

العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو  
المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في  
مدارس مديرية التربية والتعليم في  
محافظة الطفيلة

د. محمد عبود الجراحشة

قسم العلوم التربوية والإدارية - كلية الطفيلة

جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن

## العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة

د. محمد عبود الحراشة

قسم العلوم التربوية والإدارية- كلية الطفيلة

جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وعلاقة كل من الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلم 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 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغيري الجنس، والتخصص. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغير مستوى الخبرة في التعليم. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، بينما اشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الأخرى.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات قد تفيد وزارة التربية والتعليم من أجل تحسين مجالات العمل لدى المعلمين.

## The Relation Between the Leadership Style Used by the School Principals and the Level of Organizational Commitment in the Schools of the Education Directorate in Tafila Governorate

**Dr. Mohammad Abbood Harasheh**  
University College of Al- Taffealh  
Al-Balqaa Applied University

### Abstract

This study aimed at investigating the nature of relation between leadership styles of school principals and the level of the organizational commitment of teachers in the schools of the Directorate of Education in Tafila Governorate and the effect of, gender, specialization, experience and qualification in the level of organizational commitment of teachers.

The sample of the study consists of ( 235 ) teachers ( male and female ) chosen randomly. The researcher used two questionnaires for collecting information . The SPSS were used for data analysis.

The result of the study indicated that all leadership styles practiced by school principals are at the average degree, but the most common style is the convenient one.

The result also indicated that the level of organizational commitment of teachers range between high and middle levels .

The results of the study also showed that there are nonstatistically significant differences in the level of the organizational commitment of teachers due to sex and specialization. The result also showed that there are statistically significant differences in the organizational commitment of teachers due to level of teaching experience . Nonstatistically were found between short and average experience in all dimensions.

The result of the study showed that there are statistically significant differences in organizational commitment of teachers, due the variation of qualification.

The results indicated that there are nonstatistically significant differences in the organizational commitment of teachers due to study variables.

In the light of the above results the researcher achieved some recommendation which may benefit' the ministry of education to develop the teaching job.

## العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة

د. محمد عبود الحراشة

قسم العلوم التربوية والإدارية - كلية الطفيلة  
جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن

### المقدمة :

تعد القيادة الإدارية المحرك الأساس لفاعلية أي تنظيم ، ذلك لأن القائد هو من يستطيع تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لدى المعلمين معه، لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولا يتأتى ذلك بالضرورة عن طريق المركز الوظيفي، أو درجة السلطة التي يتمتع بها الإداري؛ فكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات القيادية ، مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم، ذلك أن القيادة علاقة ذات شقين طرفها قائد وتابعون ، فلا قيادة دون تبعية، وبالتحديد تبعية طوعية (القيروتي، ١٩٩٣ : ١٤٨).

وتعد القيادة من أهم عناصر النجاح للمنظمة؛ إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا ما هيأت كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها ، فإنه لن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إشارة دافعيتها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي للعاملين.

كما أن القيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والمعلمون كأفراد يحتاجون إلى التقدير، والتقبل، والتشجيع الكافي بأن خططهم لن تفشل؛ وبمعنى آخر يحتاج المعلمون إلى نمو مهني من جهة، ونمو شخصي من جهة أخرى (المنيع، ١٩٨٩ : ٢١٢).

إن مدير المدرسة الكفاء هو الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً في المعلمين والعاملين معه من خلال ممارسته للسلوك القيادي فيستجيبون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام. وكلما شعر المعلم بأن جهوده موضع تقدير مديره، وكانت ظروف العمل مناسبة، والعلاقات طيبة مع الزملاء والمكافآت عادلة، والفرص مناسبة وعادلة للترقية، وأن مديره على استعداد أن يذلل له كل الصعوبات التي قد تعترض سبيله في العمل، فإن ذلك يرفع من دافعيته، وروحه المعنوية؛ وهو ما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي لذلك المعلم.

ومن أهم روافد الالتزام التنظيمي للمعلمين هو العلاقة بينه وبين زملائه في العمل، ويندرج تحت هذا علاقته مع مديره، التي تشكل مسألة مهمة لتوافقه في العمل، مما ينعكس أثره في مجالات الحياة المختلفة، على أساس أن العلاقة بين المدير والمعلمين تكاد تكون أكثر أهمية من العلاقة بينه وبين زميل آخر له، ويتضح ذلك حينما تسوء العلاقات بين المعلمين والمدير، أو بين الزملاء في العمل، ومن هنا يأتي أثر النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في الالتزام التنظيمي للمعلمين (الطارق، ١٩٩٦).

ويعد الالتزام، والولاء، والإخلاص، والحب، والطاعة من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء. وانطلاقاً من كل ذلك، فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في هذا النوع من المنظمات، لغرض تحفيز العاملين فيها، وزيادة درجات الالتزام بأهدافها وقيمها، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات، كما أجري العديد من الدراسات الميدانية بهدف تحديد تلك العوامل التي تؤثر في التزام العنصر البشري (خضير، والنعمي، والنعمي، ١٩٩٦: ٧٦)

ويتضمن مفهوم الالتزام التنظيمي الارتباط بقيم المنظمة وأهدافها، والتوحد بها، والاندماج في أعمالها، والتضحية الشخصية لصالحها، والإنجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالح المنظمة، والرغبة في البقاء فيها، والاستمرار في خدمتها. وأشار خضير والنعمي والنعمي (١٩٩٦) إلى أن الالتزام الذي يعد من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي قد حظي باهتمام ملموس في أدبياته، إلا أن هناك تأكيداً محدوداً لتحليل جوانبه الرسمية أو التسبب النظري له. فالالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة، ورغبة شديدة للبقاء فيها، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها، وهو بمثابة الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط، ومنحها الولاء، والتطابق والارتباط بها.

وأضاف علاوي (١٩٩٨) أن المنظمة تتمكن من تعزيز الالتزام عن طريق استخدام محكات مناسبة في اختيار القادة الإداريين، وتصميم خطة متماسكة؛ لعمل الجماعة تأخذ في الحسبان اتجاهاتها وقيمها، وبناء نظام اتصال واضح بين الأفراد، لغرض الالتزام برسالة المنظمة، والقيام بدراسة وتقويم ذاتيين لمستوى التزامهم التنظيمي، وتقوية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، والاهتمام بالبناء النفسي والاجتماعي لأفراد المنظمة.

وقد اهتم عدد من الباحثين باستقصاء العلاقة بين أنماط القيادة، بالالتزام التنظيمي ومنها: دراسة سيلرز (Sellars, 1984) التي أجريت في ولاية أكلاهوما الأمريكية وقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين الجو المدرسي والأسلوب القيادي لمديري المدارس باستخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأساليب القيادية التي يمارسها المديرون تركز على بعد العلاقات الإنسانية، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الأسلوب القيادي للمديرين وبين الجو المدرسي.

أما دراسة باتمان وستراز (Bateman&Strasser,1984) فقد هدفت إلى التعرف إلى أي مدى يمكن أن يكون الالتزام التنظيمي مؤشراً للرضا الوظيفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٥٧) مُستخدماً في التمرين ، وأبرزت الدراسة من بين نتائجها: أن السمات الشخصية تلعب دوراً بارزاً في الالتزام ، وأن سلوك القائد لا يعطي مؤشراً بالالتزام التنظيمي ، كما أشارت إلى أن الرضا الكلي ليس سبباً للالتزام بل نتيجة له.

وهدفت دراسة براون (Brown,1985) في ولاية فلوريدا الأمريكية إلى معرفة الأساليب القيادية السائدة والمساندة لمديري المدارس الثانوية النموذجية في أمريكا. واستخدم لهذا الغرض أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها (هرسي وبلا نشرد). وكان من أهم نتائجها: أن أسلوب التسويق هو المستخدم من قبل مديري المدارس في أغلب الأحيان، والأسلوب المشارك هو المساند والمستخدم من قبل المديرين في بعض الأحيان.

وفي دراسة هول (Hall,1986) التي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس من وجهة نظرهم ونظر مدرسيهم، وكما تصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يتعاملون معهم. وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممت من قبل (هرسي وبلا نشرد)، وكان من أهم النتائج: أن أسلوب التسويق هو الأسلوب المستخدم في أغلب الأحيان ، ويتصور المدرسون أن أسلوب التسويق هو الأساس.

وفي دراسة قام بها حسان والصيد (١٩٨٦) هدفت إلى دراسة الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلم على (٢٣٤) معلماً للمرحلة المتوسطة بمكة المكرمة. وقد توصلت إلى النتائج الآتية: أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية شيوعاً من حيث تأثيرها الإيجابي في الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أن النمط الديمقراطي هو أكثر شيوعاً ، يليه الأوتقراطي ثم الترسلّي.

وهدفت دراسة راموس (Ramos,1986) إلى مقارنة الأنماط القيادية لبعض مديري المدارس الثانوية في ولاية ألباما ودولة فنزويلا، واستخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد (لهرسي وبلا نشرد) وكان من أهم نتائجها: أن مديري المدارس الثانوية يمارسون نمط التسويق كأسلوب أساسي.

والدراسة التي أجرتها مورجان (Morgan,1988) في ولاية فلوريدا هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمرشدي الطلبة في المدارس التمهيديّة، وقد بينت النتائج: أن نمط التسويق هو النمط الأساس لمرشدي الطلبة، يليه النمط المشارك.

وهدفت دراسة عمر (١٩٩٠) إلى معرفة أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها، وقد أجريت على عدد من المديرين العاملين في المدارس الحكومية في كل من عمان والسلط في الأردن وبلغت عينة الدراسة (١٣٤) مديراً ومديرة. وهدفت أيضاً إلى حصر أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والتعرف على مدى التزام المديرين بها أثناء ممارستهم للعملية الإدارية مع المعلمين والطلبة والمجتمع والمهنة تبعاً

لمتغيرات المديرين، والجنس والمؤهل الإداري، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي. وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة ملتزمون بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، إلا أن التزام المديرين في مديريات العاصمة كان أكثر منه في مديريات السلط. وأظهرت الدراسة أيضاً أن المديريات أكثر التزاماً بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من المديرين الذكور، ولكن تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل الإداري ومدة الخدمة من جهة وبين مدى الالتزام بهذه الأخلاقيات من جهة أخرى. أما ما يخص متغير المؤهل العلمي فقد بينت الدراسة أن ذوي المؤهلات العلمية العليا أكثر التزاماً بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من غيرهم من ذوي المؤهلات الدنيا.

وهدفنا الدراسة التي أعدها تشنج (Cheng, 1990) إلى معرفة العلاقة بين اتجاهات العمل، والالتزام التنظيمي، والمفاهيم المختلفة للبيئة التنظيمية. وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (٥٨٨) مدرساً في المدارس الثانوية في هونج كونج لقياس الاتجاهات نحو العمل والالتزام التنظيمي وعلاقتها بالخصائص الشخصية، والبيئة التنظيمية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان الالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل متعدد الخصائص مع وجود حساسية خاصة نحو البيئة التنظيمية، وكان تأثير مظاهر البيئة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل مختلفاً جداً تبعاً لتأثير المتغيرات. ويمكن أن يكون نمط القيادة ذا تأثير إيجابي في بعض مظاهر الالتزام، وذا تأثير سلبي في بعضها الآخر. وكان موقع الرقابة وثيق الصلة بالالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل بيد أن العلاقة كانت متوسطة. وأيضاً كان لطول مدة الخبرة التعليمية علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي والاتجاه نحو العمل، وعلاقة متوسطة بتلك العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية.

وفي دراسة أوتو (Otto, 1993) هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي، وإحساسهم بالعدالة التنظيمية، وقد شملت الدراسة منطقتين من قطاع الأعمال في ولاية متشغن الأمريكية، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة، وبين كل من: ولاء الموظفين وإحساسهم بالعدالة والتوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات نوع المنظمة والمستوى الإداري للموظف.

كما أجرى المغيدي (١٩٩٦) دراسة هدفت إلى تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشر (Hersey & Blanchard) ونظرية العاملين لهرزبورغ (Herzberg, 1959) على مدارس البنين في التعليم العام بمنطقة الإحساء، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب القيادية لمديري المدارس وأثرها في مستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم في ضوء المتغيرات التالية: مستوياتهم التعليمية، وسنوات الخبرة، واختلاف التخصص (علوم إنسانية / علوم

طبيعية) ومستوى التدريب. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن أسلوب المشاركة هو المستخدم في المرحلة الابتدائية، وأسلوب التسويق يمارس في المرحلة المتوسطة، وأن أسلوب الأمر هو المستخدم في المرحلة الثانوية.

وأجرى الفضلي (١٩٩٧) دراسة هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين متغير علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه، ومتغير الالتزام التنظيمي، والتحقق من طبيعة العلاقة بين الالتزام، وبعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي) في عدد من الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. وشملت الدراسة عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٢٥٠) موظفاً، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغير علاقات العمل بين الرئيس وتابعيه ومتغير الالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الالتزام التنظيمي، فيما بين المتغيرات الشخصية. كما أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاهات علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية من عينة الدراسة كان اتجاهها إيجابياً، وبدرجة أعلى من المتوسط كما هي بالنسبة للالتزام التنظيمي.

وأجرى علاوي (١٩٩٨) في العراق دراسة هدفت إلى معرفة أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية في الجامعة. وأظهرت النتائج ما يأتي: أن الأساليب القيادية المستخدمة من عمداء الكليات ومديري المعاهد والفروع العلمية كانت الأسلوب الموجه في الموقف الأول، والأسلوب المدرب في الموقف الثاني والأسلوب الداعم في الموقفين الثالث والرابع، وليس هناك علاقة بين أساليب القيادة الإدارية التي يستخدمها عمداء الكليات والالتزام التنظيمي للتدريس في الجامعات.

وأجرى سيليب (Celep,2002) دراسة هدفت إلى تحديد مستوى الالتزام للمعلمين: الالتزام بالعمل الجماعي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥٠) معلماً من معلمي المدارس العليا في مقاطعة (Zonguldak). وخلصت الدراسة إلى أن التزام المعلمين بالمدرسة كان متوسطاً إذ لديهم الرغبة في الانضمام إلى مدرسة أخرى، وليست لديهم القناعة بالمدرسة الحالية، بينما كان التزامهم بالأعمال التعليمية والتزامهم بمهنتهم عالياً.

### مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في التأثير في المعلمين من خلال ممارسته الوظيفية السلوكية في جوانب عدة منها: إجراءات العمل، وسياساته، ومتطلبات العمل وظروفه المادية والمعنوية، والعلاقات بين مدير المدرسة والمعلمين، والعلاقات بين المعلمين أنفسهم، فقد لاحظ الباحث وجهات نظر مختلفة بين المعلمين في هذه المدارس حول النمط القيادي الممارس حالياً وسابقاً لمديري المدارس، وإسهام هذا النمط في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين أو عدم تحقيقه، لأن المعلمين في المدارس هم الذين يشكلون العمود الفقري للقيام بالمهام التعليمية، وهم الذين يتحملون المسؤوليات المنوطة بهم، كل



ضمن المادة التي يقوم بتدريسها. والمعلمون هم الذين يساعدون مدير المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها، إذا توافرت لهم قيادة سليمة متعاونة تلبى كافة احتياجاتهم وتعمل معهم، ويعملون معها بروح الفريق الواحد. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين معهم في مديرية التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة. لذا تتحدد مشكلة الدراسة بالتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة .

### هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم لمحافظة الطفيلة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي؟
٤. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

### أهمية الدراسة:

إن المدير الكفاء هو الذي يؤثر تأثيراً فاعلاً من خلال ممارساته لسلوكه القيادي فيستجيب المعلمون لتوجيهاته، وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن احترام. وكما شعر المعلم بأن جهوده موضع تقدير مديره، وكانت ظروف العمل مناسبة، والمكافآت عادلة، والعلاقات طيبة مع الزملاء، والفرص مناسبة وعادلة للترقية، وأن مديره على استعداد أن يذلل له كل الصعوبات التي قد تعترض سبيله في العمل، فإن كل ذلك يرفع من روحه المعنوية وهو ما ينعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي للمعلم. لذلك تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية تناولها لمجتمع وموضوع لم تتناولها دراسات من قبل، وهو العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. كذلك يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة

الحالية وتوظيفها عملياً في مدارس المديرية.

### التعريفات الإجرائية :

استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة مصطلحات يرى ضرورة تعريفها ، وتلك المصطلحات هي :

– **النمط القيادي**: هو الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم ؛ والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة لتحديد النمط الممارس.

– **الأنماط القيادية لغرض هذه الدراسة**: هي الأنماط القيادية عند هيرسي وبلانشرد (Hersey&Blanchard) في نظريتهما الموقفية، وهي: النمط الآمر، النمط المُسوّق، النمط المُشارك، النمط المُفوض.

– **الالتزام التنظيمي**: ويقصد به الولاء للمنظمة، والرغبة في العمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها، والذي تظهره الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس مستوى الالتزام التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة.

– **مدير المدرسة**: كل شخص يشغل منصب مدير مدرسة في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ذكراً كان أو أنثى .

– **المعلمون**: هم الأشخاص الذين يعملون في وظيفة التعليم لدى وزارة التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة.

### حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة ذكوراً وإناثاً للعام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤م.

### طريقة الدراسة وإجراءاتها :

#### منهج الدراسة :

اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانتين، الأولى لتحديد الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، والثانية لقياس مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

#### مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة والبالغ عددهم (١٧٠٢) معلم ومعلمة خلال العام الدراسي ٢٠٠٣/٢٠٠٤م.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتشكل هذه العينة ما نسبته (١٣,٨٪) من مجموع مجتمع الدراسة، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي).

## الجدول رقم (١)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١١٠	٤٦,٥٪
	أنثى	١٢٥	٥٣,٣٪
التخصص	علمي	٧٥	٤٥,٥٪
	إنساني	٩٥	٤٠,٦٪
الخبرة	مهني	٦٥	٢٧,٨٪
	قصيرة (أقل من خمس سنوات)	٧٢	٣٠,٦٪
	متوسطة (من ٦-١٠ سنوات)	٨٥	٣٦,٥٪
المؤهل العلمي	طويلة (أكثر من ١١ سنة)	٧٨	٣٣,٦٪
	أقل من بكالوريوس	٦٥	٢٧,٨٪
	بكالوريوس	١٣٥	٥٧,٩٪
	ماجستير	٣٥	١٥,١٪
المجموع	-	٢٣٥	١٣,٨٪

## أداتا الدراسة:

تكونت أداتا الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات شخصية عن المستجيب (الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي). القسم الثاني: استبانة النمط القيادي الممارس من قبل مدير المدرسة، واشتملت على (٥٧) فقرة موزعة على الأنماط القيادية الأربعة: الأمر، والمسوق، والمشارك، و المفوض. القسم الثالث: استبانة الالتزام التنظيمي للمعلمين، واشتملت على (٣٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: الشعور تجاه المنظمة، والشعور تجاه الإدارة، والشعور تجاه مجموعة العمل، والشعور تجاه العمل، والولاء التنظيمي.

## صدق أداتي الدراسة :

للتأكد من صدق أداتي الدراسة قام الباحث بعرضهما على لجنة من الخبراء والمحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية من المتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس والقياس والتقويم، وكان الغرض من التحكيم التحقق من درجة مناسبة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك المجال الذي تنتمي إليه. وقد تم الأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين، فتم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف بعضها الآخر، وهي التي لم تحصل على نسبة موافقة ٨٠٪ فأكثر من آراء المحكمين. وقد تكونت استبانة الأنماط القيادية بصورتها الأولية من (٨٠) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي، لتقدير درجة ممارسة النمط القيادي من قبل مديري المدارس. وقد أعطي البديل دائماً (٥) درجات، والبديل غالباً (٤) درجات، والبديل أحياناً (٣) درجات، والبديل نادراً (٢) درجات، والبديل أبداً (١) درجة واحدة (دهر، ٢٠٠٣؛ المغيدي، ١٩٩٦). وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (٢٣) فقرة فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (٥٧) فقرة موزعة على الأنماط الأربعة على النحو الآتي:

١. النمط الآمر : له (١٨) فقرة، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٥٦،٥٣،٥٢،٥٠،٤٨،٤٦،٣٩،٣٨،٣٦،٣٥،٣٢،٣٠،٢٨،٢١،١٣،٩،٧،٣)

٢. النمط المسوق : له (١٣) فقرة، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٥٥،٤٧،٤٤،٤٣،٤١،٤٠،٢٧،٢٠،١٩،١٧،١٥،١٢،٢)

٣. النمط المشارك : له (١٦) فقرة، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٥٧،٤٩،٤٥،٣٤،٣٣،٢٩،٢٦،٢٥،٢٣،٢٢،١٨،١٤،١٠،٦،٥،١)

٤. النمط المفوض : له (١٠) فقرات، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٥٤،٥١،٤٢،٣٧،٣١،٢٤،١٦،١١،٨،٤)

أما الاستبانة الثانية (قياس مستوى الالتزام التنظيمي)، فقد تكونت بصورتها الأولية من (٥٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم (ليكرت) الخماسي لتقدير مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، فقد أعطي البديل موافق بشدة (٥) درجات، والبديل موافق (٤) درجات، والبديل متردد (٣) درجات، والبديل معارض (٢) درجات، والبديل معارض بشدة (١) درجة واحدة (علاوي، ١٩٩٨؛ خضير، والنعمي، والنعمي، ١٩٩٦). وبعد عرضها على لجنة التحكيم تم حذف (١٢) فقرة، فأصبحت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (٣٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات على النحو الآتي:

١. مجال الشعور تجاه المنظمة : له (٨) فقرات، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٣٣،٢٨،٢٦،١٥،٧،٥،٤،١)

٢. مجال الشعور تجاه الإدارة : له (٧) فقرات، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٣٢،٢٧،٢٣،١٦،١١،٩،٣)

٣. مجال الشعور تجاه مجموعة العمل : له (٥) فقرات، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٣٧،٣٤،٢٠،١٩،١٧)

٤. مجال الشعور تجاه العمل : له (٩) فقرات، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٣٨،٣١،٢٥،١٨،١٤،١٣،١٠،٨،٢)

٥. مجال الولاء التنظيمي : له (٩) فقرات، وهي ذوات الأرقام الآتية:

(٣٦،٣٥،٣٠،٢٩،٢٤،٢٢،١٢،٦)

#### ثبات أدوات الدراسة :

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار. (test-re-test) حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (٤٠) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة التي طبقت عليها الأداة، وبفارق ثلاثة أسابيع بين الاختبارين، ثم تم حساب معامل ثبات الاستقرار حسب معادلة ارتباط (بيرسون) حيث بلغ معامل الثبات للأداة الأولى: استبانة النمط القيادي (٠,٨٨) وللأداة الثانية: استبانة الالتزام التنظيمي (٠,٨١). كما تم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) حيث بلغ معامل الثبات للأداتين (٠,٩٦) و (٠,٩٠) على التوالي.

#### المعالجة الإحصائية :

بعد جمع المعلومات وتفريغ البيانات تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي التالي: للإجابة عن السؤال الأول والثاني: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وللإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين المتعدد؛ لإيجاد الفروق بين المتوسطات الحسابية؛ وفقاً لأسئلة الدراسة، وللإجابة عن السؤال الرابع: تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون).

#### إجراءات التصحيح :

للتعرف على درجة ممارسة الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين اعتمد الباحث المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة الممارسة، ومستوى الالتزام التنظيمي، على النحو التالي:

\*عدّ المتوسط الحسابي الأقل من (٩٩,٢) مؤشراً منخفضاً

\*عدّ المتوسط الحسابي الذي يقع بين (٩٩,٣-٣) مؤشراً متوسطاً

\*عدّ المتوسط الحسابي الذي يقع فوق (٤) مؤشراً عالياً

**عرض النتائج:**

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أدوات الدراسة، وبعد إجراء المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية وفقاً لأسئلة الدراسة ومتغيراتها، ويمكن تفصيل النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:** ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، والجدول رقم (٢) يبين هذه القيم.

**الجدول رقم (٢)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس**

نمط القيادة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المسوق	١	٣,٧٠	٠,٧٠
المشارك	٢	٣,٦٣	٠,٧١
الأمر	٣	٣,٦٢	٠,٥٩
المفوض	٤	٣,٣٦	٠,٤٠

يبين الجدول رقم (٢) أن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كما يراها المعلمون جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، حيث احتل النمط المسوق الرتبة الأولى، في حين جاء النمط المفوض في الرتبة الأخيرة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي، والجدول رقم (٣) يبين هذه القيم.

يبين الجدول رقم (٣) أن مجال الشعور تجاه مجموعة العمل احتل المرتبة الأولى، ومجال الشعور تجاه العمل جاء في الرتبة الثانية، في حين جاء مجال الشعور تجاه الإدارة في المرتبة الأخيرة، ويلاحظ بأن مجالي الشعور تجاه مجموعة العمل، والشعور تجاه العمل جاء بمسئول عالٍ في حين جاءت بقية المجالات في مستوى متوسط.

## الجدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لأداء عينة  
الدراسة على مجالات الالتزام التنظيمي والأداة ككل

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	المجال
١	٠,٤٨	٤,١٠	٩	الشعور تجاه مجموعة العمل
٢	٠,٥٠	٤,٠٦	٦	الشعور تجاه العمل
٣	٠,٤٢	٣,٩٥	١٠	الولاء التنظيمي
٤	٠,٤٨	٣,٨١	٨	الشعور تجاه المنظمة
٥	٠,٥٧	٣,٦٤	٧	الشعور تجاه الإدارة
-	٠,٤٩	٣,٩١	٤٠	الكلية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغيرات: الجنس، والتخصص، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

أ. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الخمسة وفقاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (٤) يوضح هذه القيم.

ويلاحظ من الجدول رقم (٤) أن الذكور أظهروا التزاماً تنظيمياً أعلى من الإناث على متوسط الالتزام التنظيمي الكلي وفي المجالات جميعها ما عدا مجال مجموعة العمل، حيث أظهرت الإناث التزاماً تنظيمياً أعلى في مجال مجموعة العمل فقط، وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات على المجالات الخمسة، والجدول رقم (٥) يبين ذلك.

## الجدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الالتزام التنظيمي وعلى الأداة ككل حسب متغير الجنس

إناث		ذكور		الجنس
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
٣,٤٢	٢٤,٠٨	٢,٨٥	٢٤,٠٤	مجموعة العمل
٤,٢٧	٢٣,٦٧	٣,٩٩	٢٥,٥٧	الإدارة
٤,٨١	٣٠,٠٠	٣,٨٠	٣٠,٥٠	المنظمة
٥,٠٥	٣٦,٤٢	٤,٤٥	٣٦,٥٥	الوظيفة
٤,٩٤	٣٧,٤٢	٤,١٢	٣٩,٦٣	الولاء التنظيمي
١٨,٥٥	١٥١,٥٨	١٦,٢٨	١٥٦,٣٠	الكلية

## الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين المتعدد لعلاقة الجنس على مجالات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجال
٠,١١٣	٢,٥٣٨	٤٠,١١٨	١	٤٠,١١٨	الإدارة
٠,٠٧٦	٣,١٨٠	٥٣,٧٨٤	١	٥٣,٧٨٤	الولاء التنظيمي
٠,٥٢٠	٠,٤١٤	٦,٠٤٧	١	٦,٠٤٧	المنظمة
٠,٨٤٥	٠,٠٣٨	٠,٣١٣	١	٠,٣١٣	مجموعة العمل
٠,٧٥٢	٠,١٠٠	٢,٠٠١	١	٢,٠٠١	العمل
	ح = (٠,١٦٥)			قيمة ويلكس (٠,٩٦٦)	

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات جميعها المعزوة إلى متغير الجنس.

ب. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغير التخصص؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص، والجدول رقم (٦) يوضح هذه القيم المستخرجة.



## الجدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة  
الدراسة على مجالات الأداة والأداة ككل حسب متغير التخصص

التخصص		علمي		إنساني		مهني	
المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
جماعة العمل	٢٤,٣٩	٢,٨٢	٣٢,٧٩	٣,٠١	٢٣,٨٦	٢,٧٢	
الإدارة	٢٥,٤٥	٤,٠٩	٢٥,٤٢	٤,٢٠	٢٥,٦٤	٣,٥٩	
المنظمة	٣٠,٣٤	٣,٧٣	٣٠,٣٩	٤,٠٢	٣٠,٨٦	٣,٧٩	
العمل	٣٦,٨٠	٤,٦٥	٣٦,٠١	٤,٦٦	٣٧,٠٠	٣,٧٢	
الولاء التنظيمي	٣٩,٤٩	٣,٩٩	٣٩,٣٤	٤,٧٠	٣٩,٨٨	٣,٥٧	
الكلية	١٥٦,٤٧	١٦,٢٦	١٥٤,٩٤	١٧,٩٦	١٥٧,٢٤	١٣,٦٨	

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) أن ذوي التخصصات المهنية أظهروا التزاماً تنظيمياً أعلى من ذوي التخصصات العلمية والإنسانية، في حين أظهر ذوو التخصصات العلمية التزاماً تنظيمياً أعلى من التخصصات الإنسانية، وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين المتعدد على المجالات الخمسة، والجدول رقم (٧) يبين ذلك.

## الجدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين المتعدد لعلاقة التخصص على مجالات الدراسة

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإدارة	٧,٩٩١	٢	٣,٩٩٥	٠,٢٥٣	٠,٧٧٧
الولاء التنظيمي	١٥,٠٥٣	٢	٧,٥٢٧	٠,٤٤٥	٠,٦٤١
المنظمة	١,٢٧٨	٢	٠,٦٣٩	٠,٠٤٣٧	٠,٩٥٧
جماعة العمل	٢٩,٢٩٨	٢	١٤,٦٤٩	١,٧٨١	٠,١٧١
العمل	٤٦,٢٥٨	٢	٢٣,١٢٩	١,١٥٨	٠,٣١٦
قيمة ويلكس	(٠,٩٦٣)		ح =	(٠,٥٨٣)	

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات جميعها المعزوة إلى متغير التخصص.

ج. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغير الخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الالتزام التنظيمي ومجالاتها الفرعية الخمسة وفق متغير الخبرة في التعليم، والجدول رقم (٨) يوضح هذه القيم المستخرجة.

### الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الخبر  
ة في التعليم على المجالات والأداة ككل

أكثر من ١٠ سنوات (طويلة)		٦ إلى ١٠ سنوات (متوسطة)		أقل من ٥ سنوات (قصيرة)		الخبرة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
٢,٨٩	٢٤,٣٥	٢,٧٧	٢٣,٩١	٣,٣٠	٢٣,٤٠	جماعة العمل
٤,٣٤	٢٥,٨٩	٣,٧٩	٢٥,٢٦	٣,٦٥	٢٤,٧٥	الإدارة
٤,١٠	٣١,٢١	٣,٦١	٣٠,١٠	٣,٣٩	٢٩,١٠	المنظمة
٤,٦٧	٣٧,٠٦	٤,١٧	٣٦,٣٦	٥,٠٤	٣٥,١٠	العمل
٤,٢٣	٤٠,٠١	٤,٠٠	٣٩,١٠	٤,٩٥	٣٩,٥٥	الولاء التنظيمي
١٧,٤٨	١٥٨,٥٢	١٤,٩٢	١٥٤,٧٤	١٨,٢٧	١٥١,٩٠	الكلي

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن ذوي الخبرة الطويلة أظهروا التزاماً تنظيمياً أعلى في جميع المجالات الفرعية وعلى الأداة ككل. وللقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات على المجالات الخمسة، والجدول رقم (٩) يبين ذلك

## الجدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين المتعدد لعلاقة الخبرة على مجالات الدراسة

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإدارة	٤٤,٦٠٨	٢	٢٢,٣٠٤	١,٤١١	٠,٢٤٦
الولاء التنظيمي	٤٥,١٨٧	٢	٢٢,٥٩٣	١,٣٣٦	٠,٢٦٥
المنظمة	١٠٣,٢١٦	٢	٥١,٦٠٨	٣,٥٣٥	*٠,٠٣١
جماعة العمل	٢٥,٩٣٢	٢	١٢,٩٦٦	١,٥٧٦	٠,٢٠٩
العمل	٦٩,٢٤٨	٢	٣٤,٦٢٣	١,٧٣٣	٠,١٧٩
قيمة ويلكس (٠,٩٥٢)			ح = (٠,٣٤٨)		

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ .

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على أربعة مجالات: العمل، والإدارة، وجماعة العمل، والولاء التنظيمي وهي تعزى إلى الخبرة في التعليم.

بينما أظهر التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المنظمة) فقط وهي تعزى إلى الخبرة في التعليم. ولاكتشاف دلالة الفروق بين متوسطات فئات المستجيبين على هذا المجال، قام الباحث بتطبيق المقارنات البعدية باستخدام اختبار (نيومان كولز)، والجدول رقم (١٠) يبين ذلك.

## الجدول رقم (١٠)

المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالشعور تجاه المنظمة حسب مستويات متغير الخبرة

الفرق بين المتوسطات	خبرة قصيرة (٢٩,١٠)	خبرة متوسطة (٣٠,١٠)	خبرة طويلة (٣١,٢١)
خبرة قصيرة (٢٩,١٠)	-	-	-
خبرة متوسطة (٣٠,١٠)	-	-	*
خبرة طويلة (٣١,٢١)	-	*	-

ويشير الجدول رقم (١٠) إلى أن متوسط الالتزام التنظيمي للمعلمين من ذوي الخبرة الطويلة أعلى، وبدلالة إحصائية من متوسط أقرانهم ذوي الخبرة المتوسطة، في حين لم يختلف متوسط الالتزام التنظيمي للمعلمين من ذوي الخبرة الطويلة عن متوسط أقرانهم ذوي الخبرة القليلة في مجال الشعور تجاه المنظمة.

د. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة ومجالاتها الفرعية الخمسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (١١) يوضح القيم المستخرجة.

### الجدول رقم (١١)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي على المجالات والأداة ككل

ملجستير فأعلى		بكالوريوس + دبلوم عال		أقل من بكالوريوس		المؤهل العلمي
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
٢,٩٣	٢٣,٧٦	٢,٧٤	٢٤,٢٤	٣,٦٢	٢٣,٧٥	جماعة العمل
٤,١١	٢٤,٥٩	٣,٩٢	٢٥,٨٦	٣,٧٨	٢٦,٥٦	الإدارة
٣,٩٢	٣٠,٠٩	٣,٨٢	٣٠,٧٦	٣,٦٦	٢٩,٩٤	المنظمة
٤,٧٨	٣٦,١٥	٤,٠٦	٣٦,٨٥	٦,١٥	٣٥,٨٨	العمل
٤,٢٧	٣٨,٤٥	٣,٩٤	٤٠,١٤	٤,٩٧	٣٩,٤٤	الولاء التنظيمي
١٦,٩٨	١٥٣,٠٤	١٥,٣٧	١٥٧,٨٥	٢٠,٥١	١٥٥,٥٦	الكلي

وبلاحظ من الجدول أعلاه أن حملة البكالوريوس والدبلوم العالي أظهروا التزاماً تنظيمياً أعلى في المجالات جميعها عدا الإدارة، وللوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات على المجالات الخمسة، والجدول رقم (١٢) يبين ذلك.

## الجدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين المتعدد لعلاقة المؤهل العلمي على مجالات الدراسة

المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإدارة	١٠٤,٣٣	٢	٥٢,١٦٦	٣,٣٠٠	*٠,٠٣٩
الولاء التنظيمي	١٤٤,٣١٧	٢	٧٢,١٥٨	٤,٢٦٦	*٠,٠١٥
المنظمة	٢٩,١١	٢	١٤,٥٥٦	٠,٩٩٨	٠,٣٧١
جماعة العمل	١٩,٥٣٩	٢	٩,٧٦٩	١,١٨٧	٠,٣٠٧
العمل	٤٤,٤١١	٢	٢٢,٢٠٥	١,١١٢	٠,٣٣١
	قيمة ويلكس (٠,٩٣٣)			ح = (٠,١١٣)	

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات: العمل، وجماعة العمل، والمنظمة، تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول رقم (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال: الإدارة، تعزى إلى المؤهل العلمي، ولاكتشاف دلالة الفروق بين متوسطات فئات المستجيبين في هذا المجال قام الباحث بتطبيق المقارنات البعدية باستخدام اختبار (نيومان كولز)، والجدول رقم (١٣) يبين ذلك.

## الجدول رقم (١٣)

المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على

المجال المتعلق بالإدارة حسب مستويات متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	أقل من بكالوريوس (٢٦,٥٦)	بكالوريوس + دبلوم عالي (٢٥,٨٦)	ماجستير فأعلى (٢٤,٥٩)
أقل من بكالوريوس (٢٦,٥٦)	-	-	-
بكالوريوس + دبلوم عالي (٢٥,٨٦)	-	-	*
ماجستير فأعلى (٢٤,٥٩)	-	*	-

ويشير الجدول رقم (١٣) إلى أن متوسط تقديرات المعلمين من حملة البكالوريوس و

دبلوم العالي على مجال الإدارة أعلى، وبدلالة إحصائية من متوسط تقديرات نظرائهم من حملة الماجستير فأعلى، كما أن متوسط تقديرات المعلمين من حملة البكالوريوس والدبلوم العالي على مجال الإدارة لم تختلف (وبدلالة إحصائية) عن متوسطات تقديرات نظرائهم من حملة (أقل من البكالوريوس).

كما أظهر تحليل التباين المتعدد الموضح في الجدول رقم (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجال: الولاء التنظيمي، تعزى إلى المؤهل العلمي. ولاكتشاف دلالة الفروق بين متوسطات فئات المستجيبين على هذا المجال قام الباحث بتطبيق المقارنات البعدية باستخدام اختبار (نيومان كولز)، والجدول رقم (١٤) يبين ذلك.

#### الجدول رقم (١٤)

#### المقارنات البعدية لفروق متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالولاء التنظيمي حسب مستويات متغير المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	أقل من بكالوريوس (٣٩,٤٤)	بكالوريوس + دبلوم عالي (٤٠,١٤)	ماجستير فأعلى (٣٨,٤٥)
أقل من بكالوريوس (٣٩,٤٤)	-	-	-
بكالوريوس + دبلوم عالي (٤٠,١٤)	-	-	*
ماجستير فأعلى (٣٨,٤٥)	-	*	-

ويشير الجدول أعلاه إلى أن متوسط تقديرات المعلمين من حملة البكالوريوس+الدبلوم العالي في مجال الولاء التنظيمي أعلى، (وبدلالة إحصائية) من متوسطات تقديرات نظرائهم من حملة الماجستير فأعلى، كما أن متوسط تقديرات المعلمين من حملة الماجستير في مجال الولاء التنظيمي لم تختلف (وبدلالة إحصائية) عن متوسطات تقديرات نظرائهم من حملة أقل من البكالوريوس.

هـ. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى إلى المتغيرات: التخصص، وسنوات الخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الالتزام التنظيمي ككل، وحسب المتغيرات الثلاثة، والجدول رقم (١٥) يوضح القيم المستخرجة.

## الجدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات التخصص  
لأداء أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

التخصص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علمي	١٥٦,٤٦	٢٢,٥٦
إنساني	١٥٤,٩٤	٢١,٥٤
مهني	١٥٧,٣٦	٢٠,٢٨
الكلّي	١٥٦,٠٥	١٦,٣٩

ويلاحظ من الجدول رقم (١٥) أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلّي لفئة التخصصات العلمية أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي التخصصات الإنسانية، كما أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلّي لفئة التخصصات المهنية أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي التخصصات الإنسانية والعلمية.

والجدول رقم (١٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة حسب مستويات الخبرة في التعليم.

## الجدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء أفراد عينة الدراسة  
حسب متغير مستويات الخبرة في التعليم على الأداة ككل

الخبرة الكاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قصيرة	١٥١,٩٠	١٨,٢٧
متوسطة	١٥٤,٧٤	١٤,٩٢
طويلة	١٥٨,٥١	١٧,٤٨
الكلّي	١٥٦,٠٥	١٦,٣٩

ويلاحظ من الجدول رقم (١٦) أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلّي للفئة (ذوي الخبرة الطويلة) أعلى من متوسطات أقرانهم ذوي الخبرة المتوسطة والقصيرة، كما أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلّي للفئة (ذوي الخبرة المتوسطة) أعلى من متوسطات أقرانهم (ذوي الخبرة القصيرة).

والجدول رقم (١٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء عينة

الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

### الجدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من بكالوريوس	١٥٥,٥٦	٢٠,٥١
بكالوريوس + دبلوم عال	١٥٧,٨٥	١٥,٣٧
ماجستير فأعلى	١٥٣,٠٣	١٦,٩٧
الكلية	١٥٦,٠٥	١٦,٣٩

يلاحظ من الجدول رقم (١٧) أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلي لفئة حملة المؤهلات العلمية البكالوريوس والدبلوم العالي أعلى من متوسطات أقرانهم حملة أقل من البكالوريوس وحملة الماجستير فأعلى، كما أن متوسط الالتزام التنظيمي الكلي لفئة حملة أقل من البكالوريوس أعلى من متوسطات أقرانهم من حملة الماجستير فأعلى، وللقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (١٨) يبين ذلك.

### الجدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لأداء أفراد عينة الدراسة على أداة الالتزام التنظيمي الكلي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التخصص	٥٧٤,٦٥٢	٢	٢٨٧,٣٢٦	١,١١	٠,٣٢٩
الخبرة	١٣٩٢,٤٩٥	٢	٦٩٦,٢٤٨	٢,٧١٠	٠,٠٦٩
المؤهل العلمي	١٤٠٥,٩٦١	٢	٧٠٢,٩٦١	٢,٧٣٦	٠,٠٦٧
الخبرة و التخصص	٥٧٥,٠١٢	٤	١٤٣,٧٥٣	٠,٥٥٩	٠,٦٩٢
التخصص و المؤهل	١٤٨٧,٠٤٣	٤	٣٧١,٧٦١	١,٤٤٧	٠,٢٢٠
الخبرة و المؤهل	١٩٦٧,٦٤١	٤	٤٩١,٩١٠	١,٩١٤	٠,١٠٩
الخطأ	٥٥٥٠,٢,٧٦٧	٢١٦	٢٥٦,٩٥٧		
الكلية	٦٢٨٧٦,٢٨١	٢٣٤	٢٦٨,٧٠٢		

أظهر تحليل التباين الثلاثي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة



( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الالتزام التنظيمي الكلي يمكن أن يعزى إلى أي من التخصص، أو الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو التفاعل بين أي من هذه المتغيرات.

**الإجابة عن السؤال الرابع:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة من وجهة نظرهم؟  
للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء المعلمين على أداتي النمط القيادي والالتزام التنظيمي، واختبار دلالة معامل الارتباط باستخدام الإحصائي (ف). وقد تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,001$ ).

#### مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، كذلك حاولت الدراسة معرفة ما إذا كانت مستويات الالتزام التنظيمي تختلف وبدلالة إحصائية للمعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والخبرة في التعليم، والمؤهل العلمي.

وقد دلت نتائج الدراسة على أن الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كما يراها المعلمون جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وكان أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمط المسوّق. ويستدل من هذه النتيجة على أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الأربعة بدرجات مختلفة، لكنهم يعطون أولوية الممارسة للنمط المسوّق؛ نظراً لما يتميز به هذا النمط من خصائص تمثلت في قدرة المدير على إقناع المعلمين بأهمية ما يكلفهم به من أعمال؛ الأمر الذي يدفعهم إلى العمل بكل فاعلية. كما أن هذا النمط هو ما تدعو وزارة التربية والتعليم لانتهاجه بوصفه النمط الأكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيق أفضل النتائج. ويبدو أن هذا الاستخدام للأنماط مجتمعة يعني أن الاختيار لأي نمط منها يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجهه مدير المدرسة سواء تعلق الموقف بخصائص المعلمين الذين يتعامل معهم، أم بخصائص البيئة المحيطة، فضلاً عن الخصائص الشخصية لمدير المدرسة بوصفه قائداً للمدرسة التي يشغل فيها الموقع الأول. لهذا جاءت ممارسة مديري المدارس للأنماط كافة بدرجة متوسطة حيث إنهم لم يركزوا على واحد من هذه الأنماط بدرجة عالية ويهملوا الأنماط الأخرى. وربما يعزى ذلك إلى قناعة مدير المدرسة بعدم وجود أسلوب قيادي واحد يكون الأفضل دائماً، وأن اختيار نمط قيادي معين يحدد وفقاً لما يراه هؤلاء المديرون الأنسب أو

الأفضل لمعالجة الموقف الذي يواجهونه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من المغيدي (1996)، وبراون (Brown, 1985)، وهول (Hall, 1986)، وراموس (Ramos, 1986)، ومورقان (Morgan, 1988)؛ واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المغيدي بأن النمط المشارك هو السائد لدى مديري المدارس الابتدائية، أما نتائج دراسة علاوي (1998) فقد أظهرت أعلى درجة ممارسة للنمط الموجه (الآمر).

كما دلت نتائج الدراسة على أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين جاء بمستوى عالٍ في مجالي: الشعور تجاه مجموعة العمل، والشعور تجاه العمل، وقد يعزى ذلك إلى الانسجام والتعاون السائد بين جماعة العمل، فضلاً عن قلة المشكلات التي تسببها جماعة العمل مما يولد انطباعاً إيجابياً تجاهها. كما يعود سبب ارتفاع تقدير الأفراد لفقرات الشعور تجاه العمل لارتباطها بشعور الأفراد بتحقيق ذاتهم وهم يوظفون قدراتهم في العمل، أما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين على بقية المجالات فقد جاءت في مستوى متوسط. وربما يعزى التقدير المتوسط إلى نفور بعض الأفراد من تحديد ضوابط تحدد التزامهم بالعمل، فالفرد يميل إلى الحرية والنظرة الفردية في تنفيذ عمله، ويكره أن يعمل استجابة للقيود والضوابط التي تحكمه. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع نتائج دراسة عمر (1990) ونتائج دراسة سيليب (Celep, 2002).

وفيما يرتبط بعلاقة المتغيرات الشخصية على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، فقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغيري الجنس، والتخصص. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الفضلي (1997) التي أظهرت أثراً للجنس في الالتزام التنظيمي.

كما دلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى الخبرة في التعليم على مجالي الشعور تجاه المنظمة، وكانت الفروق لصالح مستوى الخبرة الطويلة من المعلمين، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على المجال لذوي الخبرة القصيرة والمتوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الفرد صاحب الخبرة الطويلة يشعر بأن المنظمة أصبحت جزءاً من حياته؛ لأنه يقضي معظم وقته فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفضلي (1997) وتشنج (Chang, 1990) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عمر (1990) وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على مجال الشعور تجاه الإدارة، والولاء التنظيمي؛ وكانت الفروق لصالح حملة المؤهلات العلمية بكالوريوس + دبلوم عال.

كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين تعزى إلى التفاعل بين أيٍّ من متغيرات المؤهل العلمي أو التخصص أو الخبرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى

الالتزام التنظيمي المتحقق لدى المعلمين قد تم بفعل تأثير أي نمط من هذه الأنماط التي يقرر استخدامها في ضوء الموقف القيادي الذي يواجهه مدير المدرسة، إلا أن ما هو ملاحظ أن نمطي المُسوّق والآمر، حصلا على درجة علاقة ارتباطية عالية مقارنة بالنمطين الآخرين، وهذه النتيجة لا تقلل من أهمية تأثير النمطين الآخرين، وكل ذلك يتوقف على طبيعة الموقف الذي يكون فيه مديرو المدارس والمعلمون وبيئة العمل المحيطة بهم. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الفضلي (١٩٩٧)، ونتائج دراسة تشننج (Cheng, 1990)، ونتيجة دراسة أوتو (Otto, 1993)، ونتائج دراسة سيلرز (Sellars, 1984). كما اختلفت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالعلاقة الارتباطية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي مع نتيجة دراسة علاوي (١٩٩٨) ونتائج دراسة باتمان وسترازر (Bateman & Strasser, 1984).

#### التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يوصي الباحث بما يلي:
١. إعطاء أهمية كبيرة للأنماط القيادية الأخرى كالمشارك، والمفوض لما لهذين النمطين من أثر في التزام المعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل.
  ٢. أن تولي وزارة التربية أهمية لاختيار مديري المدارس من ذوي المؤهلات العلمية العليا وكذلك عقد دورات تدريبية للمديرين؛ لإطلاعهم على أساليب الإدارة الحديثة.
  ٣. إعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية والمعنوية، والعمل على تلبية رغبات المعلمين وإشباع احتياجاتهم وميولهم؛ لأن ذلك يسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.
  ٤. إجراء دراسات أخرى على بيئات تعليمية غير البيئة التي شملتها الدراسة.

## المراجع

حسان، حسن محمد إبراهيم والصيد، عبد العاطي أحمد. (١٩٨٦). البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة (السعودية). رسالة الخليج العربي، ١٧، (٦)، ٩٧-١٥١.

خضير، نعمة عباس والنعمي، عدنان تايه، والنعمي فلاح تايه. (١٩٩٦). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٣١)، ٧٤-١٠٥.

الطارق، علي سعيد أحمد. (١٩٩٦). أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمؤسسيهم (دراسة ميدانية). رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة بغداد، كلية الآداب، بغداد، العراق.

العظمت، خلف دهر محمد. (٢٠٠٣). درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، عمان، الأردن.

علاوي، عبد المجيد أحمد خليل. (١٩٩٨). أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لهيئات التدريسية في الجامعات. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة بغداد، كلية التربية، بغداد، العراق.

عمر، جمال عبد المحسن. (١٩٩٠). أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الثانوية الأكاديمية بها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الفضلي، فضل صباح. (١٩٩٧). علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية. الإدارة العامة، ٣٧، (١)، ٧٥-١٢١.

القريوتي، محمد قاسم. (١٩٩٣). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: المكتبة الوطنية.

المغدي، الحسن بن محمد. (١٩٩٦). أثر الأساليب القيادية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة الأحساء التعليمية (من منظور النظرية الموقفية لهرسلي وبلانشرد ونظرية الدوافع لهرزبورغ) دراسة ميدانية. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، ٩ (٥)، ٥٧-٩٣.

المنيع، محمد عبد الله. (١٩٨٩). أثر الأنماط الإدارية للمديرين على أعمالهم في المدارس. مجلة جامعة الملك سعود (العلوم التربوية)، ١٤، ١٩٥-٢٢٢.

Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 27(1), 95-112.

Brown, E. D. (1985). **A study of the leaders styles of principles in the exemplary secondary schools of the United States**. Unpublished Ed. Dissertation, University of Alabama, Alabama.

Celep, C. (2002). Teachers organizational commitment in educational Organizations. **National Forum Journals, Home Page NFTE Table of Contents**.

Cheng, Y.C. (1990). **The Relationship of job attitudes and organizational environment**. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Boston).

Hall, E. L. (1986). Leader styles of school administrators of related to superiors associates and subordinates perceptions. **Dissertation Abstract International**, 47, 11-A, P. 3920.

Morgan, J. (1988). **An investigation of the leadership styles of preschool interagency council coordinators in florida**. Un Published PH. D. Dissertation: University of South Florida.

Otto, A. (1993). The relationship between transformational leadership and employee loyalty, commitment and employee perception of organizational justice. **Dissertation Abstracts International**, 55 (1), P. 332.

Ramos, S, A. (1986). Using the lead instrument to compare leadership styles of selected secondary school principals in alabama with a Group of Principals in venezuela (cross cultural study). **Dissertation Abstracts International**, 47, 09-A, P. 3270.

Sellars, P. L. (1984). A comparative study of school climate and the leadership style of school principals. **Dissertation Abstracts International**, 33, 122A, P. 334.

---