وكانت اهم نتائج الدراسة كما يلي :

- أن مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة (مرتفع). لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٥٧١٣٢)

- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية : قيادة الفريق ، القيادة الاجتماعية ، القيادة المتأرجحة عند مستوى الدلالة α (٠,٠١) .

- وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين : القيادة المتسلطة ، القيادة المتقلبة عند مستوى الدلالة α (٠,٠١) . عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين التاليين: القيادة السلبية ، القيادة الأبوية

٧ - دراسة حمودة (٢٠١٣ م) بعنوان " الولاء التنظيمي لقائدي المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بفعالية الإدارة "هدفت هذه الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى الولاء

التنظيمي لقائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠١٣م-٢٠١٤م) والبالغ عددهم (١٤٥) مديراً ومديرة أما عينة الدراسة فقد تكونت من (١٤٥) مديراً ومديرة يمثلون (%١٠٠) من افراد مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مما يلي:-

١- أن مستوى الولاء التنظيمي لقائدي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية بوزن نسبي وقدره (%٧٤,٢٧) ولقد حصل المجال الأول: الولاء العاطفي على المرتبة الأولى بوزن نسبي وقدره (%٨٧,٠٨) والمجال الثاني: الولاء المعياري بوزن نسبي وقدره (%٦٢,٨٢).

٢- أن درجة تقدير قائدي المدارس الثانوية لفاعلية الإدارة جاءت بدرجة كبيرة جداً وبوزن نسبي وقدره (%٨٦,٦٨) ولقد حصلت المهام الإدارية على المرتبة الأولى وبوزن نسبي وقدره (%٩٠,٩٣) وحصلت العلاقات الإنسانية داخل المدرسة على المرتبة الثانية وبوزن نسبي وقدره (%١١,٨٨) (%٨٨,١١) وحصلت المهام الفنية على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي وقدره (%٨٧,٤٨) وحصلت العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي وقدره (%٧٨,٣٦).

الدراسات الاجنبية :

١ - دراسة O'Reilly et al. (1990) بعنوان "بناء الالتزام التنظيمي: دراسة لشركات متعددة في الولايات المتحدة الامريكية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية استقطاب وتهيئة الموظفين على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. وقد استهدفت الدراسة (٢٩١) من الباحثين العاملين لدى (٤٥) شركة. وخلصت الدراسة إلى نتائج اهمها: أن كفاءة عملية الاستقطاب والاختيار للعاملين الجدد وخصوصاً تلك التي

تركز على منظومة القيم لدى المنظمة ومدى تبني المرشحين لها ترتبط إيجابياً بتحقيق درجات اعلى من الالتزام التنظيمي لديهم، وكما أظهرت النتائج بأن نظام العمل والمكافآت القوي لدى المنظمات يدفع باتجاه زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بعلاقة الالتزام التنظيمي بالدافعية والاداء والانسحاب من العمل وذلك للوصول إلى مزيد من الفهم لطبيعة الالتزام التنظيمي

٢ - دراسة Deloria (٢٠٠١) بعنوان " مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية: دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين والرسميين " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين تجاه المكاتب الحكومية الملتحقين بها حالياً والمؤسسات الحكومية الأمريكية من خلال ربطه بمتغير طبيعة قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة، وكذلك معرفة مدى اختلاف مستوى الالتزام وعلاقته بطبيعة المهنة بين العاملين المتعاقدين والرسميين، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (٨٥) موظف حكومي رسمي و(١٣١) موظف متعاقد مع الاجهزة الحكومية وتم توزيع الاستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة.

وكانت اهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وطبيعة المهنة، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى أعلى من الموظف المتعاقد، ويعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي ووضوح مهام العمل لديه واستقرارها، كما ويكون الموظف المتعاقد ملتزماً اتجاه المكان الذي يعمل فيه وليس ملتزماً اتجاه المهنة، واظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد. وأوصت الدراسة المؤسسات المعنية بعلاقات العمل سواءً للموظفين الرسميين أو المتعاقدين بالاهتمام باستراتيجيات التواصل الرسمي وغير الرسمي وتفويض العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة التي تهتم بأساليب القيادة الموقفية وأخرى تهتم بالالتزام التنظيمي ومقارنتهما مع الدراسة الحالية أن هناك اتفاقاً فيما بينهما في بعض الجوانب مع الدراسة الحالية كما اتضح أيضاً أن هناك اختلافاً فيما بينهما في بعض الجوانب الأخرى وهي كما يأتي:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف من ناحية افراد عينة الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي اهتمت بأساليب القيادة الموقفية في الهدف وهو التعرف على ممارسة أساليب القيادة الموقفية سواء في مجال التعليم الجامعي أم في مجال التعليم العام، كما اتفقت مع الدراسات التي اهتمت بالالتزام التنظيمي في الهدف وهو التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين وكذلك بعض الدراسات السابقة مثل دراسة المغيدي (١٩٩٦ م) التي شملت عينة دراسته ٦٥٦ معلماً و٧٩ مديراً، ودراسة حريري (١٤٢٦ هـ) كانت عينة دراسته ٤٩٦ معلماً و١٢٤ قائداً، ودراسة برودلف Broadwell (1996) فان عينتها اقتصرت على المعلم في مجال التدريس، ودراسة وايت وجرين وود White ، Greenwood (٢٠٠٢) فكانت عينة الدراسة فيها معلم المرحلة المتوسطة.

اما في مجال دراسات الالتزام التنظيمي فكانت دراسة الغامدي (١٤٣٠ هـ) فبلغت عينة الدراسة ٣٢٥ معلماً، ودراسة الحراحشة (٢٠٠٦ م) فبلغت عينتها ٢٣٥ معلماً ومعلمة.

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث اقتصرت الدراسة الحالية على قائدي المدارس الثانوية. في حين كانت عينة دراسة المغيدي، وآل ناجي (١٩٩٤ م) ودراسة العمري (٢٠٠٧) تتكون من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ودراسة آل ناجي (٢٠٠١ م) فإن عينتها اقتصرت على المشرفين التربويين، ودراسة القطان (١٩٨٧ م) فإن عينتها اقتصرت على موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية من جنسيات مختلفة

، ودراسة الأغبري (١٩٩٨ م) كانت عينتها ٨٨ مديرا ووكيلا من المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية ، ودراسة كفية (١٤٢٥ هـ) فكانت عينتها تتكون من ٧٠ مديره ، اما دراسة الحمدان والفضلي (١٤٢٩ هـ) فكانت عينت دراسته ٨٤ مديرا ومديرة ، اما دراسة البابطين فكانت عينة دراسته ١١٨ مديرا ، ودراسة كاردن وآخرين Carder and others (1996) فكانت الدراسة موجهه للطلاب الذين يعانون من مشكلات في السمع الى جانب الطلاب الذين تمثل اللغة الانجليزية لغة ثانية لهم ، ، أما دراسة ليستروم (2008) Lestrom فكانت عينة الدراسة المرشدين الاكاديميين ، ودراسة أيره وبايلي Bailey, Ireh (1999) كانت ٦١١ مديرا .

اما في مجال دراسات الالتزام التنظيمي فكانت دراسة الخشروم (٢٠٠١ م) عينتها ٨٦ فردا من العاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، ودراسة فلميان (٢٠٠٧ م) كانت عينتها ٢٧٨ مشرفاً ومشرفة تربويا ، واما دراسة حنونة (٢٠٠٦ م) طبقت على عينة مقدارها ٣٤٠ موظفا وموظفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، ودراسة العنزي (٢٠٠٦ م) طبقت على جميع قائدي التربية والتعليم بنين ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية ومن هم على رأس العمل ، ودراسة حمودة (٢٠١٣ م) طبقت على عينة قدرها ١٤٥ مديرا ومديره ، واما دراسة Deloria (٢٠٠١) فتكونت عينة الدراسة من ٨٥ موظفاً حكومياً رسمياً و(١٣١) موظفاً متعاقداً مع الأجهزة الحكومية ، ودراسة O'Reilly et al. (١٩٩٠) فلقد استهدفت ٢٩١ من العاملين لدى ٤٥ شركة.

ثانياً: اوجه الشبه والاختلاف من ناحية مكان تطبيق الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في مكان التطبيق حيث طبقت الدراسة الحالية بمدينة مكة المكرمة في حين طبقت دراسة المغيدي وآل ناجي (١٩٩٤ م) بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية وأما دراسة المغيدي (١٩٩٦ م) ودراسة الأغبري (١٩٩٨ م) ودراسة أيره وبايلي (Bailey, Ireh, ١٩٩٩) طبقت في ولاية أوهايو بأمريكا ، وأما دراسة آل ناجي (٢٠٠١ م) فقد طبقت بمنطقة عسير في المنطقة الجنوبية ، ودراسة العمري (٢٠٠٧) فقد طبقت بالأردن وأما دراسة الحمدان و الفضلي (١٤٢٩ هـ) فقد طبقت بدولة الكويت ، ودراسة البابطين (١٤٣٤ هـ) فقد طبقت في مدينة الرياض ، ودراسة القطان طبقت في المملكة العربية السعودية بدون تخصيص مدينة معينة ، ودراسة الخشروم (٢٠٠١ م) فقد طبقت حلب ، ودراسة حنونة

- (٢٠٠٦م) طبقت في غزة بفلسطين، ودراسة العنزي فلقد شملت جميع مناطق المملكة العربية السعودية، ودراسة حمودة (٢٠١٣م) فطبقت في غزة بفلسطين، ودراسة الغامدي (١٤٣٠هـ) طبقت في مدينة جدة، ودراسة الحراشنة (٢٠٠٦م) طبقت في محافظة الطفيلة بالأردن
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كفية (١٤٢٥ هـ)، ودراسة الحريري (١٤٢٦ هـ)، وفلمبان (٢٠٠٧م) في مكان التطبيق حيث طبقت في مدينة مكة المكرمة.

ثالثاً: أوجه الشبه والاختلاف من ناحية النماذج المستخدمة:

أما بخصوص النماذج المستخدمة سواء لقياس القيادة الموقفية او الالتزام التنظيمي فأن هناك اتفاقاً في بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية واختلاف في البعض الاخر نبينه كما يلي:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة استخدمت نموذج هيرسي وبلانشارد لقياس القيادة الموقفية ماعدا دراسة القطان (١٩٨٧ م).
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة القطان (١٩٨٧ م) في استخدام نظرية المسار والهدف نموذج للقيادة الموقفية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النموذج المستخدم لقياس الالتزام التنظيمي ماعدا دراسة حمودة (٢٠١٣)
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حمودة (٢٠١٣) في استخدام مقياس الين وماير (Allen & Mayer) لقياس الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة وتقنيها
- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
- الأساليب الإحصائية

إجراءات الدراسة

مقدمة:

تناول هذا الفصل منهج الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها وإجراءات بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها والأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي عرض مفصل لإجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

لما كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة القيادة الموقفية حسب نظرية المسار - الهدف لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، فقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي بشكل عام باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات حيث عرفه العساف (٢٠٠٣، ١٩١) بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

متغيرات الدراسة:

١ - المتغيرات المستقلة وتشمل:

- المسمى الوظيفي، ويضم مستويين (قادة، معلمون)
- المؤهل العلمي، ويضم مستويين (بكالوريوس، دراسات عليا)
- سنوات الخبرة ويضم أربع مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر)
- الدورات التدريبية، وله ثلاث مستويات (لا يوجد دورات، ثلاث دورات فأقل، أربع دورات فأكثر)

٢- المتغيرات التابعة وتشمل:

- القيادة الموقفية بأبعادها: وتشمل:

• النمط التوجيهي

• النمط المساند

• النمط المشارك

• الموجه نحو الإنجاز

- الالتزام التنظيمي بأبعاده: وتشمل:

• الالتزام العاطفي

• الالتزام الاستمراري

• الالتزام المعياري

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة كما أشار عبيدات وزملائه (٢٠٠٣م) "هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين

يكونون موضوع مشكلة الدراسة". ص ٣١

لقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع المدرء والمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمدينة

مكة المكرمة للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٤٣٥ هـ - ٤٣٦ هـ والبالغ عددهم الكلي

(٦٠) مديرا، و (١٩٨٣) معلما. حسب الإحصاءات العامة لإدارة التعليم بمنطقة مكة المكرمة

لعام ٤٣٥-٤٣٦ هـ.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٦٠) مديرا بنسبة ١٠٠٪ من مجتمع الدراسة تم اخذها بطريقة

الحصر الشامل، و(٣٩٧) معلما بنسبة ٢٠٪ من مجتمع الدراسة بالمرحلة الثانوية بمدينة مكة

المكرمة للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٤٣٥ هـ - ٤٣٦ هـ تم اخذها بطريقة العينة

العشوائية البسيطة، ولقد استجاب منهم (٣١٨) معلماً للدراسة بنسبة ٨٠,١٪، والجدول التالي يوضح عدد افراد عينة الدراسة وعدد المستجيبين منهم،

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة من القادة والمعلمين وعدد المستجيبين منهم

م	العينة	العدد الكلي	الاستبانات الموزعة	المستجيبين	النسبة المئوية
١	المدرء	٦٠	٦٠	٦٠	٪ ١٠٠
٢	المعلمون	٣٩٧	٣٩٧	٣١٨	٪ ٨٠,١
	المجموع	٤٥٧	٤٥٧	٣٧٨	٪ ٨٢,٧١

يتضح من الجدول السابق أن عينة القادة بمدينة مكة المكرمة بلغت (٦٠) مديراً، استجاب منهم للدراسة (٦٠) مديراً بنسبة ١٠٠٪، بينما بلغت عينة المعلمين (٣٩٧) ومعلماً وقد استجاب منهم للدراسة (٣١٨) معلماً بنسبة ٨٠,١٪

وكما ان الجداول التالية توضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

• توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

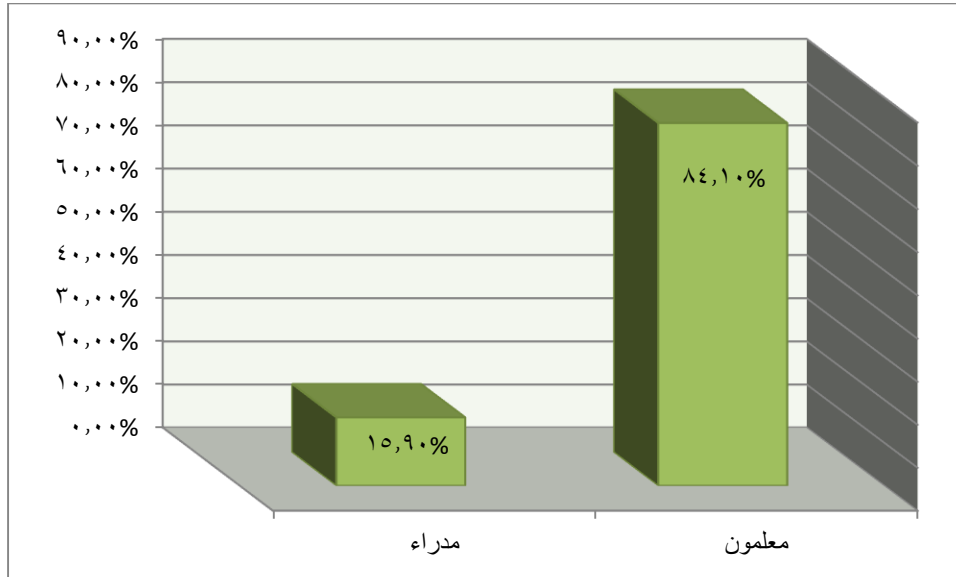
جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	عدد العينة	النسبة
١	القادة	٦٠	٪ ١٥,٩
٢	معلمون	٣١٨	٪ ٨٤,١
	الإجمالي	٣٧٨	٪ ١٠٠

يتضح من جدول (٦) السابق أن عينة القادة مثلت ١٥,٩ ٪ من عينة الدراسة بينما عينة

المعلمين مثلت ٨٤,١ ٪ من عينة الدراسة.

والشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمسمى الوظيفي



شكل (١) توزيع العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

• توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي

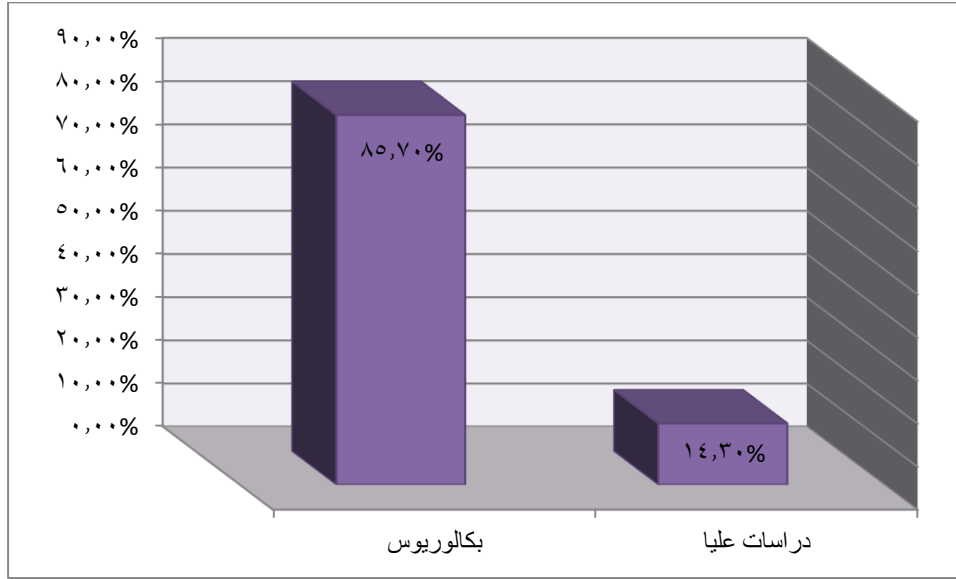
جدول (٧) توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	عدد العينة	النسبة
١	بكالوريوس	٣٢٤	٪ ٨٥,٧
٢	دراسات عليا	٥٤	٪ ١٤,٣
	المجموع	٣٧٨	٪ ١٠٠

يتضح من جدول (٧) السابق أن ٨٥,٧ ٪ من عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس،

بينما ١٤,٣ ٪ منهم يحملون شهادة دراسات عليا والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً

لمتغير المؤهل العلمي.



شكل (٢) توزيع العينة وفقا للمؤهل العلمي

• توزيع العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

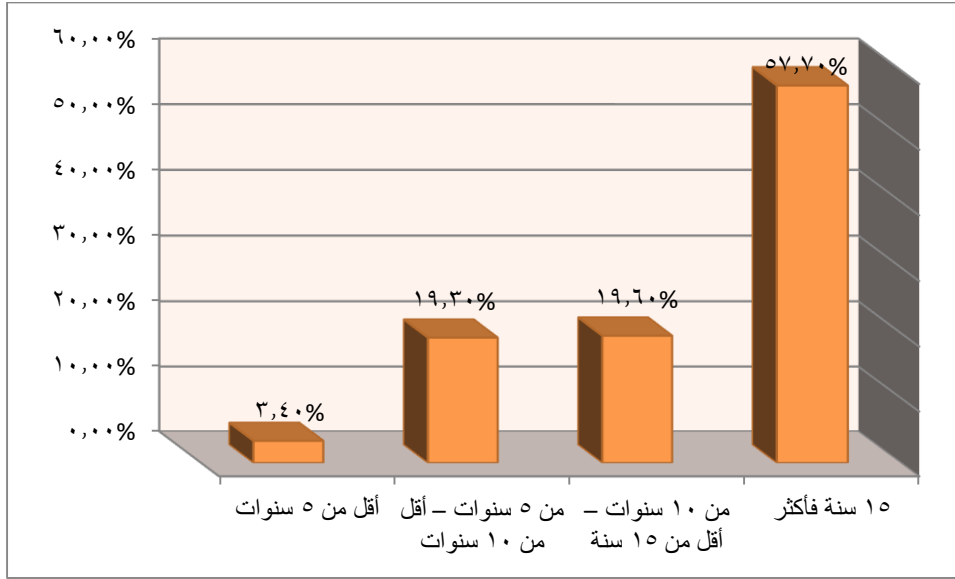
جدول (٨) توزيع العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخدمة	عدد العينة	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	١٣	٣,٤ %
٢	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٧٣	١٩,٣ %
٣	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٧٤	١٩,٦ %
٤	١٥ سنة فأكثر	٢١٨	٥٧,٧ %
	المجموع	٣٧٨	١٠٠ %

يتضح من جدول (٨) السابق أن ٣,٤ % من عينة الدراسة خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ١٩,٣

% منهم خبرتهم من ٥ - ١٠ سنوات، ١٩,٦ % خبرتهم من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة، ٥٧,٧ %

منهم خبرتهم ١٥ سنة فأكثر. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.



شكل (٣) توزيع العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

• توزيع العينة وفقاً للحصول على دورات تدريبية

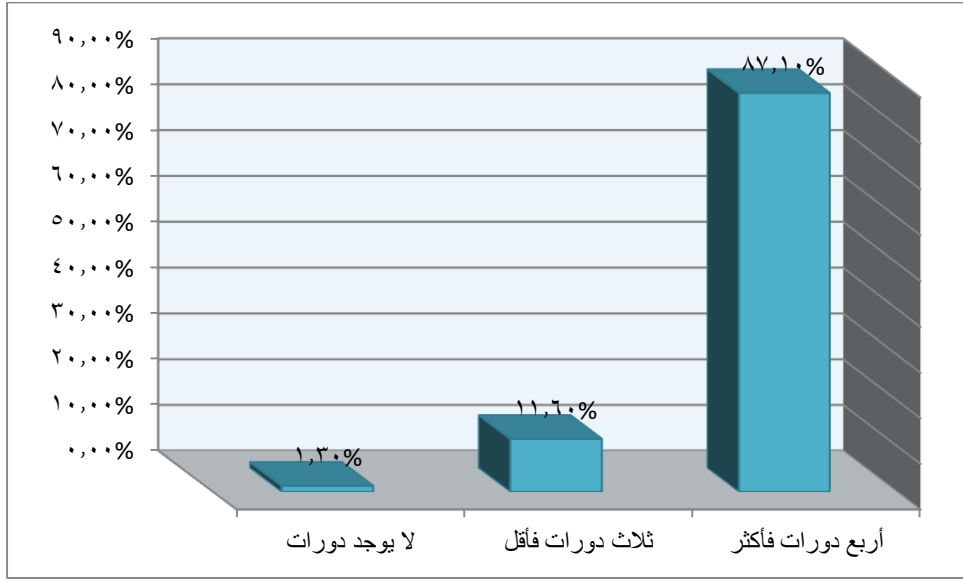
جدول (٩) توزيع العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

م	الدورات التدريبية	عدد العينة	النسبة المئوية
١	لا يوجد دورات	٥	١,٣%
٢	ثلاث دورات فأقل	٤٤	١١,٦%
٣	أربع دورات فأكثر	٣٢٩	٨٧,١%
	المجموع	٣٧٨	١٠٠%

يتضح من جدول (٩) السابق أن ١,٣% من عينة الدراسة لم يحصلوا على أي دورات بينما

١١,٦% منهم حصلوا على ثلاث من الدورات أو أقل، وحصل ٨٧,١% منهم على أربع دورات

فأكثر، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية.



شكل (٤) توزيع العينة وفقا للحصول على دورات تدريبية

أدوات الدراسة:

نظراً لأن الدراسة تهدف إلى تعرف مستوى القيادة الموقفية لقادة المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام

التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية فإن أدوات الدراسة تمثلت في:

- استبانة قياس مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة والمعلمين.

- استبانة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية.

وفيما يلي وصفا لأدوات الدراسة وطرق تقنيها:

أولاً: استبانة مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة والمعلمين.

وقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية بالاستفادة من المصادر التالية:

- مراجعة الأدبيات التي تناولت القيادة الموقفية.

- مراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بمجال الدراسة الحالية.

- مراجعة الاستبانات والأدوات التي أعدت لقياس نظرية مسار -الهدف مثل المقياسين التي اوردهما Peter في كتابيه مقدمة في القيادة: المفاهيم والممارسات (٢٠١١م) (ملحق (١)) والآخرى وردت في كتابه القيادة الادارية النظرية والتطبيق (٢٠١٢) (ملحق (٢)).

- انطلاقاً مما سبق، قام الباحث بصياغة فقرات الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية (ملحق (٣))، ثم عرضت على سعادة المشرف، وتم إضافة، وتعديل بعض الفقرات في ضوء مرئياته، ليتسنى بعد ذلك عرضها على المحكمين المختصين، حيث اشتملت الأداة في صورتها الأولية على (١٦) فقرة موزعة على أربعة أنماط كالتالي:

- النمط الأول: النمط التوجيهي، ويتكون من (٤) عبارات.
- النمط الثاني: النمط المساند، ويتكون من (٤) عبارات.
- النمط الثالث: النمط المشارك، ويتكون من (٤) عبارات.
- النمط الرابع: النمط الموجه نحو الانجاز، ويتكون من (٤) عبارات.

صدق الأداة:

استخدم الباحث طريقتين للتحقق من صدق الأداة، وكانت كالتالي:

١ - صدق المحكمين:

تم عرض الأداة في صورتها الأولية -بعد الاتفاق مع المشرف العلمي -على (١٣) من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة ام القرى وجامعة الملك عبد العزيز، ملحق (٤) لأخذ آراءهم في:

- مدى انتماء الفقرات للأنماط.
- وضوح صياغة عبارات الاستبانة.
- اقتراح التعديل أو الإضافة المناسبة لكل فقرة من فقرات النمط.

وقد تفضل المحكمون بتقديم العديد من التعديلات تمثلت في:

- تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، مثل: عبارة (يعطي تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الآخرين) تحول إلى (إعطاء تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الآخرين)، والعبارة (يقوم بأعمال قليلة لكي يكون لطيفاً في المجموعة) تحول إلى (مشاركته بالقيام ببعض الاعمال مع المجموعة)

- لم تحذف أي عبارة.

- لم يتم إضافة أي عبارة.

وفي ضوء آراء المحكمين، تم تعديل صياغة العبارات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية كما بملحق (٣) وتتكون من جزأين:

- الجزء الأول: معلومات شخصية عن المستجيب تمثلت في: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

- الجزء الثاني: محاور الاستبانة، واشتملت الأداة في صورتها النهائية على أربعة أنماط تضمنت (١٦) فقرة كالتالي:

- النمط الأول: النمط التوجيهي، ويتكون من (٤) عبارات.

- النمط الثاني: النمط المساند، ويتكون من (٤) عبارات.

- النمط الثالث: النمط المشارك، ويتكون من (٤) عبارات.

- النمط الرابع: النمط الموجه نحو الانجاز، ويتكون من (٤) عبارات.

وأعطى الباحث لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس خماسي، واستخدم العبارات (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

٢ - صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك معاملات الارتباط بين الدرجة

الكلية للنمط والدرجة الكلية للاستبانة وذلك على عينة بلغت (٣٥) من المعلمين والقادة وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للنمط

النمط التوجيهي		النمط المساند		النمط المشارك		الموجه نحو الانجاز	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠,٤٨	٥	**٠,٤٩	٩	**٠,٥١	١٣	**٠,٤٩
٢	*٠,٣٩	٦	*٠,٤٥	١٠	**٠,٤٧	١٤	**٠,٤٧
٣	**٠,٥٥	٧	**٠,٤٦	١١	*٠,٣٨	١٥	*٠,٣٧
٤	**٠,٥٢	٨	**٠,٥٦	١٢	*٠,٤١	١٦	**٠,٤٦

❖❖ القيمة دالة عند ٠,٠١ & ❖ القيمة دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للنمط دالة عند مستوى ٠,٠١ & ٠,٠٥ مما يدل على أن المفردات تقيس ما يقيسه النمط أي يوجد اتساق داخلي، وهو مؤشر على الصدق.

جدول (١١) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للنمط والدرجة الكلية للاستبانة

م	النمط	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	النمط التوجيهي	٠,٧٧	٠,٠١
٢	النمط المساند	٠,٨١	٠,٠١
٣	النمط المشارك	٠,٧٥	٠,٠١
٤	الموجه نحو الانجاز	٠,٧٢	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للنمط والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهذا يعني أن الأنماط تقيس ما تقيسه الاستبانة أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق. (Robinson, 1991). (Shaver & Wrightsman, 1991)

الثبات

تم التحقق من ثبات الاستبانة للأنماط والدرجة الكلية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما بجدول (١٠) التالي:

جدول (١٢) قيم معاملات الثبات للاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	النمط التوجيهي	٠,٨٢
٢	النمط المساند	٠,٨٠
٣	النمط المشارك	٠,٧٨
٤	الموجه نحو الانجاز	٠,٨٢
	الاستبانة كاملة	٠,٨٢

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للاستبانة تراوحت بين ٠,٧٨-٠,٨٢ للأبعاد وبلغت للاستبانة كاملة ٠,٨٢ وهي قيم ثبات عالية. من العرض السابق يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات تبرر استخدامها في الدراسة الحالية.

ثانياً: استبانة الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية.

وقد تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية بالاستفادة من المصادر التالية:

- مراجعة الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي.

- مراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة بمجال الدراسة الحالية.
- تم الاستفادة بصفة أساسية من استبانة الالتزام التنظيمي من إعداد (Allin & Meyer, 1996) والتي استخدمت في دراسة Brown (2003) و Sersic (1999)، ملحق (5).
- انطلاقاً مما سبق، قام الباحث بصياغة فقرات الأداة (الاستبانة) في صورتها الأولية (ملحق (3))، ثم عرضت على سعادة المشرف، وتم تعديل بعض الفقرات في ضوء مبرئياته، ليتسنى بعد ذلك عرضها على المحكمين المختصين، حيث اشتملت الأداة في صورتها الأولية على (18) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من (6) عبارات.
- البعد الثاني: الالتزام الاستمراري، ويتكون من (6) عبارات.
- البعد الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من (6) عبارات.

صدق الأداة:

استخدم الباحث طريقتين للتحقق من صدق الأداة، وكانت كالتالي:

١ - صدق المحكمين:

- تم عرض الأداة في صورتها الأولية -بعد الاتفاق مع المشرف العلمي- على (13) من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة ام القرى وجامعة الملك عبد العزيز، ملحق (4) لأخذ آرائهم في:
- مدى انتماء الفقرات للأبعاد.
 - وضوح صياغة عبارات الاستبانة.
 - اقتراح التعديل أو الإضافة المناسبة لكل فقرة من فقرات النمط.
- وقد تفضل المحكمون بتقديم العديد من التعديلات تمثلت في:

- تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، مثل: عبارة (أنا حقاً أشعر بأن مشاكل هذه المدرسة تخصني). تحول إلى (أشعر بأن مشاكل المدرسة تخصني)، والعبارة (الكثير من

أمور حياتي سيتعطل إذا تركت هذه المدرسة الآن) تحول إلى (بعض أمور حياتي سيتعطل

إذا تركت هذه المدرسة الآن)

- تم تحويل العبارات السالبة إلى عبارات موجبة.
- لم تحذف أي عبارة.
- لم يتم إضافة أي عبارة.

وفي ضوء آراء المحكمين، تم تعديل صياغة العبارات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية كما

بملحق (٦) وتتكون من جزأين:

- الجزء الأول: معلومات شخصية عن المستجيب تمثلت في: المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية.

- الجزء الثاني: محاور الاستبانة، حيث اشتملت الأداة في صورتها النهائية على (١٨) فقرة

موزعة على ثلاثة أبعاد كالتالي:

- البعد الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من (٦) عبارات.
- البعد الثاني: الالتزام الاستمراري، ويتكون من (٦) عبارات.
- البعد الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من (٦) عبارات.
- وأعطى الباحث لكل فقرة وزناً مدرجاً وفق مقياس خماسي، واستخدم العبارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتمثل رقمياً (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على التوالي.

٢ - صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون

بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك معاملات الارتباط بين

الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة وذلك على عينة بلغت (٣٥) من المعلمين والقادة

وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٣) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد

الالتزام المعاياري		الالتزام الاستمراري		الالتزام العاطفي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٥٤	١٣	**٠,٥٥	٧	*٠,٣٨	١
**٠,٥٧	١٤	**٠,٤٦	٨	*٠,٤٤	٢
**٠,٤٨	١٥	**٠,٤٧	٩	**٠,٥٤	٣
**٠,٤٩	١٦	*٠,٣٦	١٠	**٠,٥١	٤
*٠,٤٥	١٧	*٠,٤٥	١١	**٠,٥٩	٥
**٠,٥٢	١٨	**٠,٥٦	١٢	*٠,٤٢	٦

❖ القيمة دالة عند ٠,٠١ & ❖ القيمة دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للبعد دالة

عند مستوى ٠,٠١ & ٠,٠٥ مما يدل على أن المفردات تقيس ما يقيسه البعد أي يوجد اتساق

داخلي، وهو مؤشر على الصدق.

جدول (١٤) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة

م	البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الالتزام العاطفي	٠,٨٢	٠,٠١
٢	الالتزام الاستمراري	٠,٧٧	٠,٠١
٣	الالتزام المعاياري	٠,٧٩	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ وهذا يعني أن الأبعاد تقيس ما تقيسه الاستبانة أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق. (Robinson, 1991, Shaver & Wrightsman, 1991) ((الثبات:

تم التحقق من ثبات الاستبانة للأبعاد والدرجة الكلية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما بجدول (١٥) التالي:

جدول (١٥) قيم معاملات الثبات للاستبانة

م	المحور	معامل الثبات
١	الالتزام العاطفي	٠,٨٣
٢	الالتزام الاستمراري	٠,٧٩
٣	الالتزام المعياري	٠,٨٠
	الاستبانة كاملة	٠,٨٣

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات للاستبانة تراوحت بين ٠,٧٩-٠,٨٣ للأبعاد وبلغت للاستبانة كاملة ٠,٨٣ وهي قيم ثبات عالية. من العرض السابق يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات تبرر استخدامها في الدراسة الحالية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

بعد وضع أدوات الدراسة في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث باستكمال الإجراءات المتبعة نظامياً لتطبيقها وذلك وفق الخطوات التالية:

- اعتماد الأدوات في صورتها النهائية من قبل سعادة المشرف.
- اعتماد الأدوات والتصديق عليها من قبل رئيس القسم، ومن ثم عميد كلية التربية.

- توجيه خطاب من عميد كلية التربية لمدير التعليم بمكة المكرمة لتمكين الباحث من تطبيق أداة الدراسة (ملحق (٧)).
- الحصول على خطاب من مدير التعليم بمكة المكرمة موجه للمدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة (ملحق (٨)) يفيد بتمكين الباحث من تطبيق أداة الدراسة على القادة والمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة للإجابة على فقراتها.
- بعد الانتهاء من تعبئة الاستبانة تم سحبها ومراجعتها تمهيدا لإدخالها على برنامج التحليل الإحصائي.
- تم تحديد فئات الاستجابة وفقا للخطوات التالية:
 - ١ . حساب مدى الدرجات وهو يساوي $٥ - ١ = ٤$.
 - ٢ . تم قسمة المدى على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية: كالتالي:
 $٤ \div ٥ = ٠,٨٠$.
 - ٣ . رتبت الفئات (طول الخلية) تنازلياً من ٥-١ وذلك للحكم على مدى درجة الإسهام في ضوء المتوسط الحسابي لكل فقرة وفقاً للجدول التالي.

جدول (١٦) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة/ الممارسة	طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من
عالية جدا	٥	٤,٢٠
عالية	أقل من ٤,٢٠	٣,٤٠
متوسطة	أقل من ٣,٤٠	٢,٦٠
متدنية	أقل من ٢,٦٠	١,٨٠
منعدمة	أقل من ١,٨٠	١

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الموافقة يتراوح بين ١-٥ حسب فئات الاستجابة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، بغرض الإجابة عن أسئلة البحث من خلال الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:
- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
 - اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغيري: عدد سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.
 - اختبار ليفين (Levine's test) للتحقق من تجانس التباين.
 - اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للمتوسطات.
- وبعد أن عرض الباحث في هذا الفصل لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال منهج الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنياتها، وتحديد الأساليب الإحصائية لتحليل الاستجابات لأفراد عينة الدراسة، فإن الفصل التالي يتناول نتائج تحليل الدراسة الميدانية، وذلك بعرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

مقدمة:

تناول هذا الفصل من الدراسة عرض ومناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة بعد تحليل بيانات الاستبانة التي تناولت معرفة مستوى ممارسة القيادة الموقفية حسب نظرية المسار -الهدف لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على ما مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية كما يراها قائدي المدارس والمعلمين.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط والانحراف المعياري وتحديد درجة الممارسة وفقا للمعيار السابق تحديده بالفصل الثالث وترتيب العبارات وفقا لذلك وجاءت النتائج وفقا للجداول التالي:

• أولا: النمط التوجيهي

جدول (١٧) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط التوجيهي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	إعطاء تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الآخرين	٣,٩٩	٠,٨١	عالية	٤
٢	إعطاء المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم.	٤,٣٧	٠,٨٥	عالية جدا	١
٣	إعطاء توجيهات واضحة للآخرين لكيفية المضي قدماً في المشروع	٤,١٤	٠,٨٧	عالية	٢
٤	توضيح مستوى الاداء الذي يتوقع من المعلمين القيام به.	٤,٠٤	٠,٩١	عالية	٣
الدرجة الكلية للمحور		٤,١٤	٠,١٧	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من القادة والمعلمين على جميع عبارات النمط التوجيهي عالية ما عدا عبارة (إعطاء المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم). فقد جاءت درجة الموافقة عليها بدرجة عالية جدا.

كما بلغ المتوسط العام للنمط التوجيهي (٤,١٤) وانحراف معياري قدره (٠,١٧) وهي تدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا النمط، وجاءت العبارة (إعطاء المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم). في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية جدا، بينما جاءت العبارة (إعطاء تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الآخرين) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن قائدي المدارس بالمرحلة الثانوية يمارسون نمط الإدارة التوجيهية بدرجة عالية وعالية جدا فهم يعطون المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم، ويعطون توجيهات واضحة للآخرين لكيفية المضي قدماً في المشروع، ويوضحون مستوى الاداء الذي يتوقع من المعلمين القيام به، ويعطون تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الآخرين.

• ثانياً: النمط المساند

جدول (١٨) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط المساند

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	حرصه بالاهتمامات الشخصية للمعلمين.	٣,٩٦	١,١٨	عالية	٤
٢	حرصه على رضا المعلمين وظيفياً.	٤,١٣	١,١٣	عالية	٣
٣	الاستماع للآخرين ليمنحهم التشجيع	٤,٢٢	١,٠٢	عالية جدا	١
٤	مشاركته بالقيام ببعض الاعمال مع المجموعة	٤,١٥	١,٠٩	عالية	٢
الدرجة الكلية للمحور		٤,١٢	٠,١١	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من القادة والمعلمين على جميع عبارات النمط المساند عالية ما عدا عبارة (الاستماع للآخرين ليمنحهم التشجيع). فقد جاءت درجة الموافقة عليها بدرجة عالية جداً.

كما بلغ المتوسط العام للنمط المساند (٤,١٢) وانحراف معياري قدره (٠,١١) وهي تدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا النمط، وجاءت العبارة (الاستماع للآخرين ليمنحهم التشجيع). في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية جداً، بينما جاءت العبارة (حرصه بالاهتمامات الشخصية للمعلمين). في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن قائدي المدارس بالمرحلة الثانوية يمارسون نمط الإدارة المساند بدرجة عالية وعالية جداً فهم يستمعون للآخرين ليمنحونهم التشجيع، ويشاركون بالقيام ببعض الأعمال مع المجموعة، ويحرصون على رضا المعلمين وظيفياً، ويشاركون الاهتمامات الشخصية للمعلمين.

• ثالثاً: النمط المشارك

جدول (١٩) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط المشارك

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	مشاركته مع المعلمين في صنع القرار.	٤,١٧	١,٠٩	عالية	٢
٢	تشاوره مع المعلمين للحصول على اقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار	٤,٠٥	١,١٦	عالية	٤
٣	تقبله الأفكار والمشورة من الآخرين.	٤,١٩	١,٠١	عالية	١
٤	طلبه من المعلمين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يجب عليهم القيام بها	٤,١٢	١,٠٩	عالية	٣
الدرجة الكلية للمحور		٤,١٣	٠,٠٦	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من القادة والمعلمين على جميع عبارات النمط المشارك عالية لجميع عبارات هذا النمط.

كما بلغ المتوسط العام للنمط المشارك (٤,١٣) وانحراف معياري قدره (٠,٠٦) وهي تدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا النمط، وجاءت العبارة (تقبله الأفكار والمشورة من الآخرين) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية، بينما جاءت العبارة (تساوره مع المعلمين للحصول على اقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن قائدي المدارس بالمرحلة الثانوية يمارسون نمط الإدارة المشارك بدرجة عالية فهم يتقبلون الأفكار والمشورة من الآخرين، ويشركون المعلمين في صنع القرار، ويطلبون من المعلمين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يجب عليهم القيام بها، يتشاورون مع المعلمين للحصول على اقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأغبري (١٩٩٨ م) التي هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من قائدي ووكلاء مدارس التعليم العام -الابتدائية والمتوسطة والثانوية- بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط المشاركة ونمط التفويض كمسائد أول هي الأنماط القيادية التي يمارسها عينة من قائدي ووكلاء هذه المدارس من وجهة نظرهم.

كما تتفق مع دراسة كفية (١٤٢٥ هـ) التي هدفت إلى تعرف الأساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد وتوصلت إلى أن

أسلوب المشاركة يمثل الأسلوب القيادي الأساسي لدى المديرات في حين يمثل أسلوب البيع (الإبلاغ) الأسلوب القيادي المساند لديهن.

رابعاً: النمط الموجه نحو الإنجاز

جدول (٢٠) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة للنمط الموجه نحو الإنجاز

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	حثه المعلمين للتحسين المستمر لأداء أعمالهم.	٤,٣٩	٠,٨١	عالية جداً	١
٢	تشجيعه المعلمين للرفع باستمرار من المعايير الخاصة بالأداء	٤,٢١	٠,٩٤	عالية جداً	٢
٣	إبداء توقعه من المعلمين التفوق في جميع أعمالهم.	٤,٠٧	١,٠١	عالية	٣
٤	طلبه من المعلمين تحقيق أهداف تتصـف بالتحدي	٣,٨٨	١,٠٨	عالية	٤
الدرجة الكلية للمحور		٤,١٤	٠,٢٢	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من القادة والمعلمين على عبارات نمط الموجه نحو الإنجاز عالية جداً للعبارتين:

- حثه المعلمين للتحسين المستمر لأداء أعمالهم.

- تشجيعه المعلمين للرفع باستمرار من المعايير الخاصة بالأداء

كما جاءت درجة موافقة أفراد العينة من القادة والمعلمين على عبارات نمط الموجه نحو الإنجاز عالية للعبارتين:

- إبداء توقعه من المعلمين التفوق في جميع أعمالهم.

- طلبه من المعلمين تحقيق أهداف تتصف بالتحدي

كما بلغ المتوسط العام للنمط الموجه نحو الإنجاز (٤,١٤) وانحراف معياري قدره (٠,٢٢) وهي تدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا النمط، وجاءت العبارة (حثه المعلمين للتحسين المستمر لأداء أعمالهم) في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية جدا، بينما جاءت العبارة (طلبه من المعلمين تحقيق أهداف تتصف بالتحدي) في الترتيب الأخير من حيث درجة الممارسة وبدرجة عالية.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن قائدي المدارس الثانوية يمارسون نمط الإدارة المشارك بدرجة عالية وعالية جدا فهم يحثون المعلمين للتحسين المستمر لأداء أعمالهم، ويشجعون المعلمين للرفع باستمرار من المعايير الخاصة بالأداء، ويبدون توقعهم من المعلمين التفوق في جميع أعمالهم، ويطلبون من المعلمين تحقيق أهداف تتصف بالتحدي.

وللتعرف على المستوى العام للقيادة الموقفية تم حساب متوسط كل نمط وحساب المتوسط العام وترتيب الأنماط وفقا للجدول التالي

جدول (٢١) ترتيب أنماط القيادة والمستوى العام للقيادة الموقفية

م	النمط	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١	النمط التوجيهي	٤,١٤	٠,١٧	عالية	١
٢	النمط المساند	٤,١٢	٠,١١	عالية	٤
٣	النمط المشارك	٤,١٣	٠,٠٦	عالية	٣
٤	الموجه نحو الإنجاز	٤,١٤	٠,٢٢	عالية	٢
	الدرجة الكلية	٤,١٣	٠,٠١	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى ممارسة القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة ومعلمي

المرحلة الثانوية جاءت عالية لجميع الأنماط، وجاء النمط التوجيهي في الترتيب الأول من حيث درجة

الممارسة يليه النمط الموجه نحو الإنجاز ثم النمط المشارك، فالنمط المساند في الترتيب الأخير، وجاء المتوسط العام (٤,١٣) مما يشير لدرجة ممارسة عالية للإدارة الموقفية بوجه عام.

وتشير النتائج السابقة إلى ان قائدي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة يمارسون القيادة الموقفية بجميع أنماطها بدرجة عالية فهم يوجهون المعلمين ويساندونهم ويشركونهم في اتخاذ القرار ويدفعونهم نحو الانجاز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحمدان والفضلي (١٤٢٩ هـ) التي هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى قائدي مدارس التعليم العام في الكويت حسب النظرية الموقفية وتوصلت إلى أن الانماط القيادية الممارسة متقاربة إلا نمط المشاركة.

كما تتفق مع دراسة الباطين (١٤٣٤ هـ) التي هدفت الى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتوصلت إلى أن أسلوب المشاركة جاء في مرتبة متقدمة بين الأساليب المتبعة من قائدي المدارس الثانوية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المغيدي (١٩٩٦ م) التي هدفت إلى معرفة أثر الاساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الاحساء التعليمية من منظور النظرية الوقفية وتوصلت هذه الدراسة الى النتيجة التالية وهي: يمارس المديرون في المرحلة الابتدائية الاسلوب المشارك وفي المرحلة المتوسطة أسلوب التسويق وفي المرحلة الثانوية أسلوب الأمر.

وتختلف هذه النتيجة أيضا مع دراسة الحراحشة (٢٠٠٦ م) التي هدفت هذه الدراسة الى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كما يراها معلمو المرحلة الثانوية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط والانحراف المعياري وتحديد درجة الموافقة

وفقاً للمعيار السابق تحديده بالفصل الثالث وترتيب العبارات وفقاً لذلك وجاءت النتائج وفقاً

للجداول التالية:

أولاً: بعد الالتزام العاطفي:

جدول (٢٢) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء الالتزام العاطفي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	سأكون سعيداً لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المدرسة	٣,٤٩	٠,٩٧	عالية	٥
٢	أشعر بأن مشاكل المدرسة تخصني.	٣,٤٣	٠,٩٧	عالية	٦
٣	أشعر بأن زملائي في المدرسة كأنهم جزء من عائلتي.	٣,٧٥	٠,٦٤	عالية	٢
٤	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه هذه المدرسة.	٣,٧٥	٠,٦٦	عالية	٣
٥	هذه المدرسة لديها قدراً كبيراً من المعاني الشخصية لي.	٣,٧٠	٠,٧٩	عالية	٤
٦	لدي شعور بأنني أنتمي لهذه المدرسة.	٣,٧٨	٠,٦٦	عالية	١
الدرجة الكلية للمحور		٣,٦٥	٠,١٥	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من المعلمين على جميع عبارات بعد الالتزام العاطفي عالية.

كما بلغ المتوسط العام لبعء الالتزام العاطفي (٣,٦٥) وانحراف معياري قدره (٠,١٥)

وهي تدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد. وقد جاءت العبارة (لدي شعور بأنني

أنتمي لهذه المدرسة.) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وجاءت العبارة (أشعر بأن مشاكل المدرسة تخصني) في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ملتزمون عاطفياً تجاه المدرسة فهم لديهم شعور بالانتماء للمدرسة، ويشعرون بأن زملائهم في المدرسة كأنهم جزء من عائلتهم، ويشعرون بالارتباط العاطفي تجاه المدرسة، كما تمثل المدرسة لديهم قدراً كبيراً من المعاني الشخصية، ويشعرون بالسعادة لقضاء بقية حياتهم المهنية في هذه المدرسة، ويشعرون بأن مشاكل المدرسة تخصهم.

ثانياً: بعد الالتزام الاستمراري

جدول (٢٣) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الالتزام الاستمراري

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	سيكون من الصعب جداً علي ترك العمل في هذه المدرسة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	٣,٥٣	٠,٩٠	عالية	٤
٢	بعض أمور حياتي سيتعطل إذا تركت هذه المدرسة الان.	٢,٩٣	١,٢٣	متوسطة	٦
٣	بقائي في المدرسة يعتبر أمر مهم لرغبتي في ذلك.	٣,٥٨	٠,٩٠	عالية	١
٤	اشعر بان لدي عدد قليل جداً من الخيارات للنظر في ترك هذه المدرسة.	٣,٥٤	٠,٩٥	عالية	٣
٥	من احدى الاثار السلبية لترك هذه المدرسة هو ندرة وجود البديل.	٣,١٩	١,١٧	متوسطة	٥
٦	إذا لم أكن على استعداد للعمل في هذه المدرسة يمكن لي أن أعمل في مدرسة أخرى.	٣,٥٤	٠,٨٨	عالية	٢
الدرجة الكلية للمحور		٣,٣٩	٠,٢٧	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من المعلمين على جميع عبارات بعد الالتزام الاستمراري عالية لجميع العبارات ما عدا العبارتين التاليتين فقد كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة، وهما:

- من إحدى الآثار السلبية لترك هذه المدرسة هو ندرة وجود البديل.

- بعض أمور حياتي سيتعطل إذا تركت هذه المدرسة الآن.

كما بلغ المتوسط العام لبعء الالتزام الاستمراري (٣,٣٩) وانحراف معياري قدره (٠,٢٧)

وهي تدل على درجة موافقة متوسطة على عبارات هذا البعد. وقد جاءت العبارة (بقائي في المدرسة

يعتبر أمر مهم لرغبتني في ذلك.) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وجاءت العبارة (بعض

أمور حياتي سيتعطل إذا تركت هذه المدرسة الآن) في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لديهم التزام استمراري

تجاه المدرسة فهم على استعداد للعمل في هذه المدرسة، ولديهم عدد قليل جداً من الخيارات للنظر

في ترك هذه المدرسة، ومن الصعب جداً عليهم ترك العمل في هذه المدرسة حالياً، بقائهم في

المدرسة يعتبر أمر مهم.

ثالثاً: بعد الالتزام المعياري

جدول (٢٤) قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعء الالتزام المعياري

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	أشعر بالالتزام للبقاء في هذه المدرسة حالياً.	٣,٦٧	٠,٨٢	عالية	٣
٢	أشعر بأنه ليس من حقي ترك مدرستي حالياً، حتى لو كان لمصلحتي.	٣,١٣	١,١٥	متوسطة	٦
٣	سوف يكون شعوري سيء إذا تركت المدرسة الآن.	٣,٣٧	١,٠٥	متوسطة	٥
٤	هذه المدرسة تستحق ولائي لها.	٣,٦٩	٠,٧٨	عالية	٢
٥	سأبقى في هذه المدرسة الآن لأنني أحس بالالتزام تجاه الناس فيها.	٣,٥٤	٠,٩٧	عالية	٤
٦	أنا مدين بقدر كبير لمدرستي.	٣,٧٠	٠,٧٣	عالية	١
الدرجة الكلية للمحور		٣,٥٢	٠,٢٢	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت درجة موافقة أفراد العينة من المعلمين على جميع عبارات بعد الالتزام المعياري عالية لجميع العبارات ما عدا العبارتين التاليتين فقد كانت درجة الموافقة عليهما متوسطة، وهما:

- سوف يكون شعوري سيء إذا تركت المدرسة الآن.

- أشعر بأنه ليس من حقي ترك مدرستي حالياً، حتى لو كان لمصلحتي

كما بلغ المتوسط العام لبعء الالتزام الاستمراري (٣,٥٢) وانحراف معياري قدره (٠,٢٢) وهي تدل على درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد. وقد جاءت العبارة (أنا مدين بقدر كبير لمدرستي) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وجاءت العبارة (أشعر بأنه ليس من حقي ترك مدرستي حالياً، حتى لو كان لمصلحتي) في الترتيب الأخير من حيث درجة الموافقة.

وتشير النتيجة السابقة إلى أن معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لديهم التزام معياري تجاه المدرسة فهم مديون بقدر كبير للمدرسة، ويشعرون بأن المدرسة تستحق ولائهم لها، ويشعرون بالالتزام للبقاء في المدرسة، لديهم إحساس بالالتزام تجاه الناس في المدرسة، وسيكون شعورهم سيء إذا تركوا المدرسة الآن، ويشعرون بأنه ليس من حقهم ترك المدرسة حالياً، حتى لو كان لمصلحتهم

وللتعرف على المستوى العام للالتزام التنظيمي تم حساب متوسط كل محور وحساب المتوسط العام وترتيب المحاور وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢٥) ترتيب محاور الاستبانة والمستوى العام للالتزام التنظيمي

م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	الالتزام العاطفي	٣,٦٥	٠,١٥	عالية	١
٢	الالتزام الاستمراري	٣,٣٩	٠,٢٧	متوسطة	٣
٣	الالتزام المعياري	٣,٥٢	٠,٢٣	عالية	٢
	الدرجة الكلية	٣,٥٢	٠,١٣	عالية	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية عالي للبعدين: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري بينما الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط العام للالتزام التنظيمي (٣,٥٢) وهو يدل على درجة عالية من الموافقة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (١٤٣٠هـ) التي هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإرادية، وأسفرت عن أن مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة (مرتفع) لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (٣,٨٥) وبانحراف معياري (٠,٥٧)

كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة الحراشنة (٢٠٠٦م) التي هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم، وقد توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تراوح ما بين مستوى عال ومستوى متوسط.

عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث

ينص السؤال الثالث على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقادة في المدارس الثانوية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المعلمين لتقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى القادة ودرجات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٢٦) قيم معاملات الارتباط بين القيادة الموقفية والالتزام التنظيمي

م	أنماط القيادة الموقفية	أبعاد الالتزام التنظيمي		
		العاطفي	الاستمراري	المعياري
١	النمط التوجيهي	٠,٣٩	٠,٣٥	٠,٣٩
٢	النمط المساند	٠,٦٠	٠,٤٤	٠,٥٨
٣	النمط المشارك	٠,٥٦	٠,٣٩	٠,٥٥
٤	الموجه نحو الإنجاز	٠,٥٠	٠,٤٢	٠,٥٢
٥	الدرجة الكلية	٠,٥٧	٠,٤٤	٠,٥٨

يتضح من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط دالة موجبة بين أنماط القيادة الموقفية

وأبعاد الالتزام التنظيمي مما يعني وجود علاقة طردية بين القيادة الموقفية والالتزام التنظيمي.

وتشير هذه النتيجة إلى أنه مع زيادة تطبيق أنماط القيادة الموقفية من قبل قائدي المدارس الثانوية فإن المعلمين يزداد التزامهم التنظيمي بمختلف أشكاله العاطفي والاستمراري والمعياري، ويفسر الباحث هذه النتيجة في ضوء أن من العوامل التي تجعل المعلم أكثر ارتباطاً والتزاماً تجاه المدرسة هو طبيعة السلوك الإداري للمدير بالمدرسة فالكثير من المعلمين يعملون حبا للمدير وتقدير له ورغبة في إرضائه وذلك عندما يتصف المدير بصفات إنسانية فهو يقدر المعلم ويحمسه ويقف بجواره ويشعره باهتمامه بأموره الشخصية ومشاكله.

ويتفق ذلك مع ما ذكره هاوس House (١٩٧١) أن أثر السلوك التوجيهي يعمل على زيادة كل من جهد ورضا الأفراد خاصة في المواقف التي تتصف بغموض الدور، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى توقع الأفراد على إمكانية أداء الوظيفة بفاعلية، وتعمل القيادة التوجيهية على إيضاح الدور الوظيفي لكل فرد مما يزيد في احتمالية التوقع لكل من الجهد والأداء.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما ذكره كل من سعود وسلطان (٢٠٠٩م) وعامر وقنديل (٢٠١٠م) أن من المشاركة تعد من العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي حيث تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة

هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وتتفق أيضا مع ما أشار إليه كل من الهواري (٢٠٠٢م)، الوزان (٢٠٠٦م) الى أن نمط القيادة يؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي حيث أن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية وأسفرت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة الغامدي (١٤٣٠هـ) التي هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإرادية، وأسفرت عن 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.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراحشة (٢٠٠٦م) التي هدفت هذه الدراسة الى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

عرض وتحليل نتائج السؤال الرابع:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الموقفية للقيادة في المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي، عدد الدورات التدريبية، المسمى الوظيفي)؟

أولاً: الفروق وفقاً للمسمى الوظيفي:

للتعرف على الفروق بين القادة والمعلمين في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين بعد التحقق من تجانس المجموعتين باختبار ليفين (Levine's test) والذي تبين من خلاله أن المجموعتين متجانستين في التباين حيث جاءت قيمة الاختبار غير دالة وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢٧) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي

النمط	العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط التوجيهي	معلمون	٣١٨	٤,١٠	٠,٧٣	٢,٤٣	٠,٠٢	دالة
	قائدي	٦٠	٤,٣٤	٠,٤٨			
النمط المساند	معلمون	٣١٨	٤,٠٥	١,٠٤	٢,٨٨	٠,٠١	دالة
	قائدي	٦٠	٤,٤٥	٠,٥٨			
النمط المشارك	معلمون	٣١٨	٤,٠٦	١,٠٤	٣,١٧	٠,٠١	دالة
	قائدي	٦٠	٤,٥٠	٠,٥٦			
الموجه نحو الإنجاز	معلمون	٣١٨	٤,١٠	٠,٨٦	٢,٢٣	٠,٠٣	دالة
	قائدي	٦٠	٤,٣٥	٠,٥٦			
الدرجة الكلية	معلمون	٣١٨	٤,٠٨	٠,٨٤	٢,٩٨	٠,٠١	دالة
	قائدي	٦٠	٤,٤١	٠,٤٦			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) للفروق بين استجابات القادة والمعلمين جاءت دالة لصالح القادة في جميع أنماط القيادة مما يعني أن القادة يقدرون درجة ممارستهم للقيادة الموقفية بدرجة أعلى مما يقدرها المعلمون.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص القادة على الظهور بأفضل صورة ممكنة ورغبتهم في بيان ممارستهم للأساليب الحديثة في الإدارة، بينما المعلمون يرون أن هذه الممارسات تتم بدرجة أقل لأنهم هم الذين يتعاملون مباشرة مع القادة وعلى دراية كاملة بالممارسات التي يقوم بها القادة معهم.

ثانيا الفروق وفقا للمؤهل العلمي:

للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفقا للمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين بعد التحقق من تجانس المجموعتين باختبار ليفين (Levine's test) والذي تبين من خلاله أن المجموعتين متجانستين في التباين حيث جاءت قيمة الاختبار غير دالة وجاءت نتائج اختبار (ت) وفقا للجدول التالي:

جدول (٢٨) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا للمؤهل

النمط	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط التوجيهي	بكالوريوس	٣٢٤	٤,١٤	٠,٧١	٠,١٨	٠,٨٦	غيردالة
	دراسات عليا	٥٤	٤,١٢	٠,٦٦			
النمط المساند	بكالوريوس	٣٢٤	٤,٠٩	١,٠٢	٠,٨٥	٠,٣٩	غيردالة
	دراسات عليا	٥٤	٤,٢٢	٠,٧٨			
النمط المشارك	بكالوريوس	٣٢٤	٤,١٠	١,٠٣	١,٣٥	٠,١٨	غيردالة
	دراسات عليا	٥٤	٤,٣٠	٠,٦٥			
الموجه نحو الإنجاز	بكالوريوس	٣٢٤	٤,١٢	٠,٨٥	٠,٧٣	٠,٤٧	غيردالة
	دراسات عليا	٥٤	٤,٢١	٠,٧٢			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٣٢٤	٤,١٢	٠,٨٣	٠,٨٣	٠,٤١	غيردالة
	دراسات عليا	٥٤	٤,٢١	٠,٦٣			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل جاءت غير دالة في جميع الأنماط مما يعني أنه لا توجد فروق في تقدير درجة ممارسة القادة لأنماط القيادة الموقفية وفقاً للمؤهل العلمي.

ويرد الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد نمط القيادة المتبع من قبل القائد لا يحتاج للحصول على شهادة معينة لأنها سلوكيات يمارسها القائد ويدركها ويتأثر بها كل معلم بالمدرسة ولا يشترط للتعرف عليها الحصول على دراسات عليا فهي سلوكيات تتكرر يوميا من قبل القائد ويلاحظها المعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كفية (١٤٢٥ هـ) التي هدفت إلى تعرف الأساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة من منظور النظرية الموقفية لبييرسي وبلانشارد وتوصلت إلى أنه لا تختلف الأساليب القيادية الأساسية للمديرات تبعا لاختلاف مؤهلاتهن العلمية.

كما تتفق مع دراسة الباطين (١٤٣٤ هـ) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف المؤهل الدراسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (١٤٣٠ هـ) التي هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإرادية، وأسفرت عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لآخر مؤهل تعليمي، نوع المؤهل.

ثالثاً: الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة:

للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفقاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنة، من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٢٩) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط التوجيهي	بين المجموعات	٧,٩٧٨	٣	٢,٦٥٩	٥,٥٨	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	١٧٨,٣٨٠	٣٧٤	٠,٤٧٧			
	الكلية	١٨٦,٣٥٨	٣٧٧				
النمط المساند	بين المجموعات	٣٢,٥١٥	٣	١٠,٨٣٨	١٢,٠٠	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	٣٣٧,٦٩٤	٣٧٤	٠,٩٠٣			
	الكلية	٣٧٠,٢٠٨	٣٧٧				
النمط المشارك	بين المجموعات	٣٥,٥٨١	٣	١١,٨٦٠	١٣,٣١	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	٣٣٣,٣٠١	٣٧٤	٠,٨٩١			
	الكلية	٣٦٨,٨٨٢	٣٧٧				
الموجه نحو الإنجاز	بين المجموعات	١٥,٧٩٨	٣	٥,٢٦٦	٨,١٣	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	٢٤٢,٣٠٥	٣٧٤	٠,٦٤٨			
	الكلية	٢٥٨,١٠٣	٣٧٧				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٠,٨٠٨	٣	٦,٩٣٦	١١,٧١	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	٢٢١,٤٦٧	٣٧٤	٠,٥٩٢			
	الكلية	٢٤٢,٢٧٤	٣٧٧				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) للفروق في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى

قائدي المدارس الثانوية وفقاً لعدد سنوات الخبرة جاءت دالة لجميع الأنماط مما يعني وجود فروق

في تقدير درجة ممارسة الأنماط المختلفة وفقاً لعدد سنوات الخبرة وللتعرف على اتجاه الفروق تم

استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات، وجاءت نتائج المقارنات كما بجدول (٣٠)

الآتي:

جدول (٣٠) المقارنات البعدية للمتوسطات

النمط	المجموعة	المتوسط	من ١٠-٥ سنوات	من ١٠- سنة فأكثر
النمط التوجيهي	أقل من ٥ سنوات	٣,٦٠	٠,٤٣	٠,٦٥
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٤,٠٢	-	٠,٢٢
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٤,٠٣	-	٠,٢١
	١٥ سنة فأكثر	٤,٢٤	-	-
النمط المساند	أقل من ٥ سنوات	٣,٣٨	٠,٦١	٠,٩٥
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣,٩٩	-	٠,٣٥
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٦٩	-	٠,٦٥
	١٥ سنة فأكثر	٤,٣٤	-	-
النمط المشارك	أقل من ٥ سنوات	٣,٢٩	٠,٦٧	١,٠٩
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣,٩٦	-	٠,٤٢
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٧٤	-	٠,٦٣
	١٥ سنة فأكثر	٤,٣٨	-	-
الموجه نحو الإنجاز	أقل من ٥ سنوات	٣,٦٥	٠,٤١	٠,٦٤
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٤,٠٦	-	٠,٢٣
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٨٣	-	٠,٤٦
	١٥ سنة فأكثر	٤,٢٩	-	-
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٣,٤٨	٠,٥٣	٠,٨٣
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٤,٠١	-	٠,٣٠
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٨٢	-	٠,٤٩
	١٥ سنة فأكثر	٤,٣١	-	-

يتضح من جدول (٣٠) السابق وجود فروق دالة بين مجموعات الخبرة في اتجاه مجموعة

الخبرة الأعلى في كل الأنماط حيث تركزت الفروق بدرجة أكبر بين مجموعتي الخبرة الأقل من

خمس سنوات ومجموعة الخبرة من ١٥ سنة فأكثر في اتجاه المجموعة الأكثر خبرة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن الخبرة عامل مؤثر في الحكم على مستوى ممارسة القيادة الموقفية لأنه مع طول فترة العمل بالمدارس يعرف الفرد معلومات أكثر وتتكشف له حقائق لم يكن يعلم عنها شيء في السابق وقد يعرف حقائق ويجد مبررات لقائد المدرسة لقيامه بسلوكيات كان يعتقد فيما مضى أنها إجراءات دكتاتورية ولا يجوز استخدامها لكنه مع الممارسة وبخاصة عندما يشترك في العمل الإداري يدرك تماما أهداف القائد ويجد تفسيراً لمعظم سلوكيات كان يعتبرها سلوكيات غير مقبولة كما أن الخبرة تزيد من العلاقة القائمة بين القائد والعاملين فيصبح أكثر قرباً منهم .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إيريه وبايلي Bailey، Ireh (1999) التي هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين أساليب القيادة لدى القادة في ولاية أوهايو وكذلك التعرف على أنماط التكيف لديهم وأشارت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة الإدارية تؤثر على نمط المشاركة الذي يمثل أحد أساليب القيادة الموقفية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كفية (١٤٢٥ هـ) التي هدفت إلى تعرف الأساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد وتوصلت إلى أنه لا تختلف الأساليب القيادية الأساسية للمديرات تبعاً لاختلاف عدد سنوات خبرتهن العملية.

وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع دراسة الحمدان والفضلي (١٤٢٩ هـ) التي هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى قائدي مدارس التعليم العام في الكويت حسب النظرية الموقفية وتوصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير الخبرة في التأثير على النمط القيادي.

كما تختلف مع دراسة البابطين (١٤٣٤ هـ) التي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتوصلت إلى أن أسلوب

المشاركة جاء في المرتبة الثانية ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة ممارسة اساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة.

رابعاً: الفروق وفقاً لعدد الدورات التدريبية:

للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفقاً لعدد الدورات التدريبية (لا يوجد، ثلاث دورات فأقل، أربعة فأكثر) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٣١) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

النمط	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
النمط التوجيهي	بين المجموعات	٠,١٣٦	٢	٠,٠٦٨	٠,١٤	٠,٨٧	غيردالة
	داخل المجموعات	١٨٦,٢٢٢	٣٧٥	٠,٤٩٧			
	الكلية	١٨٦,٣٥٨	٣٧٧				
النمط المساند	بين المجموعات	٥٩٩.	٢	٠,٢٢٩	٠,٣٠	٠,٧٤	غيردالة
	داخل المجموعات	٣٦٩,٦١٠	٣٧٥	٠,٩٨٦			
	الكلية	٣٧٠,٢٠٨	٣٧٧				
النمط المشارك	بين المجموعات	٢,٥٧٣	٢	١,٢٨٧	١,٣١	٠,٢٧	غيردالة
	داخل المجموعات	٣٦٦,٣٠٩	٣٧٥	٠,٩٧٧			
	الكلية	٣٦٨,٨٨٢	٣٧٧				
الموجه نحو الإنجاز	بين المجموعات	٩٧١.	٢	٠,٤٨٥	٠,٧١	٠,٤٩	غيردالة
	داخل المجموعات	٢٥٧,١٣٢	٣٧٥	٠,٦٨٦			
	الكلية	٢٥٨,١٠٣	٣٧٧				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٦١.	٢	٠,٣٨١	٠,٥٩	٠,٥٥	غيردالة
	داخل المجموعات	٢٤١,٥١٣	٣٧٥	٠,٦٤٤			
	الكلية	٢٤٢,٢٧٤	٣٧٧				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) للفروق في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية وفقا لعدد الدورات التدريبية كانت غير دالة في جميع الأنماط والدرجة الكلية، مما يعني أنه لا توجد فروق في تقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية وفقا لعدد الدورات التدريبية.

ويرى الباحث بناء على هذه النتيجة أن الحصول على الدورات التدريبية لم يكن مؤثرا في الحكم على مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية حيث أن الدورات التدريبية لا توجه للحكم على سلوكيات القيادة الموقفية وبالتالي تصبح الدورات التدريبية غير مؤثرة في الحكم وتبقى السلوكيات التي يمارسها القائد داخل المدرسة هي الفيصل في الحكم على درجة ممارستها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البابطين (١٤٣٤ هـ) التي هدفت الى التعرف على واقع ممارسة أساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض وتوصلت إلى أن أسلوب المشاركة جاء في المرتبة الثانية ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة ممارسة اساليب القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف الدورات التدريبية.

عرض وتحليل نتائج السؤال الخامس :

ينص السؤال الخامس على: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أولاً: الفروق وفقاً للمؤهل العلمي

للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في تقدير في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفقاً للمؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين بعد التحقق من تجانس المجموعتين باختبار ليفين (Levine's test) والذي تبين من خلاله أن المجموعتين متجانستين في التباين حيث جاءت قيمة الاختبار غير دالة وجاءت نتائج اختبار (ت) وفقاً للجدول التالي:

جدول (٣٢) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الالتزام العاطفي	بكالوريوس	٢٧٦	٣,٦٥	٠,٨٠	٠,٠٥	٠,٩٦	غير دالة
	دراسات عليا	٤٢	٣,٦٥	٠,٦٠			
الالتزام الاستمراري	بكالوريوس	٢٧٦	٣,٣٩	٠,٦٨	٠,٢٣	٠,٨١	غير دالة
	دراسات عليا	٤٢	٣,٣٦	٠,٧٧			
الالتزام المعياري	بكالوريوس	٢٧٦	٣,٥١	٠,٧٤	٠,٢٦	٠,٨٠	غير دالة
	دراسات عليا	٤٢	٣,٥٤	٠,٨٣			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٢٧٦	٣,٥٢	٠,٦٠	٠,٠١	٠,٩٩	غير دالة
	دراسات عليا	٤٢	٣,٥٢	٠,٦٦			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل

جاءت غير دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني أنه لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي وفقاً للمؤهل.

ويرد الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد درجة الالتزام التنظيمي لا يحتاج للحصول على شهادة معينة لأنها سلوكيات يكتسبها الفرد وهي جزء من شخصيته يدعمها سلوكيات العاملين بالمدرسة واعتبارات كثيرة لا يشترط أن يكون منها المؤهل العلمي وهذا ما أثبتته الدراسة الحالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية وأسفرت عن أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (١٤٣٠هـ) التي هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإرادية، وأسفرت عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً آخر مؤهل تعليمي، نوع المؤهل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحراحشة (٢٠٠٦م) التي هدفت هذه الدراسة الى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي في جميع المجالات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة

للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفقاً لعدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنة، من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة، ١٥ سنة فأكثر) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٣٣) قيمة (ف) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لعدد سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الالتزام العاطفي	بين المجموعات	١٠,٨١٢	٣	٣,٦٠٤	١١,٩٣	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	٩٤,٨٨٨	٣١٤	٠,٣٠			
	الكلية	١٠٥,٦٩٩	٣١٧				
الالتزام الاستمراري	بين المجموعات	٨,٢٥٨	٣	٢,٧٥٣	٦,٠١	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	١٤٣,٧٣٦	٣١٤	٠,٤٥٨			
	الكلية	١٥١,٩٩٤	٣١٧				
الالتزام المعياري	بين المجموعات	١٣,٨٧٦	٣	٤,٦٢٥	٨,٧٨	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	١٦٥,٤٣٤	٣١٤	٠,٥٢٧			
	الكلية	١٧٩,٣١٠	٣١٧				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠,١٠٧	٣	٣,٣٦٩	٩,٩٧	٠,٠١	دالة
	داخل المجموعات	١٠٦,١٥٨	٣١٤	٠,٣٣٨			
	الكلية	١١٦,٢٦٥	٣١٧				

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) للفروق في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية وفقا لعدد سنوات الخبرة جاءت دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية مما

يعني وجود فروق في درجة الالتزام التنظيمي وفقا لعدد سنوات الخبرة، وللتعرف على اتجاه الفروق

تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للمتوسطات وجاءت نتائج المقارنات كما بجدول

(٣٤) الآتي:

جدول (٣٤) المقارنات البعدية للمتوسطات

النمط	المجموعة	المتوسط	من ١٠-٥ سنوات	من ١٠- سنة فأكثر
الالتزام العاطفي	أقل من ٥ سنوات	٢,٩٨	*٠,٥٩	٠,٥٠
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣,٥٧	-	٠,٠٨
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٤٩	-	-
	١٥ سنة فأكثر	٣,٨٠	-	-
الالتزام الاستمراري	أقل من ٥ سنوات	٢,٦٧	٠,٦٠	*٠,٧١
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣,٢٧	-	٠,١١
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٣٨	-	-
	١٥ سنة فأكثر	٣,٤٨	-	-
الالتزام المعياري	أقل من ٥ سنوات	٢,٨٥	٠,٦٢	٠,٤٢
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣,٤٧	-	٠,٢٠
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٢٧	-	-
	١٥ سنة فأكثر	٣,٦٨	-	-
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٢,٨٣	*٠,٦٠	*٠,٥٤
	من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	٣,٤٤	-	٠,٠٦
	من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة	٣,٣٨	-	-
	١٥ سنة فأكثر	٣,٦٥	-	-

يتضح من جدول (٣٤) السابق وجود فروق دالة بين مجموعات الخبرة في اتجاه مجموعة

الخبرة الأعلى في كل الأنماط حيث تركزت الفروق بدرجة أكبر بين مجموعتي الخبرة الأقل من

خمس سنوات ومجموعة الخبرة من ١٥ سنة فأكثر في اتجاه المجموعة الأكثر خبرة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن الخبرة عامل مؤثر في الحكم على مستوى الالتزام التنظيمي

لأنه مع طول فترة العمل بالمدارس يرتبط المعلم بالمدرسة وبالعاملين بها ويتعود على الممارسات

الإدارية وبالتالي يرتبط عاطفياً بالمدرسة والعاملين بها ولا يرغب في التغيير وبخاصة عندما يتوافر

بالمدرسة إدارة تدعم المعلمين وتوجههم وتشركهم في اتخاذ القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحراشنة (٢٠٠٦م) التي هدفت هذه الدراسة الى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي في جميع المجالات لذوي الخبرة البسيطة والمتوسطة للمعلمين.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٦) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين كما يراه القادة التربويين من وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية وأسفرت عن أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية لاتجاهات أفراد العينة نحو الالتزام التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة.

وتختلف أيضا هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (١٤٣٠هـ) التي هدفت إلى تعرف النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإرادية، وأسفرت عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لسنوات الخبرة.

ثالثاً: الفروق وفقاً لعدد الدورات التدريبية

للتعرف على الفروق بين أفراد العينة في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة وفقاً لعدد الدورات التدريبية (لا يوجد، ثلاث دورات فأقل، أربعة فأكثر) فقد تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين مجموعتين مستقلتين بعد حذف مجموعة من لم يحصوا على دورات حيث كان بها فرد واحد فقط ولا يمكن مقارنة فرد بمجموعة، وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول (٣٥) قيمة (ت) ودلالاتها للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لعدد الدورات التدريبية

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الالتزام العاطفي	ثلاثة فأقل	٣٧	٣,٦١	٠,٥٣	٠,٤٢	٠,٦٨	غيردالة
	أربعة فأكثر	٢٨٠	٣,٦٥	٠,٥٩			
الالتزام الاستمراري	ثلاثة فأقل	٣٧	٣,٣٩	٠,٧٣	٠,٠٤	٠,٩٧	غيردالة
	أربعة فأكثر	٢٨٠	٣,٣٨	٠,٦٩			
الالتزام المعياري	ثلاثة فأقل	٣٧	٣,٥٥	٠,٦٨	٠,٣٤	٠,٧٣	غيردالة
	أربعة فأكثر	٢٨٠	٣,٥٢	٠,٧٦			
الدرجة الكلية	ثلاثة فأقل	٣٧	٣,٥٢	٠,٥٦	٠,٠٣	٠,٩٨	غيردالة
	أربعة فأكثر	٢٨٠	٣,٥٢	٠,٦١			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ت) للفروق في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية وفقا لعدد سنوات الخبرة غيردالة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق وفقا لعدد الدورات التدريبية.

ويرى الباحث بناء على هذه النتيجة أن الحصول على الدورات التدريبية لم يكن مؤثرا في الحكم على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية حيث تبين أن الحاصلين على دورات تدريبية لم يكونوا أكثر تقديرا لدرجة الالتزام التنظيمي ومن الواضح أن الالتزام التنظيمي يتكون نتيجة عوامل أخرى غير الدورات التدريبية فهو مرتبط بسـلوكيات القائد وبسمات شخصية المعلم.

ويتفق ذلك مع ما ذكره حنون (٢٠٠٦م) أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، كما أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: خلاصة النتائج

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: مقترحات الدراسة.

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى عرض خلاصة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وأهم التوصيات، إضافة إلى مجموعة من الاقتراحات بدارسات مستقبلية يمكن إجراؤها في الميدان في ضوء تلك النتائج .

أولاً- خلاصة النتائج :

يعرض الباحث ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة الحالية كما يلي:

- ١ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من القادة والمعلمين على جميع عبارات النمط التوجيهي عالية ما عدا عبارة (إعطاء المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم). فقد جاءت درجة الممارسة عليها بدرجة عالية جداً.
- ٢ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من القادة والمعلمين على جميع عبارات النمط المساند عالية ما عدا عبارة (الاستماع للآخرين ليمنحهم التشجيع). فقد جاءت درجة الممارسة عليها بدرجة عالية جداً.
- ٣ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من القادة والمعلمين على جميع عبارات النمط المشارك عالية لجميع عبارات هذا النمط.
- ٤ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من القادة والمعلمين على عبارات نمط الموجه نحو الإنجاز عالية جداً وعالية لجميع العبارات.
- ٥ . مستوى ممارسة القيادة الموقفية من وجهة نظر القادة ومعلمي المرحلة الثانوية جاءت عالية لجميع الأنماط، وجاء النمط التوجيهي في الترتيب الأول من حيث درجة الممارسة يليه النمط الموجه نحو الانجاز، ثم النمط المشارك، فالنمط المساند في الترتيب الأخير.

- ٦ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من المعلمين على جميع عبارات بعد الالتزام العاطفي عالية.
- ٧ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من المعلمين على جميع عبارات بعد الالتزام الاستمراري عالية ومتوسطة لجميع العبارات.
- ٨ . جاءت درجة ممارسة أفراد العينة من المعلمين على جميع عبارات بعد الالتزام المعياري عالية ومتوسطة.
- ٩ . مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية عالي للبعدين: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري بينما الالتزام الاستمراري جاء بدرجة متوسطة
- ١٠ . توجد معاملات ارتباط دالة موجبة بين أنماط القيادة الموقفية وأبعاد الالتزام التنظيمي مما يعني وجود علاقة طردية بين القيادة الموقفية والالتزام التنظيمي.
- ١١ . جاءت قيمة (ت) للفروق بين استجابات القادة والمعلمين دالة لصالح القادة في جميع أنماط الإدارة مما يعني أن القادة يقدرون درجة ممارستهم للقيادة الموقفية بدرجة أعلى مما يقدرها المعلمون
- ١٢ . جاءت قيمة (ت) للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا للمؤهل غير دالة في جميع الأنماط مما يعني انه لا توجد فروق في تقدير درجة ممارسة القادة لأنماط القيادة الموقفية وفقا للمؤهل العلمي.
- ١٣ . جاءت قيمة (ف) للفروق في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية وفقا لعدد سنوات الخبرة دالة لجميع الأنماط مما يعني وجود فروق في تقدير درجة ممارسة الأنماط المختلفة وفقا لعدد سنوات الخبرة

- ١٤ . جاءت قيمة (ف) للفروق في تقدير مستوى القيادة الموقفية لدى قائدي المدارس الثانوية وفقا لعدد الدورات التدريبية كانت غير دالة في جميع الأنماط والدرجة الكلية، مما يعني أنه لا توجد فروق في تقدير درجة ممارسة القيادة الموقفية وفقا لعدد الدورات التدريبية.
- ١٥ . جاءت قيمة (ت) للفروق بين استجابات أفراد العينة وفقا لمؤهل المعلمين غير دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني أنه لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي وفقا للمؤهل.
- ١٦ . جاءت قيمة (ف) للفروق في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية وفقا لعدد سنوات الخبرة دالة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية مما يعني وجود فروق في درجة الالتزام التنظيمي وفقا لعدد سنوات الخبرة
- ١٧ . جاءت قيمة (ت) للفروق في تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية وفقا لعدد سنوات الخبرة غير دالة؛ مما يعني أنه لا توجد فروق وفقا لعدد الدورات التدريبية.

ثانيا: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تصميم حقائب تدريبية تشتمل على:
 - تدريب قائدي المدارس على ممارسة القيادة الموقفية بجميع انماطها المختلفة.
 - تدريب القادة على خطوات اتخاذ القرار بطريقة توافقية وديمقراطية من خلال فرق العمل بحيث يشعر الجميع ان القرار هم المسؤولون عنه ومن ثم يسهل تطبيقه.
 - تدريب القادة على الطرق المختلفة لرفع دافعية المعلمين للعمل وتحفيزهم له.
- ٢- نشر ثقافة العمل بروح الجماعة داخل المدارس بين المعلمين أنفسهم وبين القادة والمعلمين والعاملين.

- ٣- حسن اختيار قائدي المدارس بحيث يكون لديهم المهارات القيادية والاتجاهات الإيجابية نحو الآخرين، بحيث يتم انتقاء قائدي المدارس بعناية وفقا لأسس موضوعية تعتمد على مجموعة من المعايير ومنها اتجاهات القائد نحو الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٤- عمل أدلة إرشادية توزع على المعلمين تبين واجباتهم وأدوارهم تجاه المدرسة والعاملين بها والإدارة المدرسية وكيفية التعامل معها والرجوع إليها.
- ٥- العمل على توفير المناخ المدرسي الذي يشجع على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين لأنه بلا شك ينعكس على أدائهم التدريسي.
- ٦- العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال الممارسات الإدارية لما لها من علاقة برفع درجة التزامهم التنظيمي

ثالثا- مقترحات الدراسة:

من خلال قيام الباحث بهذه الدراسة، وما أسفرت عنها من نتائج فإنه يقترح القيام بما يلي من دراسات:

- ١ - دراسة مقارنة عن العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم العام.
- ٢ - مستوى القيادة الموقفية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام.
- ٣ - دراسة مقارنة بين مستوى القيادة الموقفية بمراحل التعليم العام بمدارس البنين ومدارس البنات.
- ٤ - دراسة عن العلاقة بين أنماط مختلفة من الإدارة غير القيادة الموقفية بالالتزام التنظيمي.
- ٥ - دراسة تقييمية للكفايات اللازمة لقائدي مدراس لتطبيق إجراءات القيادة الموقفية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جياب، محمد محمد مصطفى. (٢٠١٤). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة
- ابن منظور، جمال الدين ابي الفضل. (١٩٥٦م). لسان العرب. القاهرة. دار المعارف.
- ابو العلا، محمد (٢٠٠٩م). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القادة العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٥م). تنمية مهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. القاهرة: إيترك للنشر والتوزيع. ط ٥.
- أبو سمك، أحمد. (٢٠١١). التطوير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بمؤسسات وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة. جامعة الأزهر.
- ابو ندا. سامية خميس. (٢٠٠٧م). علاقة المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية -دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الأحمدي، طلال بن عايد. (٢٠٠٤م). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة. ٢٤(١).

- الأغبيري، عبد الصمد. (١٩٩٨م). الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر عينة من قائدي ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. ع (٨٨). جامعة الكويت.
- آل ناجي، محمد. (٢٠٠١م). الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. مجلة مركز البحوث التربوية. ع (٢٠). جامعة قطر. مركز البحوث التربوية.
- آل ناجي، محمد. (٤٣٢هـ). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. جدة: السروات. ط٤.
- الثمالي، عبد الله محمد. (٢٠٠٢). الالتزام التنظيمي وعلاقتها ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة. رسالة الماجستير غير منشورة. الرياض. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- جرجون، ايهاب عبد الله. (٢٠٠٩م). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة. الجامعة الإسلامية.
- جرينبرج، جيرالد. باورن، روبرت. (٢٠٠٤م). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. الرياض: دار المريخ للنشر.
- جلده، سامر. (٢٠٠٩م). السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجندي، عادل السيد. (٢٠٠٣م). الالتزام التنظيمي لأستاذ الجامعات وعلاقته بفعالية المنظمة الجامعية. مصر. مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق. ع٤٣.
- جواد، شوقي. (٢٠٠٠م). السلوك التنظيمي. عمان: دار الحامد.

- جودة، إيمان. واليا في، رنذة. (٢٠٠٦م). دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي وصراع الدور وغموضه وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود. ١(١٩).
- الحجايا، سليمان سالم (٢٠٠٦م). الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. عمان: الجامعة الاردنية.
- حجي، احمد اسماعيل. (١٩٩٤م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الحراحشة، محمد عبود. (٢٠٠٦م). العلاقة بين الأنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٧(١)
- حسن، عبد الله كاظم. (٢٠٠٩م). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي كلية التربية / جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية (١٤)
- حسن، ماهر محمد صالح. (٢٠٠٤م). القيادة-أساسيات ونظريات-ومفاهيم. الأردن: دار الكندي.
- حسين، سلامة. (٢٠٠٤م). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.
- حلس، صقر. (٢٠١٢م). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة. الجامعة الإسلامية.

- الحمدان، جاسم محمد. الفضلي، خلود زيد. (٢٠٠٨م). الأنماط القيادية السائدة لدى قائدي مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم التربوية). ٢(٢٠).
- حمدان، دانا لطفي. (٢٠٠٨م). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين. جامعة النجاح الوطنية.
- حنونة، سامي. (٢٠٠٦م). مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة. الجامعة الإسلامية.
- حواس، أميرة محمد رفعت. (٢٠٠٣م). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة. القاهرة. جامعة القاهرة.
- الخشالي، شاكر جاد الله (٢٠٠٣م). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية. ١(٦).
- خضير، نعمة، والنعمي، عدنان، والنعمي، فلاح. (١٩٩٦م). الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة. مجلة اتحاد الجامعات العربية. ع(٣١).
- درويش، عبد الكريم. وتكلا، ليلي. (١٩٩٥م). اصول الادارة العامة. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- دواني، كمال سليم. (٢٠١٣م). القيادة التربوية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- ربيع، مشعان. (٢٠٠٨م). علم النفس الإداري. عمان: دار المسيرة.

- رشيد، مازن فارس. (٢٠٠٤م). الدعم التنظيمي المدرك والبعاد المتعددة للولاء التنظيمي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. جامعة الكويت. ١(١١).
- ريان، عادل ريان. (٢٠٠٠م). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسـيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث التجارية*. ٢٢(١).
- سعود، راتب، سلطان، سوزان. (٢٠٠٩م). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. *مجلة جامعة دمشق*، ٢(٢٥).
- السكارنة، بلال. (٢٠١٠م). القيادة الادارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سلامة، بلال حمودة محمد. (١٩٩٥م). الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين: جامعة النجاح.
- سلامة، عادل عبد الفتاح. (١٩٩٩م). الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية جامعة عين شمس. *مجلة كلية التربية*. جامعة القاهرة. ١(٢٣).
- سلطان، محمد سعيد أنور. (٢٠٠٤م). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ط٢.
- السلمي، علي. (٢٠٠١م). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
- سمارة، فوزي. (٢٠٠٧م). الإدارة التربوية. عمان: الطريق للنشر والتوزيع.
- الصغير، محمد بن عبد الله. (٢٠٠٤م) مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية لأساليب القيادة لنموذج هيرسي وبلانشارد: دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد

العزیز الحریبة وضباط کلیة الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير غیر منشورة. الرياض: جامعة نايف العربیة للعلوم الأمنية.

- الصیرفی، محمد. (٢٠٠٥م). إدارة التغبیر. الاسكندریة. حورس للنشر والتوزیع. ط٢.

- الصیرفی، محمد. (٢٠٠٦). اصول التغبیر والادارة للمدیر المبدع: النظریات والأنماط الإداریة. الاسكندریة: مؤسسة حورس الدولیة.

- الطجم، عبد الله عبد الغنی. (١٤١٥هـ). قیاس مدى قدرة العوامل التغبیریة والدیمو جغرافیة فی التغبیر بمستوى الالتزام التغبیری بالأجهزة الإداریة السعودیة. المجله العربیة للعلوم الإداریة. جامعة الكویت، ١(٤).

- عامر، سامح، قنديل، علاء. (٢٠١٠م). التطور التغبیری. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

- العامری، عبد الله محمد علی. (١٤٢٨هـ). أنماط القیادة السائدة وفق نظریة الخط المستمر وعلاقتها بإدارة التغبیر فی المدارس الثانویة للبنین والبنات بمحافظة بيشة. رسالة ماجستير غیر منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

- العبادلة، عبد الرحمن فالج. (٢٠٠٣م). الأنماط القیادیة وعلاقتها بالثقافة التغبیریة لدى الفئات الإداریة فی محافظة جنوب الأردن. رسالة ماجستير غیر منشورة، الأردن: جامعة مؤتة.

- عبد الباقي، صلاح الدین محمد. (٢٠٠٤). السلوك الفعّال فی المنظمات. القاهرة: الجدار الجامعی.

- عبد الباقي، صلاح الدین. (٢٠٠٥م). مبادئ السلوك التغبیری. الإسكندریة: الدار الجامعیة.

- العبودی، محسن. (١٩٨٤م). الاتجاهات الحدیثة فی القیادة الاداریة. القاهرة: دار النهضة الحدیثة.

- عبودي، زيد منير. (٢٠٠٧م). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان. دار البداية ناشرون وموزعون.
- عبيدات، ذوقان (٢٠٠٥م). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان. دار الفكر.
- العتيبي، مشعل. (٢٠٠٨). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، نواف بن سفر بن مفلح. (١٤٢٨هـ). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لقائدي المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة. جامعة أم القرى.
- العجمي، محمد. (١٤٢٨هـ). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة.
- العجمي، عبد الله. (٢٠٠٦). أثر النمطي القيادي لدى قائدي المدارس الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت على إبداعهم الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن: جامعة اليرموك.
- العديلي، ناصر محمد. (١٩٩٥م). السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الادارة العامة.
- العساف، صالح. (١٤٣١هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة دار الزهراء.
- العطية، ماجدة. (٢٠٠٣م). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل ط ٥

- العوفي، محمد بن غالب. (١٤٢٥هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عياصرة، على أحمد عبد الرحمن. (١٤٢٦هـ). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار ومكتبة الحامد.
- عيد، إبراهيم. (٢٠٠٠م). علم النفس الاجتماعي. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- الغامدي. سعيد بن محمد آل عاتق. (١٤٣٠هـ). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة. جامعة أم القرى.
- الغامدي، سعيد عبد الله عياش. (١٤٢٧هـ). 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.
- القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: الأردن المكتبة الوطنية. ط ٢.
- القطان، على عبد الرسول. (٢٠٠٨م). الأنماط القيادية الأثار يمين الحماسية في جامعة الكويت من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالإدارة المؤسسية سبل تطورها. رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: جامعة اليرموك.
- القطان، عبد الرحيم علي. (١٩٨٧). نظرية المسار والهدف في القيادة: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاجتماعية. الكويت ١٥ (٣).
- الكايد، جعفر احمد. (١٩٩٩م). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

- الكردى، مصباح بنت محمد مكى عبد القادر. (٢٠٠٤). أسلوب القيادة في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في ضوء نظرية الموقف بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. دراسات تربوية واجتماعية-مصر. ١٠ (٣)
- كرىدى، باسم عباس. (٢٠١٠). الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. ١٢ (٣).
- كفية، سحر. (١٤٢٥هـ). الأساليب القيادية لمديرات المدارس الابتدائية بمكة المكرمة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشرد. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة. جامعة أم القرى.
- كاللدة، ظاهر. (١٩٩٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان. دار زهران للطباعة والنشر.
- كنعان، نواف. (٢٠٠٢م). القيادة الإدارية. عمان. مكتبة دار الثقافة
- اللوزى، موسى. (٢٠٠٢م). التنظيم وإجراء العمل. عمان: دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية ط٤.
- المدهون، موسى. والجزراوى، أبراهيم. (١٩٩٥). تحليل السلوك الإداري سيكولوجيا وإدارياً للعملىن والجمهور. عمان: المركز العربى للخدمات الطلابية.
- المغربى، محمد كامل. (٢٠٠٧م). الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حادثة وتحديات القرن العشرين. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- المغيدى، الحسن. وآل ناجى، محمد. (١٩٩٤م). الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. ع٢٩.

- المغيدي، الحسن (١٩٩٦م). أثر أساليب القيادة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الإحساء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهرسي وبلانشرد ونظرية الدوافع الهرزبورغ). مجلة مركز البحوث التربوية. ع٩. جامعة قطر. مركز البحوث التربوية.
- المنيع، محمد عبد الله. (١٩٨٩م). أثر النمط الإدارية للقادة على اعمالهم في المدارس. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم التربوية). ١.
- المنيف، ابراهيم بن عبد الله. (١٩٩٩م). تطور الفكر المعاصر. الرياض. الافاق للإبداع والنشر والاعلام.
- نجيب، محمد. (٢٠٠٣م). أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل، الالتزام التنظيمي، الغياب، وترك العمل لدى المرؤوسين. مجلة كلية التربية. جامعة القاهرة. ١(٣١).
- النوباني، مصطفى طه. (٢٠٠٣م). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- هاوس. بيترج. (٢٠٠٦م). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهواري، سيد. (١٩٩٧م). الإدارة بالأهداف والنتائج. القاهرة. مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد. (٢٠٠٢م). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١. القاهرة. مكتبة عين شمس.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٨م). الولاء التنظيمي للمدير الســــــــــــعودي. الرياض. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الوزان، خالد محمد. (٢٠٠٦م). المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض. كلية نايف للعلوم الأمنية.

- الوهاس، محمد بن حسن احمد. (٢٠٠٢م). دور القيادة الامنية في فاعلية ادارة الازمات: دراسة تطبيقية على قوات الامن الخاصة في منطقتي الرياض ومكة. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- يوسف، سمير محمد. (١٩٩٩م). السلوك التنظيمي. القاهرة. دار الفكر العربي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allen, Natale. J. & Meyer, John. (1990). P: The Measurement and Antecedents of Affective. Continuance and Normative Commitment to Organization. **Journal of Occupational Psychology**. G.B. Vol 63. P1-18.
- Barbara B. Brown. (2003). **Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**. Doctoral dissertation. Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University
- Broowell, DON. (1996) Situational Leadership and the Education of the '90. **Emergency Librarian**. V23, n3, Jan- Feb.
- Carder, Linda; & Others. (1996). **Using Situational leadership To Reach the Whole Population**. (ED 406998)
- House, R, J. (1971). A path goal theory of leader effective. **Administrative science Quarterly**.v16
- House, R, J., & Mitchll, T.R. (1974). Path-goal theory of Leadership. **Journal of contemporary Business**.v3
- Ireh, Maduakolam: Baily, Joe. (1999). A Study of superintendents' change Leadership Styles Using the situational Leadership Model. **American secondary Education**, v27. N4. P22-32.
- Lestrom, Alan C. (2008) Advising jay: A case study using a situational Leadership Approach. **NACAD Journal**. v28. N2.
- Peter G. Northouse. (2011). **Introduction to Leadership Concepts and Practice**. Second edition. London: SAGE Publications Ltd. [e book]
Retrieved Thursday, May 14, 2015. From:
<http://www.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm> .

- Peter G. Northouse. (2012). **Leadership: Theory and Practice. Sixth Edition.** London: SAGE Publications Ltd. [e book] Retrieved Thursday, May 14, 2015. From: <http://www.sagepub.com/northouse6e/main.htm> .
- White, George P.; Greenwood, Scott c. (2002). A situational Approach to Middle Level Teacher Leadership. **Middle school Journal**, v33. N4.
- Sersic, Darja maslic. (1999). an empirical test of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment a Croatian context. Organizational commitment and turnover intentions, **review of psychology**. V6, No. 1-2, P 17-24

الملاحق

ملحق (١)

استبانة مسار الهدف

(النسخة الإنجليزية)

Path–Goal Leadership Questionnaire

Instructions: This questionnaire contains questions about different styles of path–goal leadership. Indicate how often each statement is true of your own behavior.

Key: 1 = Never 2 = Hardly ever 3 = Seldom 4 = Occasionally 5 = Often
6 = Usually 7 = Always

1. I let subordinates know what is expected of them. 1 2 3 4 5 6 7
2. I maintain a friendly working relationship with subordinates. 1 2 3 4 5 6 7
3. I consult with subordinates when facing a problem. 1 2 3 4 5 6 7
4. I listen receptively to subordinates' ideas and suggestions. 1 2 3 4 5 6 7
5. I inform subordinates about what needs to be done and how it needs to be done. 1 2 3 4 5 6 7
6. I let subordinates know that I expect them to perform at their highest level. 1 2 3 4 5 6 7
7. I act without consulting my subordinates. 1 2 3 4 5 6 7
8. I do little things to make it pleasant to be a member of the group. 1 2 3 4 5 6 7
9. I ask subordinates to follow standard rules and regulations. 1 2 3 4 5 6 7
10. I set goals for subordinates' performance that are quite challenging. 1 2 3 4 5 6 7
11. I say things that hurt subordinates' personal feelings. 1 2 3 4 5 6 7
12. I ask for suggestions from subordinates concerning how to carry out assignments. 1 2 3 4 5 6 7
13. I encourage continual improvement in subordinates' performance. 1 2 3 4 5 6 7
14. I explain the level of performance that is expected of subordinates. 1 2 3 4 5 6 7
15. I help subordinates overcome problems that stop them from carrying out their tasks. 1 2 3 4 5 6 7
16. I show that I have doubts about subordinates' ability to meet most objectives. 1 2 3 4 5 6 7
17. I ask subordinates for suggestions on what assignments should be made. 1 2 3 4 5 6 7

- | | |
|---|---------------|
| 18. I give vague explanations of what is expected of subordinates on the job. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19. I consistently set challenging goals for subordinates to attain. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 20. I behave in a manner that is thoughtful of subordinates' personal needs. | 1 2 3 4 5 6 7 |

Scoring

1. Reverse the scores for Items 7, 11, 16, and 18.
2. Directive style: Sum of scores on Items 1, 5, 9, 14, and 18.
3. Supportive style: Sum of scores on Items 2, 8, 11, 15, and 20.
4. Participative style: Sum of scores on Items 3, 4, 7, 12, and 17.
5. Achievement-oriented style: Sum of scores on Items 6, 10, 13, 16, and 19.

Scoring Interpretation

- Directive style: A common score is 23, scores above 28 are considered high, and scores below 18 are considered low.
- Supportive style: A common score is 28, scores above 33 are considered high, and scores below 23 are considered low.
- Participative style: A common score is 21, scores above 26 are considered high, and scores below 16 are considered low.
- Achievement-oriented style: A common score is 19, scores above 24 are considered high, and scores below 14 are considered low.

The scores you received on the path-goal questionnaire provide information about which style of leadership you use most often and which you use less often. In addition, you can use these scores to assess your use of each style relative to your use of the other styles.

SOURCES: Adapted from *A Path-Goal Theory Investigation of Superior Subordinate Relationships*, by J. Indvik, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison, 1985; and Indvik (1988). Based on the work of House and Dessler (1974) and House (1977) cited in Fulk and Wendler (1982). Used by permission.

ملحق (٢)

استبانة مسار الهدف

(النسخة الإنجليزية)

Path-Goal Styles Questionnaire



Visit www.sagepub.com/northouseintro2e for downloadable versions of these questionnaires

Purpose

1. To identify your path-goal styles of leadership
2. To examine how your use of each style relates to other styles of leadership

Directions

1. For each of the statements below, circle the number that indicates the frequency with which you engage in the expressed behavior.
2. Give your immediate impressions. There are no right or wrong answers.

When I am the leader. . .	Never	Seldom	Sometimes	Often	Always
1. I give clear explanations of what is expected of others.	1	2	3	4	5
2. I show interest in subordinates' personal concerns.	1	2	3	4	5
3. I invite subordinates to participate in decision making.	1	2	3	4	5
4. I challenge subordinates to continuously improve their work performance.	1	2	3	4	5
5. I give subordinates explicit instructions for how to do their work.	1	2	3	4	5
6. I show concern for the personal well-being of my subordinates.	1	2	3	4	5
7. I solicit subordinates' suggestions before making a decision.	1	2	3	4	5
8. I encourage subordinates to consistently raise their own standards of performance.	1	2	3	4	5
9. I give clear directions to others for how to proceed on a project.	1	2	3	4	5
10. I listen to others and give them encouragement.	1	2	3	4	5
11. I am receptive to ideas and advice from others.	1	2	3	4	5
12. I expect subordinates to excel in all aspects of their work.	1	2	3	4	5

Scoring

1. Sum the responses on items 1, 5, and 9 (directive leadership).
2. Sum the responses on items 2, 6, and 10 (supportive leadership).
3. Sum the responses on items 3, 7, and 11 (participative leadership).
4. Sum the responses on items 4, 8, and 12 (achievement-oriented leadership).

ملحق (٣)

الاستبانة في صورتها الأولية

وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيقوم الباحث بمشيئة الله بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى بعنوان (مستوى تطبيق القيادة الموقفية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدينة مكة المكرمة) وذلك حسب نظرية المسار - الهدف من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ١ . ما مستوى تطبيق مدير المدرسة للنمط التوجيهي؟
 - ٢ . ما مستوى تطبيق مدير المدرسة للنمط المساند؟
 - ٣ . ما مستوى تطبيق مدير المدرسة للنمط المشارك؟
 - ٤ . ما مستوى تطبيق مدير المدرسة للنمط الموجه نحو الانجاز؟
 - ٥ . ما مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟
 - ٦ . ما العلاقة بين انماط القيادة الموقفية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة؟
 - ٧ . هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) حول مستوى تطبيق القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية حسب نظرية المسار - الهدف من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟
 - ٨ . هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدالة (٠.٠٥) حول مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المجال التربوي)؟
- ولقد تتطلب ذلك اعداد صورة مبدئية أولية لأداة الدراسة (الاستبانة) بناء على الإطار النظري وادبيات الدراسة ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة وفق محورين وهما:

أ- القيادة الموقفية ومستوى تطبيقها لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

ب- الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

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

وسوف يستخدم الباحث من أجل التوصل للنتائج مقياس ليكرت للمحورين كالتالي:

أ- المحور الاول سيتكون من خمس درجات على النحو التالي:

الاستجابة	ابداً	نادراً	احياناً	غالباً	دائماً
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

ب- وبينما سيستخدم للمحور الثاني مقياساً من خمس درجات كالتالي:

الاستجابة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	اوافق بدرجة متوسطة	اوافق	اوافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

مع خالص شكري وتقديري لسعادتكم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للحكم على مدى صلاحية الاستبانة، الباحث يعتز بمقترحاتكم التي تسهم في نجاح الدراسة وإثرائها، سائلاً الله العلي القدير ان يجعل ذلك في موازين حسناتكم.

الباحث/ عائض أحمد المنتشري

ج/ +٩٦٦٥٥٤٤٠٥٢٢٤ البريد الالكتروني/ aydh1403@gmail.com

المعلومات الأولية:

١- الاسم (اختياري):

٢- آخر مؤهل دراسي:

() بكالوريوس.

() دراسات عليا.

٣- سنوات الخبرة في المجال التربوي:

() اقل من ٥ سنوات.

() من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات.

() من ١٠ الى اقل من ١٥ سنوات.

() من ١٥ فأكثر

المحور الأول: القيادة حسب نظرية المسار والهدف:

العبارة بعد التعديل إذا كانت غير واضحة او غير منتمية	الانتماء للمحور		الصياغة		العبارة مدير المدرسة:	م	النمط
	غير منتمية	منتمية	واضحة غير	واضحة			
					يعطي تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الآخرين	١	النمط التوجيهي
					يعطي المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم.	٢	
					يعطي توجيهات واضحة للآخرين لكيفية المضي قدماً في المشروع	٣	
					يبين مستوى الاداء الذي يتوقع من المعلمين القيام به.	٤	
					يظهر الحرص بالاهتمامات الشخصية للمعلمين.	٥	النمط المساند
					يظهر الحرص على الرفاهية الشخصية للمعلمين	٦	
					يستمع للآخرين ويمنحهم التشجيع	٧	
					يقوم بأعمال قليلة لكي يكون لطيفاً في المجموعة	٨	
					يدعوا المعلمين في المشاركة في صنع القرار.	٩	النمط المشارك
					يحصل على اقتراحات المعلمين قبل اتخاذ أي قرار.	١٠	
					يتقبل الأفكار والمشورة من الآخرين.	١١	

					يطلب من المعلمين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها	١٢	الوجه نحو الإنجاز
					يتحدى المعلمين للتحسين المستمر لأداء أعمالهم.	١٣	
					يشجع المعلمين للرفع باستمرار من المعايير الخاصة بالأداء	١٤	
					يتوقع ان المعلمين يتفوقون في جميع جوانب عملهم	١٥	
					يضع اهدافاً تتصف بالتحدي ليتولى المعلمين تحقيقها	١٦	

ملاحظة:

تمت الاستفادة في هذا المحور من الاستبانة المعدة له في الكتاب التالي وقان الباحث بترجمتها:

Source:

Peter G. Northouse. (2011). Introduction to Leadership Concepts and Practice. Second edition. London: SAGE Publications Ltd. [e book]

Retrieved Thursday, May 14, 2015. From:

<http://www.uk.sagepub.com/northouseintro2e/study/resources.htm>

Peter G. Northouse. (2012). Leadership: Theory and Practice. Sixth Edition. London: SAGE Publications Ltd. [e book] Retrieved Thursday, May 14,

٢٠١٥. From:

<http://studysites.sagepub.com/northouse6e/study/default.htm>

مع التعديل في ترتيب الفقرات وصياغتها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة مجتمع الدراسة

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

العبارة بعد التعديل إذا كانت غير واضحة او غير منتمة	الانتماء للمحور		الصياغة		العبارة	م
	غير منتمة	منتمة	غير واضحة	واضحة		
الالتزام العاطفي						
					سأكون سعيداً جداً لقضاء بقية حياتي المهنية في هذه المدرسة	١
					أنا حقاً اشعر بأن مشاكل هذه المدرسة تخصني.	٢
					لا أشعر بأن زملائي في المدرسة كأنهم جزء من عائلتي. *	٣
					ليس لدي الشعور بالارتباط العاطفي تجاه هذه المدرسة. *	٤
					هذه المدرسة لديها قدراً كبيراً من المعاني الشخصية لي.	٥
					ليس لدي شعور بأنني أنتمي لهذه المدرسة. *	٦
الالتزام الاستمراري						
					سيكون من الصعب جداً علي ترك العمل في هذه المدرسة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	٧
					الكثير من امور حياتي سيتعطل إذا تركت هذه المدرسة الان.	٨
					الآن البقاء في المدرسة يعتبر أمر مهم بقدر رغبتني في ذلك.	٩
					اشعر بان لدي عدد قليل جداً من الخيارات للنظر في ترك هذه المدرسة.	١٠

					١١	من احدى الاثار السلبية لترك هذه المدرسة هو ندرة وجود البديل.
					١٢	إذا لم أكن على استعداد للعمل في هذه المدرسة يمكن لي أن أعمل في مدرسة أخرى.
الالتزام المعياري						
					١٣	لا أشعر بأي التزام بالبقاء في هذه المدرسة حالياً.*
					١٤	حتى لو كان لمصلحتي، لا أشعر بأنه من حقي أن أترك مدرستي حالياً.
					١٥	لدي شعور سيء إذا تركت المدرسة الآن.
					١٦	هذه المدرسة تستحق ولأني لها.
					١٧	لن أترك هذه المدرسة الآن لأنني أحس بالالتزام تجاه الناس فيها.
					١٨	انا مدين بقدر كبير لمدرستي هذه.

ملاحظة:

* تقييم عكسي.

تمت الاستفادة في هذا المحور من استبانة الالتزام التنظيمي التي أعدها Allin & Meyer (1996) والمسماة استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) Questionnaire والتي استخدمت في دراسة Brown (2003) و Sersic (1999) وقام الباحث بترجمتها مع إعادة ترتيب الفقرات والتعديل في صياغتها بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة ومجتمعها وايضاً مع اهداف الدراسة الحالية.

ملحق (٤)

أسماء السادة الحكّمين

قائمة بالسادة محكمي اداة الدراسة (الاستبانة)

م	الاسم	الرتبة العلمية	الجهة المشرفة
١	أ.د. احمد سليمان محمود العبيدات	استاذ	جامعة ام القرى
٢	د. احمد الصبيحي	استاذ مساعد	جامعة الملك عبد العزيز
٣	د. حازم علي احمد بدارنه	استاذ مساعد	جامعة ام القرى
٤	د. خالد صالح الظاهري	استاذ مساعد	جامعة الملك عبد العزيز
٥	د. رامي ابراهيم عبد الرحمن الشقران	استاذ مساعد	جامعة ام القرى
٦	د. عباس بله محمد	استاذ مشارك	جامعة ام القرى
٧	د. عبد الرحمن بريك العليان	استاذ مساعد	جامعة الملك عبد العزيز
٨	د. عبد الرحمن معتوق زمزمي	استاذ مساعد	جامعة الملك عبد العزيز
٩	د. عبد الله احمد سالم الزهراني	استاذ مشارك	جامعة ام القرى
١٠	د. عبد الله محمد عبد الله الحميدي	استاذ مشارك	جامعة ام القرى
١١	د. فراس أحمد سليم	استاذ مشارك	جامعة الملك عبد العزيز
١٢	د. مسعود خضر مبارك القرشي	استاذ مساعد	جامعة ام القرى
١٣	د. هاني سعيد حسن	استاذ مساعد	جامعة ام القرى

ملحق (٥)

مقياس ماير وألين للالتزام التنظيمي

Employee Opinion Survey-OCQ

You are being asked to participate in a survey to provide the city of Charlottesville with information that will help improve the working environment for employees. Participation in this survey is voluntary and confidentially is assured. No individual data will be reported. **THANK YOU!** -----

The following statements concern how you feel about the **department** where you work. Please indicate the extent of your agreement or disagreement with each statement by **circling** a number from 1 to 5. Please **do not put your name on this questionnaire**.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

1. It would be very hard for me to leave my department right now, even if I wanted to..... 1 2 3 4 5
2. I do not feel any obligation to remain with my current employer..... 1 2 3 4 5
3. I would be very happy to spend the rest of my career with this department 1 2 3 4 5
4. One of the few negative consequences of leaving this department would be the scarcity of available alternatives..... 1 2 3 4 5
5. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now..... 1 2 3 4 5
6. I really feel as if this department's problems are my own..... 1 2 3 4 5
7. Right now, staying with my department is a matter of necessity as much as desire..... 1 2 3 4 5
8. I do not feel a strong sense of "belonging" to my department..... 1 2 3 4 5
9. I feel that I have too few options to consider leaving this department..... 1 2 3 4 5
10. I do not feel "emotionally attached" to this department..... 1 2 3 4 5
11. I would feel guilty if I left my organization now..... 1 2 3 4 5
12. I do not feel like "part of the family" at my department..... 1 2 3 4 5
13. This organization deserves my loyalty..... 1 2 3 4 5
14. If I had not already put so much of myself into this department, I might consider working elsewhere..... 1 2 3 4 5
15. Would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it..... 1 2 3 4 5
16. This department has a great deal of personal meaning for me..... 1 2 3 4 5
17. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my department now..... 1 2 3 4 5
18. I owe a great deal to my organization..... 1 2 3 4 5

NOTE: This questionnaire is reproduced with permission and is not to be reproduced without permission of the authors' John Meyer and Natalie Allen.

ملحق (٦)

الاستبانة في صورتها النهائية

اخي مدير المرحلة الثانوية

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (مستوى تطبيق القيادة الموقفية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدينة مكة المكرمة) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى

وحيث ان سعادتكم أحد المستجيبين لهذه الدراسة الرجاء الاجابة على جميع بنود الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية كما هو معهود منكم مع العلم بأن اجابتم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة بدرجة عالية وأنها لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

والله يحفظكم ويرعاكم،،،،،

الباحث

عائض احمد المنتشري

١- آخر مؤهل دراسي: بكالوريوس دراسات عليا

٢- سنوات الخبرة في المجال التربوي:

اقل من ٥ سنوات. من ٥ الى اقل

من ١٠ سنوات.

من ١٠ الى اقل من ١٥ سنوات. من ١٥

فأكثر.

٣- عدد الدورات التدريبية:

لا يوجد. ثلاث دورات فأقل.

اربع دورات فأكثر.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (مستوى تطبيق القيادة الموقضية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدينة مكة المكرمة) كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة ام القرى

وحيث ان سعادتكم أحد المستجيبين لهذه الدراسة الرجاء الاجابة على جميع بنود الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية كما هو معهود منكم مع العلم بأن اجابتم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة بدرجة عالية وأنها لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

والله يحفظكم ويرعاكم،،،،،

الباحث

عائض احمد المنتشري

- ١- آخر مؤهل دراسي: بكالوريوس دراسات عليا
- ٢- سنوات الخبرة في المجال التربوي: اقل من ٥ سنوات. من ٥ الى اقل من ١٠ سنوات. من ١٠ الى اقل من ١٥ سنوات. فأكثر.
- ٣- عدد الدورات التدريبية: لا يوجد. ثلاث دورات فأقل. اربع دورات فأكثر.

❖ استاذي الفاضل العبارات التالية تمثل سلوكيات يقوم بها المدير الرجاء الاجابة بوضع علامة (✓) في

حقل واحد من حقول الاجابة امام كل عبارة:

م	العبارة: يقوم مدير المدرسة بما يلي:	دائماً ٥	غالباً ٤	احياناً ٣	نادراً ٢	ابداً ١
١	اعطاء تفسيرات واضحة لما هو متوقع من الاخرين					
٢	اعطاء المعلمين تعليمات واضحة لكيفية القيام بعملهم.					
٣	اعطاء توجيهات واضحة للأخرين لكيفية المضي قدماً في المشروع					
٤	توضيح مستوى الاداء الذي يتوقع من المعلمين القيام به.					
٥	حرصه بالاهتمامات الشخصية للمعلمين.					
٦	حرصه على رضا المعلمين وظيفياً.					
٧	الاستماع للأخرين ليمنحهم التشجيع					
٨	مشاركته بالقيام ببعض الاعمال مع المجموعة					
٩	مشاركته مع المعلمين في صنع القرار.					
١٠	تشاوره مع المعلمين للحصول على اقتراحاتهم قبل اتخاذ القرار					
١١	تقبله الأفكار والمشورة من الآخرين.					
١٢	طلبه من المعلمين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يجب عليهم القيام بها					
١٣	حثه المعلمين للتحسين المستمر لأداء اعمالهم.					
١٤	تشجيعه المعلمين للرفع باستمرار من المعايير الخاصة بالأداء					
١٥	ابداء توقعه من المعلمين التفوق في جميع اعمالهم.					
١٦	طلبه من المعلمين تحقيق أهداف تتصف بالتحدي					

ملحق (٧)

خطاب سعادة عميد الكلية لتطبيق الدراسة



الموضوع تطبيق أداة الطالب / عائض احمد المنتشري

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة مكة المكرمة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: وبعد

أفيد سعادتكم بأن الطالب / عائض احمد المنتشري أحد طلاب الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ويرغب القيام بتطبيق أداة الدراسة التي بعنوان (مستوى تطبيق القيادة الموقفية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجه نظر المعلمين بمدينة مكة المكرمة) اشراف سعادة الدكتور / محمد معيض الوديناني

آمل من سعادتكم التكرم بتسهيل مهمته نحو تطبيق الأداة المرفقة شاكرا لكم كريم تعاونكم وحسن استجابتكم .

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير !!!

عميد كلية التربية

د. علي مصلح المطرفي

ملحق (٨)

خطاب سعادة مدير عام التعليم بمكة المكرمة

الرقم : ٣٦١٦٥٤٦٨٤
التاريخ : ١٤٣٦ / ٨ / ٢١ هـ
المشروعات : استبانة



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
الإدارة العامة للتعليم
بمنطقة مكة المكرمة
إدارة التخطيط والتطوير

الموضوع / الموافقة على إجراء دراسة

تعميم لجميع المدارس الثانوية الحكومية (بنين)

وفقه الله

المكرم مدير /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

فإشارة إلى خطاب عميد كلية التربية بجامعة أم القرى ذي الرقم ٤٣٦٠١١٥٦٥٨
وتاريخ ١٤٣٦/٨/٢١ هـ بشأن طالب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير الطالب/
عائض أحمد المنتشري والذي يعد دراسة بعنوان:

((مستوى تطبيق القيادة الموقفية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

من وجهة نظر المعلمين بمدينة مكة المكرمة))

وحيث إن الدراسة تتطلب تعبئة الاستبانة المرفقة من قبل المعلمين، ولقناعتنا بأهمية
الدارسة فلا مانع من السماح للطلاب بتطبيق الاستبانة لديكم ، وتسهيل كافة الصعوبات
أمامه ، شاكرين لكم كريم تعاونكم خدمة للبحث العلمي.

١٤٣٦

مدير عام التعليم بمنطقة

مكة المكرمة

محمد بن مهدي الحارثي