

## درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطية وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم

إعداد

محمد عبد النبي عيد بطران

إشراف

د. / مراد صالح زيدان / مراد صالح زيدان  
 أستاذ أصول التربية ووكيل الكلية / مراد صالح زيدان  
 نشئون التعليم الطلاب سابقا / نشئون التعليم الطلاب سابقا  
 كلية التربية - جامعة الفيوم / كلية التربية - جامعة الفيوم

د / رشا عويس حسين / رشا عويس حسين  
 مدرس الإدارة التربوية / مدرس الإدارة التربوية  
 وسياسات التعليم / وسياسات التعليم  
 كلية التربية - جامعة الفيوم / كلية التربية - جامعة الفيوم

### مقدمة

يعد التعليم الثانوي الفني أساس التنمية التكنولوجية في المجتمعات الحديثة باعتباره نوعا من التعليم الذي يهدف إلى إكساب الفرد قدرا من الثقافة والمعلومات الفنية والمهارات العملية التي تمكنه من إتقان أداء عماله، وتنفيذه على الوجه الأكمل ذلك بالمساهمة في الإنتاج القومي عن طريق تحويل المدارس الثانوية الفنية إلى وحدات إنتاجية تعليمية تعمل في إطار مشروع رأس المال للمساهمة الفعلية في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية. لذلك تمثل القيادة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المدرسة وبخاصة إذا وجد القائد الكفاء، الذي يمارس دوره القيادي بمهارة وبراعة، ويحاول اختيار الأنماط القيادية الإيجابية التي تتناسب وظروف العمل الإداري، وزيادة مستوى السلوك التنظيمي الإيجابي لدى المعلمين.

وإن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام<sup>(١)</sup>. وهناك عدة أنماط لإدارة مدارس التعليم الثانوي الفني ولكل نمط ميزاته ويختلف مديرو المدارس في سياساتهم فهناك المدير الذي يؤمن بالمبادئ الديمقراطية

(١) وليد أسعد: أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، الأردن - عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون،

فيناقش مشكلات المدرسة مع المدرسين، وذلك قبل عرضها على مجلس المدرسة للحصول على مساندتهم<sup>(١)</sup>

ودراسة السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين ومن أكثرها إثارة وتعقيدا، ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد (كل مدير) يود أن يحقق أهدافه من خلال آخرين<sup>(٢)</sup>. وتعود أهمية دراسة السلوك التنظيمي للمعلمين إلى أهمية المعلم وكونه أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية، والتعرف إلى المصادر التي تؤدي إلى زيادة الضغوط عليه، ودور القائد التربوي في معرفة تلك المصادر، واقتراح أهم الوسائل والأساليب لتجنب السلوك التنظيمي السلبي في العمل التربوي<sup>(٣)</sup>.

#### مشكلة البحث:

يعتبر للسلوك التنظيمي للمعلمين أهمية في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والسياسية، ولا سيما أن المدرسة تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة ملحة للاهتمام بالسلوك التنظيمي للمعلمين لضمان بقائها واستمرارها<sup>(٤)</sup>. ونظرا للتغيرات التربوية والتطور المعرفي الهائل، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدرسة والنمط القيادي المتبع لدى مديري المدارس وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التربوية لمؤسسات التعليم الثانوي الفني<sup>(٥)</sup>.

في ضوء ما تقدم تتحدد مشكلة البحث من السؤال الرئيس التالي:

(١) يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية معالم جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٠م، ص ٤١.

(٢) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠١٤م، ص ٢١.

(٣) محمد حسين حمادات: القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٦م، ص ١١.

(٤) محمد يوسف العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان، دار الحامد، ٢٠٠٨م، ص ٣٣.

(٥) بشير العلاق: القيادة الإدارية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص ٢٧.

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة الديمقراطية ؟
- ٢- ما السلوك التنظيمي بالمؤسسات التعليمية ؟
- ٣- ما واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم؟
- ٤- ما التوصيات والمقترحات للسلوك التنظيمي في ضوء نمط القيادة الديمقراطي بمدارس التعليم الثانوي الفني بالفيوم؟

**أهمية البحث:** وتتعلق أيضا أهمية البحث من الاعتبارات الآتية:

- ١- تناول هذه البحث عنصرين من أهم عناصر نجاح العملية التعليمية في المدرسة وهما المدير والمعلم إذ يتحدد بناء على فاعلية الدور الذي يقوم به كل منهما نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.
- ٢- تتبع أهمية البحث من أهمية النمط الديمقراطي وأثره في السلوك التنظيمي للمعلمين والعلاقة التي تربطهما معاً، إذ أن النمط القيادي الجيد يعمل على تحسين العملية التربوية في جميع مجالاتها.
- ٣- مساعدة مديري المدارس الثانوية الفنية ومعلميهم على فهم أفضل لأنماط السلوك القيادي وعلى كيفية التواصل والتعامل مع بعضهم بعضاً في محيط العمل.

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الديمقراطية.
- ٢- التعرف على السلوك التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- ٣- الكشف عن واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم.
- ٤- التعرف على التوصيات والمقترحات للسلوك التنظيمي في ضوء نمط القيادة الديمقراطي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية.

#### ١- الحد الموضوعي:

- تحديد مدى ممارسة أنماط القيادة لدى مديري المدارس من وجهة نظر أفراد العينة.

- تحديد مدى ممارسة المعلمين للسلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

- تحديد العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين والسلوك التنظيمي للمعلمين

٢- الحد البشري: اقتصر البحث على عينة من القيادات المدرسية (مدير- وكيل - رئيس قسم) ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.

٣- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني بالعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ في الفترة من ٢٦/٤/٢٠١٨ حتى ٢٥/٥/٢٠١٨.

#### منهج البحث وأداته:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، ويعتمد هذا المنهج على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع (١) كما تعتمد الدراسة في إطارها الميداني على استبانة مكونة من محورين احدهما: لقياس مدى ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي، والأخر السلوك التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني، ويشمل: (سلوك المواطنة التنظيمي، سلوك الالتزام التنظيمي، سلوك الولاء التنظيمي) تم إعدادها، وموجهة إلى عينة من القيادات المدرسية (مدير- وكيل - رئيس قسم) ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم. للتعرف على واقع الأنماط القيادية المتبعة، وعلى السلوك التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر أفراد العينة.

مصطلحات البحث: فيما يلي أهم المصطلحات المستخدمة في البحث:

(١) إخلاص محمد عبد الحفيظ، محمد حسن باهي: طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، القاهرة، مركز المكتبات للنشر، ٢٠٠١م، ص ٨٣.

- ١- نمط (style) يعرف النمط على أنه: " طريقة وأسلوب أو مذهب مميز لفرد أو جماعة"<sup>(١)</sup>.
- ٢- القيادة (leadership) وتعرف القيادة اصطلاحاً: بأنها "درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد"<sup>(٢)</sup>.
- ٣- نمط القيادة يشير النمط القيادي إلى السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها"<sup>(٣)</sup>.
- ٤- نمط القيادة الديمقراطي (المتغير المستقل):
- هو "النمط الذي يهتم بالمرؤوسين ويستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين"، ويقاس إجرائياً من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المستخدمة لقياس النمط القيادي الديمقراطي"<sup>(٤)</sup>.
- ٥- السلوك التنظيمي: (Behavior Organizational) يمكن تعريفه بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله"<sup>(٥)</sup>.
- ويمكن تعريفه إجرائياً: أنه الاستجابات المنظمة التي تصدر من الفرد نتيجة لتفاعله مع الجماعات.

- (١) علي أحمد عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، (ط١) ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص٤٧.
- (٢) حسن شحاتة وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٣، ص٢٤١.
- (٣) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان- دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص٢٧٤.
- (٤) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع سابق، ص٢٨.
- (٥) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠١٤م، ص٢٣.

### أبعاد السلوك التنظيمي (المتغيرات التابعة):

أ- **سلوك المواطنة التنظيمي:** يعرف بأنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له ولا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة"<sup>(١)</sup>.

ب- **سلوك الالتزام التنظيمي:** الالتزام التنظيمي يعرف على أنه "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود اكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل المسؤوليات"<sup>(٢)</sup>.

ج- **سلوك الولاء التنظيمي:** يعرف الولاء التنظيمي بأنه "إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة"<sup>(٣)</sup>. ويعرف على أن الفرد "يظهر تمسك واضح باستمرارية عمله وبعصويته بالمؤسسة"<sup>(٤)</sup>.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (موافق أحمد ٢٠١٢م) "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"<sup>(٥)</sup>

(١) أحمد السيد كودي: إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، دار الكندي للنشر ٢٠١١، ص ٨٨.

(٢) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي واثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٠، ص ٤٥.

(٣) عبد الحميد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر - المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٢٥.

(2) Gosslin , Eric: Influence des preoccupations de carrieresur la fluctuation des attitudes au travail , University du Québecen Outaouais , Revue multidisciplinary sur l'emploi , lesyndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada 2009, p9.

(٥) موافق أحمد شحادة العجارمة: الانماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢ م

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين وتم أعداد استبانتين احدهما لقياس الأنماط القيادية السائدة، والأخرى للكشف عن واقع جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين وقد تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (٣٤٢) معلم ومعلمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين.

توصلت الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة الديمقراطية، وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة نحو نمط القيادة الديمقراطي وجودة التعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة (منال سيد ٢٠١٣م) "أنماط القيادة و أثرها على جودة الأداء الإداري".<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أنماط القيادة وصلتها بجودة الأداء الإداري وبالنظر إلى تميز قطاع التعليم بعامة، والتعليم الجامعي بخاصة بطابع مميز سواء في جانب القيادة أو متطلبات الأداء الإداري وتكرر في الأوساط العلمية، أهتمت الدراسة تحديدا بتقييم أنماط قيادة العمداء وتأثيرها وتأثرها بتطبيق ثقافة الجودة ورفع كفاءة وجودة الأداء الإداري تجاه الوكلاء ورؤساء الأقسام والهيئة، ولتحديد هدف الدراسة تم أعداد استبيان لتحديد وقياس الأنماط الإدارية السائدة وقياس جودة الأداء الإداري الممارس، وتم التطبيق على عينة قوامها (٢٥٧) من عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن أنماط القيادة و أثرها على جودة الأداء الإداري.

وتوصلت الدراسة أن هناك أنماط القيادة الإدارية لدى العينة، واختلاف النسب المئوية لأفراد العينة بالموافقة على بعض العناصر الواردة في الاستبيان إنما تدل على أن أنماط القيادة موجودة بنسب مختلفة، وموافقة عينة الدراسة على ضرورة توافر بعض عناصر الاستبيان مما يدل على اقتناعهم بضرورة توافر هذه الصفات في المدير تأكيدا على أنه

(١) منال سيد موسى محمد: أنماط القيادة و أثرها على جودة الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، / كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٣م.

في الإمكان تغيير سلوك الأفراد، وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط القيادة وجودة الأداء الإداري للمديرين.

دراسة (سامى عكاشة ٢٠١٤م) "الخصائص القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين".<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الحالية إلى استكشاف الخصائص القيادية ومدى توافرها في مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، كما تلقى الضوء على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية، ثم اختبار العلاقة بين الخصائص القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية، والالتزام التنظيمي للمعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة الدراسة حيث تصف الخصائص القيادية لمديري المدارس الابتدائية، والالتزام التنظيمي للمعلمين وبيان طبيعة العلاقة بين كلا المتغيرين بالاعتماد على الاستبيان باستقصاء آراء المعلمين في هذه المرحلة التعليمية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: على إدارة الوزارة خلق الوعي لدى مديريها بالتوجه نحو شرح رسالة وهدف الوزارة لموظفيها محددًا ما هو مطلوب منهم أداءه وتوسيع مداركهم ومساعدتهم بحل المشاكل التي تواجههم، ووجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة (٠،٠٥) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة للنمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

دراسة (سميحة على مخلوف ٢٠١٥م) "القيادة الخادمة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم"<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم وسمات ومؤشرات القيادة الخادمة ومقارنتها بالأنماط القيادية الأخرى، والوقوف على مفهوم السلوك التنظيمي وما يرتبط به من مفاهيم

(١) سامى عكاشة سعد العبدلي: الخصائص القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة المنوفية، ٢٠١٤م.

(٢) سميحة على مخلوف: القيادة الخادمة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، مجلة كلية التربية، جامعة المنيا، المجلد (٢٨)، العدد (٢)، ٢٠١٥م.



(سلوك الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمي، سلوك الولاء التنظيمي)، التعرف على مدى ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لنمط القيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مدى ممارسة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي للسلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة العلاقة بين ممارسة نمط القيادة الخادمة لدي مدير المدرسة والسلوك التنظيمي لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وايضا تم بناء استبيان يتكون من جزأين الأول منها لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لأبعاد القيادة الخادمة ويتكون من (٣٨) عبارة، والثاني من الاستبانة لقياس درجة ممارسة المعلمين بالمدارس الحكومية للسلوك التنظيمي من وجهة نظر العينة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٢٠٨) معلما ومعلمة بالمدارس الحكومية بالحلقة الأولى.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الحكومية للمرحلة الابتدائية بمحافظة الفيوم يمارسون أبعاد القيادة الخادمة الثلاث بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية قدرها (٦٤،٩٦%)، وأن عينة الدراسة تمارس السلوك التنظيمي بمحاوره الثلاث بدرجة مرتفعة بنسبة مئوية قدرها (٧٨،٦٦%)، وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الخادمة والسلوك التنظيمي للمعلمين بصفة عامة

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Aksu, Balci) بعنوان "الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية، ٢٠٠٩" (١)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، كما كشفت عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمديري المدرسة على الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المرحلة الثانوية، تكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) معلما من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم من (٩) مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيوهامشر الأمريكية. تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة المسحية حول الولاء التنظيمي والنمط القيادي.

(1) Aksu, Balci.: Organizational Gomitment and Transformational Leadership Styles in High Schools, *Journal of New Scinces Academy*, 2009.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضا، وأشارت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر لأنماط القيادة وبين تطور مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

دراسة (Denton, M) بعنوان "تصورات المعلمين لكيفية أساليب القيادة وممارسات مديريهم، ومدى تأثير الرضى الوظيفي والاحتفاظ بهم، ٢٠٠٩م".<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب القيادة المختلفة لمديري المدارس وما يمكن القيام به لزيادة الرضا الوظيفي للمعلمين والاحتفاظ بهم للقيام بذلك أجريت مقابلات مع أربع مدارس من فبراير إلى أبريل ٢٠٠٩ لإجابة على الأسئلة المتعلقة مستوياتها عن الرضى الوظيفي، حيث تم أعداد استبانتان من قبل الباحث أحدهما لقياس اساليب القيادة المختلفة لمديري المدارس، والأخرى للكشف عن مستويات الرضى الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر أفراد العينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف تصورات المعلمين لكيفية أساليب القيادة وممارسات مديريهم، ومدى تأثير الرضى الوظيفي والاحتفاظ بهم.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: زيادة الوعي للمدراء حول الأساليب والممارسات القيادية الأفضل لزيادة الرضى الوظيفي للمعلمين، يمكن زيادة الرضى الوظيفي والاحتفاظ بمعدلات المعلمين من خلال تشجيع علاقات إيجابية ومحترمة بين المعلمين والطلاب و بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين، والإدارة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تصورات المعلمين لمهارات مدير المدرسة ومدى الرضى الوظيفي للمعلمين بمدارسهم، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تصورات المعلمين لأساليب القيادة ومستوي الرضى الوظيفي ترجع لمتغير (الوظيفة، والنوع).

دراسة (Euhan eden, Ulmz Sarun) بعنوان " اثر انماط قيادة مدير المدرسة على الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل لدى المعلمين ٢٠١٣م".<sup>(٢)</sup>

(1) Denton, M.: Their Teachers' Perceptions Of How Leadership Styles And Practices Of Principals Influence their Job Satisfaction And Retention , **Unpublished PhD Thesis**,., Liberty University, 2009.

(1) Euhan eden ,Ulmz Sarun: Trace patterns of school leadership director of the organizational commitment and job satisfaction generating teachers, Journal of **Educational Sciences: Theory & Practice**, 13(2),2013.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة التي توجد في المدارس وأساليب تنظيماتها وعلاقتها على الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل لدى المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية (٢٣) مدرسة بها (٤١٢) مدرس ومدرسة، واستخدمت الدراسة استبيان لوصف السلوك القيادي لمدير المدرسة، وكذلك استبيان لوصف الالتزام التنظيمي ورضى المعلمين عن العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة لمدير المدرسة والالتزام التنظيمي والرضى عن العمل لدى المعلمين

وتوصلت الدراسة إلى ظهور أثر واضح لأنماط القيادة الثلاثة على سلوك الالتزام التنظيمي ورضى المعلمين عن العمل لصالح النمط الديمقراطي، وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية لصالح النمط الديمقراطي على سلوك الالتزام التنظيمي والرضى عن العمل، ولا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) للمهارات القيادية لمدير المدرسة لصالح (سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية لمدير المدرسة ترجع لنوع الوظيفة.

دراسة (Chong) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وتأثير سلوكيات القادة ٢٠١٤م".<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير سلوكيات القادة على الأتباع لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال معرفة تكتيكات التأثير التي تؤدي إلى الإلتزام على المدى القصير والمدى البعيد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن العلاقة بين تأثير سلوكيات القادة علي الإلتزام التنظيمي، حيث أعد الباحث استبانتين بالاعتماد على الدراسات السابقة في نفس المجال احدهما لقياس والكشف عن سلوكيات القادة، والأخرى للكشف عن مدى ممارسة المعلمين لسلوك الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (٢٥٦) معلما ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك ثلاثة متغيرات محددة في استخدام تكتيكات التأثير على الإلتزام التنظيمي(الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص). وهناك تأثير لسلوكيات القادة المتمثلة في أنماط القيادة التربوية على سلوك الإلتزام

(1) Chong:"Influence behaviors and organizational commitment: acomparative Study Leadership organization Development Journal, Vol 35 , Iss 1 , 2014.

التنظيمي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية لنمط القيادة الديمقراطي على سلوك المواطنة التنظيمي.

دراسة (As Wiesel) بعنوان " دراسة العلاقة بين أنماط القيادة للإداريين في المدارس الثانوية وإدارة التنوع، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين ٢٠١٤م".<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى بحث واختبار العلاقة بين نمط القيادة وإدارة التنوع للإداريين في المدارس الثانوية وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين وذلك باستخدام أداتين للدراسة تم إعدادهما من قبل الباحث أحدهما لقياس واقع أنماط القيادة السائدة في المدارس الثانوية وإدارة التنوع، والأخرى لقياس واقع الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية وإدارة التنوع، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة قوامها (٤٥٨) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية وإدارة التنوع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة للإداريين في المدارس الثانوية وإدارة التنوع، والالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد السلوك القيادي والسلوك الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠،٠٠١) بين أنماط القيادة الإدارية لصالح النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

#### تعليق عام على الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالبحث الحالي، وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف البحث الذي يتناول نمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي ومجتمعه مجتمع المعلمين في مدارس المرحلة الثانوية، وحتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، وأما عن أهم جوانب الدراسات السابقة من حيث الوصف العام والفائدة المرجوة منها، فقد تم الاستفادة من مقاييس تلك الدراسات والادبيات التربوية في بلورة إطار نظري حول

(2) As Wiesel: The study of the relationship between the leadership styles of the administrators in secondary schools and diversity management , and organizational commitment of teachers, **International Journal Of Academic Research**, Vol.6.No.s.2014.

القيادة وأهميتها وتعريفاتها والنظريات القيادية، وما تميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه تميز في بحث العلاقة الارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين والسلوك التنظيمي للمعلمين في ضوء متغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

**خطوات السير في البحث:** تتحد خطوات البحث كالآتي:

**القسم الأول:** الإطار النظري ويتكون من.

المبحث الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الديمقراطية

المبحث الثاني السلوك التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

**القسم الثاني:** الدراسة الميدانية (الإجراءات - النتائج).

**القسم الثالث:** تفسير النتائج - المقترحات.

**القسم الأول:** الإطار النظري:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للقيادة الديمقراطية.

ويتضمن هذا المبحث الآتي:

أولاً: مفهوم النمط الديمقراطي.

ثانياً: فوائد النمط الديمقراطي.

ثالثاً: الصفات والخصائص المميزة للمديرين ذوي النمط الديمقراطي.

أولاً: مفهوم النمط الديمقراطي.

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مكونة من جزئين أولهما ديموس Demus أي الشعب، وثانيهما كراتوس Kuratus أي السلطة أو الحكومة والديمقراطية على هذا هي سلطة الشعب أو حكومة الشعب.<sup>(١)</sup>، يطلق على هذا النمط مسميات أخرى مثل القيادة الإنسانية، التعاونية، التشاورية وتهدف القيادة الديمقراطية إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات<sup>(٢)</sup>، والسلوك

(١) أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة- مصر، دار الفكر العربي،

٢٠٠٥م، ص ١٩٨

(٢) عطا الله بشير عبود النويقه: أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وازارة

الداخلية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، الأردن، العدد ٧، ٢٠١٥م.

الاجتماعي في المناخ الديمقراطي يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود والتجاوب بين القائد والاعضاء، والاعضاء بعضهم ببعض، ويسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية، ويكون الإنتاج حسب الخطة الموضوعية، وعلى مستوى مرتفع، ويفخر الأعضاء بالإنجاز<sup>(١)</sup>

#### ثانياً: فوائد النمط الديمقراطي.

ولهذا النمط فوائد جمة من الصعب تحديدها ولكن من أبرزها<sup>(٢)</sup>.

- ١- زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج بنفس مطمئنة، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم.
- ٢- ان المشاركة في صنع القرار تشعر المرؤوسين بأهميتهم العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل
- ٣- الشعور بالمسؤولية وغرس قيم التعاون والتآزر والالتفاف حول القيادة.
- ٤- عدم أضعاف الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة.
- ٥- إن نتيجة ذلك كلة هو زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

#### ثالثاً: الصفات والخصائص المميزة للمديرين ذوى النمط الديمقراطي.

دور مدير المدرسة دور إنساني وتربوي واجتماعي يلزم أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والسمات التي تنبأ بنجاح المدير في أداء مهام وظيفته، ومن أهم هذه الخصائص<sup>(٣)</sup>.

- حسن المظهر والتحلي بالأخلاق الفاضلة

- (١) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي (أوراق عربية- عالمية) ، القاهرة- مصر، مكتبة النهضة المصرية ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٣م، ص ٨٠.
- (٢) سامح عبدالمطلب عامر: إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، القاهرة- مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م، ص١٤٧.
- (٣) جميل السيد أحمد فرغلي: تطوير التعليم الثانوي في مصر في ضوء متطلبات بعض الاتفاقيات الدولية ، مرجع سابق، ص١٣٢.

- القدرة على القيادة وحسن التصرف إزاء المواقف الجديدة
- المشاركة في تنظيم الندوات والمؤتمرات وإعداد الكفاءات السنوية عن أداء جميع العاملين بالمدرسة
- القدرة على استخدام الأساليب العلمية في مجال العمل الإداري ومساعدة المعلمين على استخدام استراتيجيات تدريس متطورة.
- القدرة على مناقشة مشكلات الطلاب والمعلمين واقتراح الحلول لعلاجها.
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات. (١).

### المبحث الثاني: السلوك التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.

يتضمن هذا المبحث الآتي:

- ١- مفهوم السلوك التنظيمي.
- ٢- أهمية السلوك التنظيمي.
- ٣- سلوك المواطنة التنظيمي.
- ٤- سلوك الالتزام التنظيمي.
- ٥- سلوك الولاء التنظيمي.

#### أولاً: ماهية السلوك التنظيمي.

- ١- يعرف السلوك التنظيمي بأنه "الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله" ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات (٢).

(١) محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافظة، مرجع سابق، ص ٥١.

(٢) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ٢٠١٤م، ص ٢٢.

- ٢- ويعرف (Greenberg and Baron) السلوك التنظيمي أنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات" (١).
- ٣- كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه "دراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة" (٢).
- ٤- ويقصد بالسلوك التنظيمي "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم" (٣).
- ٥- يعرف (سيزلاقي وألاس) السلوك التنظيمي على أنه هو "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم"، فالمنظمات والجامعات الرسمية تؤثر بالبيئة في المنظمات البشرية وأهدافها (٤).
- ٦- يعرف (هود جيتس، والتمان) السلوك التنظيمي بأنه هو "ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية" (٥).

(33) Jerald Greenberg and Robert Baron: **Behavior in Organizations** 8th. ed., Englewood Cliffs, N. J. Prentice, 2002, p6.

(٢) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل)، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ١٤.

(٣) رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٢م، ص ٥٥.

(٤) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١٣م، ص ١٩.

(٥) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٤م، ص ١٦.



**ثانيا: أهمية السلوك التنظيمي.**

ويمكن للمؤسسة التعليمية من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الاتي<sup>(١)</sup>:

- ١- فهم طبيعة الدوافع والقيم التي تحكم السلوك وأيضا ومعرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة.
- ٢- وتوجيهه سلوك المعلمين نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والمكافآت، وكذلك اختيار نمط الاتصال المناسب داخل المدرسة.
- ٣- مساعدة المديرين على التنبؤ والتوقع بسلوكيات واستجابات المعلمين الناتجة عند اتخاذ قرارات معينة، وذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، كما يمكن أيضا اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان تقليل مقاومة المعلمين له.
- ٤- الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعاون مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر<sup>(٢)</sup>.

**ثالثا: سلوك المواطنة التنظيمي:**

تعد المواطنة التنظيمية من ابرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، و التي ظهرت اول الأمر مع افكار برنارد (Barnard) اذ اطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض، وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم اداري إنساني. ويضيف برنارد ان تطور اداء المنظمة لا يتحقق إلا من خلال عاملين حاسمين هما الجهد التعاوني

(١) سميحة على مخلوف: القيادة الخادمة لدى مدير المدرسة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة الفيوم، مجلة كلية التربية، جامعة المنيا، العدد الثاني، ٢٠١٥م، ص ٢٨٣.

(٢) جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الإسكندرية - مصر، الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ٤٩-٥٠.

الذى يظهره العمال اتجاه بعضهم البعض تطوعاً-ومتطلبات الدور الرسمي الذى هم مطالبون بأدائه اجباراً لأنه على اساسه يتقاضون رواتهم<sup>(١)</sup>.

#### ١ - ماهية سلوك المواطنة:

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقد على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد<sup>(٢)</sup>.

ومن أهم التعاريف التي ذكرت عن سلوك المواطنة التنظيمي ما يلي<sup>(٣)</sup>.

- وقد عرفه (Konovsky & Pugh) بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- وعرفه كذلك (Chattopadhyaya) بأنه السلوك الاختياري الذى لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.
- ويعرف إجرائياً على انه سلوك وجداني تجاه المنظمة (المدرسة) يؤدي إلى شعوره بالرضى والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

(١) وليد شلابي: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٠١٦، ص ٦٣.

(٢) ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، ٢٠١٦، ص ٢١.

(٣) أحمد السيد كردى: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٦٨.

## ٢ - أهمية سلوك المواطنة التنظيمي.

تتمثل أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوباً للرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عنه من تعاون نظير إدارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة<sup>(١)</sup>.

- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة مما تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

- فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

- يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.

## رابعاً: سلوك الالتزام التنظيمي.

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها

## ١ - ماهية سلوك الالتزام التنظيمي:

ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه.

- الالتزام التنظيمي يعرف على أنه "استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل المسؤوليات"<sup>(٢)</sup>.

(١) أحمد سالم العامري: محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود للاقتصاد والإدارة، مجلد ١٨، العدد ٢، ص ٤٦.

(٢) سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: النمط القيادي واثاره على الالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص ٤٥.

- ويعرف على أنه "التزام الموظف لمؤسسته يتمثل في التقويم الايجابي لها والتفاني في العمل من اجل تحقيق أهدافها التي انشأت من اجله"<sup>(١)</sup>.
- ويعرف إجرائيا: أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته، واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه ويسعى لنجاح المنظمة، وبذل قصارى جهده، والالتزام لتحقيق ذلك.

## ٢ - أهمية سلوك الالتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي<sup>(٢)</sup>:

- **الالتزام بالعمل:** فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالا لتترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

- **التضحية من أجل المنظمة:** فالأشخاص ذوى الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة.

## خامسا: سلوك الولاء التنظيمي .

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على القدرة في الاستمرار بالعمل وتميمته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن

(١) محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، ٢٠٠٥، ص ٣٤.

(٢) أحمد السيد كردى: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٧٠.

تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتمييزها<sup>(١)</sup>.

#### ١- ماهية سلوك الولاء التنظيمي.

تعددت التعاريف بين الدارسين والمهتمين بموضوع الولاء التنظيمي، ويلي عرض لهذه التعاريف

- يعرف الولاء التنظيمي بأنه "استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة"<sup>(٢)</sup>.
- ويعرف بأنه "ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها"<sup>(٣)</sup>.
- ويعرف أيضا على "أن يظهر تمسك واضح باستمرارية عمله وبعضويته بالمؤسسة"<sup>(٤)</sup>.
- ويعرف إجرائيا على أنه: شعور وجداني بالتزام الفرد ودعمه لأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها.

#### ٢- أهمية الولاء التنظيمي:

تسعى المنظمة أن يكون الولاء التنظيمي التأثير الواضح والسمة الغالبة في سلوك العاملين باعتباره الطاقة أو المحرك الذي يغذى السلوك التنظيمي للفرد، إذ له أهمية في استمرارية المؤسسة ولأثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيق أهدافها المرسومة، وهو يعمل كوسيلة حماية للمنظمة من بعض السلوكيات السلبية، كأن يقلل

(١) نائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص ٣٩.

(٢) محمد صالح الدين ابو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نابف، السعودية، ٢٠٠٩، ص ٣٦.

(٣) راتب السعود، سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة الولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق،

المجلد ٢٥، العدد ٢، ٢٠٠٩، ص ٣٩

(4) Gosslin , Eric: Influence des preoccupations de carrieresur la fluctuation des attitudes au travail , University du Québecen Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , lesyndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada 2009, p9.

من ظواهر مثل ترك العمل أو التغيب عنه أو تراجع الأداء وغيرها وتتلخص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية (١).

- يعتبر الولاء التنظيمي المؤشر الحقيقي والصادق للتنبؤ ببقاء العاملين بمنظمتهم التي يعملون بهما، والكثير من الدراسات اعتبرته عامل هام في التنبؤ ببقاء أو ترك العمل لصالح منظمات أخرى.
- شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين، كما يدفع الولاء بالعاملين إلى اكتساب روح معنوية عالية تخلق الانسجام والتعاون وهو بدوره يؤكد العلاقات بين زملاء العمل ويخلق شبكة علاقات إنسانية قوية تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- يسهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة، كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، السلوك الاجتماعي وغيرها.

### القسم الثاني: الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا القسم هدف الدراسة الميدانية، عينة وأداة الدراسة، ودلالات الصدق والثبات والأسلوب الإحصائي المستخدم ثم عرض النتائج.

### أهداف الدراسة الميدانية.

- ١- معرفة درجة ممارسة نمط القيادة الديمقراطي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.
- ٢- معرفة درجة ممارسة السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاث لدى عينة من معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.
- ٣- الوقوف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين والسلوك التنظيمي للمعلمين داخل المدرسة.

(١) نائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سابق، ص ٤٢.

## عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وتكونت من (٢٨٢) من مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم

## أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة من إعداد الباحث اشتملت على محورين:

- المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم

واحتوى هذا المحور على (١٥) عبارة.

- المحور الثاني: السلوك التنظيمي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.

واحتوى هذا المحور على (٣٧) عبارة.

واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (٤٢) عبارة، وأمام كل عبارة ثلاثة اختيارات للإجابة هي (نعم/ إلى حد ما / لا)، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار هي (٣ - ٢ - ١) على الترتيب.

## (٥) ثبات الأداة:

قام الباحث بتطبيق تجريبي للاستبانة على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من المديرين والوكلاء ورؤساء الأقسام والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم، ثم قام الباحث بإدخال الدرجات الخام لكل مفردة من مفردات الأداة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال استخدام طريقتي " ألفا كرو نباخ " و " جثمان "، وتم حساب الثبات وكان على النحو التالي:

### جدول (١)

معامل ثبات الاستبانة باستخدام طريقتي ألفا كرو نباخ و جتمان

المحور	ألفا كرو نباخ	جتمان
الأول	٠,٨٦	٠,٨٩
الثاني	٠,٨٧	٠,٨٨
الاستبانة ككل	٠,٨٨	٠,٩

وهذه معاملات ثبات مرتفعة تدعو للوثوق في أداة الدراسة.

**صدق الأداة:**

تم حساب صدق الأداة باستخدام: الصدق الذاتي كما يلي:

**الصدق الذاتي:**

تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبانة كما يلي:

$$\text{الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{٠,٩} = ٠,٩٥$$

ويلاحظ ارتفاع الصدق الذاتي للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة كما ذكر من قبل، ويؤكد أنها صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.



## جدول (٢)

درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني

لنمط القيادة الديمقراطية من وجهة نظر عينة

م	العبارات	نعم	إلى حد ما	لا	المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	نعم	إلى حد ما	لا
١	يعطي للمعلمين فرصة للتحدث عن أوضاعهم الشخصية والاجتماعية.	١٣٣	٨٣٤	٦٧	٣,٣٣	٤٥	٩,١٦	٢,٢	٥,٤٣	٥١,٤٣	دالة	٦٥,٧٧	١٤	
٢	يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات.	١٧٣	٨٦٤	٥٥	٦,٢٠	٣٩	٦,١٤	٥,٢	٣٦,١٢٠	٣٦,١٢٠	دالة	٤٠,٨٣	١١	
٣	يشجع المعلمين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.	٢٠٣	٧٦	٢٤	٩	٤٠	١٥	٦,٢	٤٧,٢٢٠	٤٧,٢٢٠	دالة	٠,٢٨٧	٥	
٤	يسمح للمعلمين بأخذ دور قيادي.	١٦٩	٣٦٣	٧٢	٢٧	٢٦	٧,٩	٥,٢	٩٥,١١٩	٩٥,١١٩	دالة	٥٢,٨٤	٨	
٥	يشرح للمعلمين بصراحة سبب عدم موافقته علي بعض وجهات النظر.	١٥٣	٣٥٧	٩١	١,٣٤	٢٣	٦,٨	٥,٢	٠,١٩٥	٠,١٩٥	دالة	٩٠,٨٢	١٢	

م	العبارات	نعم	لا	المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	نعم	إلى حد ما	لا
٦	يناقش مع المعلمين سبل تحسين العملية التعليمية.	١٩٥	٧٣	٤٢	٧,١٥	٢,١١	٦,٢	نعم.	١٨,١٩٠	دالة	٢٧,٨٧	٣	
٧	يشجع المعلمين على استخدام الوسائط المتعددة.	١٩٧	٨,٧٣	٥٠	٧,١٨	٥,٧	٧,٢	نعم.	٦٤,٢٠١	دالة	٧٦,٨٨	٢	
٨	يوزع المسئوليات على المعلمين بما يناسب قدراتهم.	٢٠٨	٩,٧٧	١٤	٤,١٥	٧,٦	٧,٢	نعم.	٦٤,٢٤١	دالة	٣٩,٩٠	١	
٩	يقوض المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية والفنية مع المتابعة.	١٧١	٧,٦٦	٥٤	٢,٢٠	١,١٣	٥,٢	نعم.	٥٣,١٣٥	دالة	٥٢,٨٤	٨	
١٠	ينمي المسئولية المتبادلة بين المدرسة والمعلمين.	١٧٤	٢,٦٥	٣٨	٧,٢٧	١,٧	٦,٢	نعم.	٧٦,١٣٨	دالة	٥٢,٨٦	٥	
١١	يشجع المعلمين على تنمية مواهبهم وكفاءتهم.	١٥٣	٣,٥٧	٦٨	٦,٢٩	١,١٣	٤,٢	نعم.	٩١,٧٩	دالة	٤٠,٨١	١٢	

م	العبارات	نعم	لا	المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب	نعم	إلى حد ما	لا
١٢	يظهر مرونة في تعامله مع المعلمين.	١٩٦	٤٧٣	٨,٢٢	١٠	٧,٣	٧,٢	نعم	كثيرة	٥٧,٢٠٧	دالة	٨٩,٨٩	٢
١٣	يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين.	١٧٤	٢٦٥	٢٧	٢١	٩,٧	٦,٢	نعم	كثيرة	٣٨,١٣٦	دالة	٧٧,٨٥	٧
١٤	يطرح أفكاره على المعلمين لمناقشتها.	١٧٣	٨٦٤	٦,٢٣	٣١	٦,١١	٥,٢	نعم	كثيرة	٦٧,١٢٤	دالة	٣٩,٨٤	١٠
١٥	ينظر للمشكلات على أنها متجددة.	١٢٢	١٤٦	٩٦	٤٨	١٨	٣,٢	إلى حد ما	معتدلة	٤٣,٣٢	دالة	٠٣,٧٦	١٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (كأ) لجميع عبارات نمط القيادة الديمقراطية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بهذا النمط.

- ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد القيادة الديمقراطية يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على نسبة مئوية وزنية تتراوح ما بين (٨١,٤٠ : ٩٠,٣٩) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن درجة الممارسة كبيرة, باستثناء العبارة رقم (١), حصلت على نسبة مئوية وزنية (٧٦,٠٣, ٧٧,٦٥) وهي نسبة ممارسة

متوسطة، مما يدعم تواجد نمط القيادة الديمقراطي بنسبة ممارسة عالية في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم كما أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية.

### جدول (٣)

درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني لسلوك المواطنة التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
١	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها.	٩٠,٧١	١٩٢	١٠,٢٢	٥٩	٦	١٦	٧,٢	نعم	كثيراً	١٩,١٨٩	دالة	٦٤,٨٨	١٢
٢	أوجه زملائي نحو تحسين الأداء.	٦١,٩٣	٢٥٠	٣٨,٠٦	١٠	٧	١٦	٩,٢	نعم	كثيراً	٩٢,٤٣٦	دالة	٩٧	٢
٣	احترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعي مشاعر الزملاء في تصرفاتي وإعمالتي.	٣١,٩٣	٢٤٩	٦٨,٠٦	١٨	٠	٠	٩,٢	نعم	كثيراً	٢٨,٤٣٣	دالة	٧٥,٩٧	١
٤	أنتقل ملاحظات الآخرين دون إثارة المشكلات.	٣٨,١	٢١٧	٦١,٩	٤٧	١,١	٣	٨,٢	نعم	كثيراً	٠,٢٨٧	دالة	٣٨,٩٣	٧
٥	أحرص على حضور الاجتماعات المدرسية	٢١,٧٧	٢٠٦	٧٨,٢٣	٥٤	٦,٢	٧	٧,٢	نعم	كثيراً	١٢,٢٤٣	دالة	٥١,٩١	١٠

م	العبارات	نعم		لي		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٦	أساهم في حل مشاكل المدرسة.	٢١٠	٧,٧٨	٥٣	٩,١٩	٤	٥,١	٨,٢	ع.	ع	٢٥,٢٦٠	دالة	٣٨,٩٢	١٠
٧	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل بالمدرسة	١٨٠	٤,٦٧	٥٥	٦,٢٠	٣٢	١٢	٦,٢	ع.	ع	٥٤,١٤٢	دالة	١٤,٨٥	١٥
٨	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره.	١٩٤	٧,٧٢	٦٤	٢٤	٩	٤,٣	٧,٢	ع.	ع	٨١,٢٠٢	دالة	٧٦,٨٩	١١
٩	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدونها من هم خارج العمل.	٢٤٠	٩,٨٩	١٧	٤,٦	١٠	٧,٣	٩,٢	ع.	ع	٥٦,٣٨٤	دالة	٣٨,٩٥	١٤
١٠	أساعد المعلمين الجدد وأقدم لهم المشورة حال طلبها.	٢٤١	٣,٩٠	٢٣	٦,٨	٣	١,١	٩,٢	ع.	ع	٦٤,٣٩١	دالة	٣٨,٩٦	١٢
١١	أتابع بانتظام التعليمات الداخلية للمؤسسة.	٢٣١	٥,٨٦	٢٧	١,١٠	٩	٤,٣	٨,٢	ع.	ع	٦٦,٣٤١	دالة	٣٨,٩٤	١٣
١٢	أساعد رؤسائي لأداء العمل بالمدرسة على أحسن وجه.	٢٢٣	٣,٨٧	٢٥	٤,٩	٩	٤,٣	٨,٢	ع.	ع	٩٢,٣٥٠	دالة	٦٣,٩٤	١٦
١٣	أقوم بالمهام الإضافية دون تذمر.	١٨٠	٤,٦٧	٧٨	٢,٢٩	٩	٤,٣	٦,٢	ع.	ع	٣١,١٦٦	دالة	٠,١٨٨	١٧

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	الوزنية النسبية المئوية	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت							
١٤	أشارك في تحسين مستوى بعض التلاميذ التعليمي دون أجر.	١٨١	٨٠,٦٧	٢٦	٧٠,٢٤	٢٠	٥,٧	٦,٢	نعم	كبيرة	٥٤,١٥٤	دالة	٧٧,٨٦	١٤
١٥	أنفعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في المدرسة.	٢٦٢	٩٠,٠	٤٧	٦٠,١٧	٤	٥,١	٨,٢	نعم	كبيرة	٢٢,٢٨٢	دالة	١٣,٩٣	٨

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (كأ) لجميع عبارات سلوك المواطنة التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول كل العبارات المتضمنة بهذا المحور.

- ويلاحظ أن جميع العبارات جاءت في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية ودرجة ممارسة كبيرة.
- كما يتضح أن هناك بعض العبارات تعتبر أهم عناصر سلوك المواطنة التنظيمي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاءت العبارة (٣) ومضمونها " احترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعى مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي " في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية قدرها (٩٧,٧٥) وهى نسبة مرتفعة، ويدل ذلك على أن هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن أعلى الممارسات بين معلمين التعليم الفني بمحافظة الفيوم هو احترام حقوق الآخرين في العمل دون اغفال لمشاعر الآخرين، وذلك لأن عينة الدراسة تدرك جيدا ما هو سلوك المواطنة التنظيمي وما هي الآليات الأزمنة لتحقيق مبدأ المواطنة بين المعلمين لذلك جاءت عبارة " احترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعى مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي " عبارة منفردة بأعلى وزن نسبي لتدل علي إجماع أفراد العينة

المفحوصة بأن احترام حقوق الآخرين في العمل مبدأ لا يمكن التخلي عنه في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي بين معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم

- جاءت العبارة (٢) ومضمونها " أوجه زملائي نحو تحسين الأداء " في الترتيب (٢) بنسبة مئوية وزنية قدرها (٩٧) وهي نسبة مرتفعة، وذلك لأن هناك اتفاق بين أفراد العينة أن من سلوكيات المواطنة توجيئه الزملاء نحو تحسين الأداء وتقديم يد العون لهم في أي وقت واي مكان.
- جاءت العبارة (١٠) ومضمونها " أساعد المعلمين الجدد وأقدم لهم المشورة حال طلبها " في الترتيب (٣) بنسبة مئوية وزنية قدرها (٩٦,٣٨) وهي نسبة مرتفعة، وذلك لأن أفراد العينة تتفق على أن المواطنة تتطلب مساعدة المعلمين بعضهم لبعض وخاصة المعلمين الجدد منهم وتقديم الرأي والمشورة لهم حال طلبها.
- ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد سلوك المواطنة التنظيمي يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على نسبة مئوية وزنية تتراوح ما بين (٨٥,١٤, ٩٧,٧٥) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن درجة الممارسة كبيرة، مما يؤكد على أن سلوك المواطنة التنظيمي متحقق بدرجة كبيرة في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.

جدول (٤)

درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني لسلوك الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	الوزنية	النسبة المئوية	الترتيب
		ب	ا	ب	ا	ب	ا								
		%	%	%	%	%	%								
١	لا أتغيب عادة عن عملي.	٢٤٤	٤٩١	١٤	٢,٥	٩	٤,٣	٥,٢	نعم	كبيرة	٠,٦,٤٠٥	دالة	٩٦	٤	
٢	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المدرسة	١٥٦	٤٥٨	١٠٥	٣,٣٩	٦	٢,٢	٦,٢	نعم	كبيرة	٧٢,١٣٠	دالة	٣٩,٨٥	٥	
٣	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة بمدرستي	١٨٧	٧٠	٤١	٤,١٥	٣٩	٦,١٤	٦,٢	نعم	كبيرة	٨٩,١٦١	دالة	١٤,٨٥	١٠	
٤	أحصل علي اعتراف وتشجيع مقابل الاداء الجيد.	١٦٦	٢,٦٢	٧٦	٥,٢٨	٢٥	٤,٩	٥,٢	نعم	كبيرة	٥٤,١١٤	دالة	٢٧,٨٤	١١	
٥	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	٢٠١	٣,٧٥	٥٤	٢,٢٠	١٢	٥,٤	٧,٢	نعم	كبيرة	٣٣,٢٢١	دالة	٢٦,٩٠	٧	
٦	أشعر بالرضا عن المزايا الاضافية التي احصل عليها.	١٦٨	٩,٦٢	٦٨	٥,٢٥	٣١	٦,١١	٥,٢	نعم	كبيرة	٨٨,١١٢	دالة	٧٧,٨٣	١٢	



م	العبارات	نعم		لي		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٧	من واجبي المحافظة على تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بمدرستي.	٣٩,٦	٢٥٧	٨	٢	٧,٠	٢	٦,٠	ن.	كبيرة	٨٩,٤٧٥	دالة	٥,٩٨	٢
٨	من أولويتي المحافظة على أوقات العمل.	٦,٩٦	٢٥٨	٧	٢,٢	٧,٠	٢	٧,٠	ن.	كبيرة	٥١,٤٨١	دالة	٦٣,٩٨	١
٩	أشارك في بعض أنشطة وحدة التدريب بالمدرسة.	٤,٦٧	١٨٠	٧٥	١,٢٨	٥,٤	١٢	٦,٢	ن.	كبيرة	٨٧,١٦١	دالة	٦٤,٨٧	٨
١٠	أقوم بما يسند إلي من أعمال في نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة	٨٨	٢٣٥	٢٢	٢,٨	٧,٣	١٠	٨,٢	ن.	كبيرة	١٠٧,٣٦٠	دالة	٧٦,٩٤	٤
١١	أقوم بالأعمال الإدارية المصاحبة لعملية التدريس.	٨,٧٩	٢١٣	٤٣	١,٦٦	١,٤	١١	٨,٢	ن.	كبيرة	٩,٢٦٤	دالة	٨٩,٩١	٦
١٢	أتابع تخطيط وتنفيذ أنشطة تحسين المدرسة.	٥,٧٧	٢٠٧	٥٦	٢١	٥,١	٤	٨,٢	ن.	كبيرة	٨٧,٢٤٩	دالة	١٠,٩٢	٥

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (كأ) لجميع عبارات سلوك الالتزام التنظيمي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول كل العبارات المتضمنة بهذا المحور.

- ويلاحظ أن جميع العبارات جاءت في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية ودرجة ممارسة كبيرة.
- كما يتضح أن هناك بعض العبارات تعتبر أهم عناصر سلوك الالتزام التنظيمي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاءت العبارة (٨) ومضمونها " من أولوياتي المحافظة على أوقات العمل " في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية قدرها (٩٨,٦٣) وهي نسبة مرتفعة، وذلك لأن أفراد العينة يُعتبرون وقت العمل هو وعاء الأعمال والإطار الذي تُؤدى فيه الأعمال وتُقدم الخدمات، فالمعلم خلال وقت العمل يقوم بأداء أعمال وظيفته المحددة، ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد سلوك الالتزام التنظيمي يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على نسبة مئوية وزنية تتراوح ما بين (٩٨,٦٣, ٨٣,٧٧) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن درجة الممارسة كبيرة، مما يؤكد على أن سلوك الالتزام التنظيمي متحقق بدرجة كبيرة في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم.

## جدول (٥)

درجة ممارسة معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني لسلوك الولاء التنظيمي  
من وجهة نظر عينة الدراسة

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
١	راضي عن عملي بالمدرسة.	٢٠,٦	٢,٧٧	٥٣	٩,١٩	٨	٤	٧,٢	نعم	كبيرة	٨٦٤,٦٠	٢٣%	١٦٠,٦٠	٤
٢	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها.	١٧١	٦٤	٦٦	٧,٢٤	٣	١	٥,٢	نعم	كبيرة	١٠٨١,١١	٢٣%	٦٧,٨٨	٩
٣	أعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكلي الشخصية لذا أسعى لحلها.	١٩٤	٧,٧٢	٧١	٦,٢٦	٢	٧	٧,٢	نعم	كبيرة	٨١٤,٤٥	٢٣%	١٠٦,٦٦	٥
٤	أرى أنني مقبول من قبل زملائي بالمدرسة	١٩٣	٣,٧٢	٧٠	٢,٢٦	٤	٥	٧,٢	نعم	كبيرة	١٠٠٤,٦٨	٢٣%	١٠٦,٦٨	٧
٥	أرى نفسي ناجح جداً في العمل بمدرستي.	٤٦١	٤,٦١	٩٢	٥,٣٤	١	١	٦,٢	نعم	كبيرة	١١١١,٦١	٢٣%	٥٧,٨٧	٨
٦	أفضل عمل المدرسة مع وجود فرص عمل أخرى.	١٥١	٦,٥٦	٦٧	١,٢٥	٤	٩	٤,٢	نعم	كبيرة	٦١١,٦١	٢٣%	٦٧,٨٤	١٠

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط المرجح	الاتجاه المرجح	درجة الممارسة	كأ	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
		ن	%	ن	%	ن	%							
٧	دائما في تفاعل مستمر مع أفراد جماعتي المدرسية.	١٩٧	٨,٧٣	٦٣	٢,٢٣	٧	٠,٢٢	٧,٢	نعم	كبيرة	٣١٨,٦	٢١٣	٠,٦٠٦٨	٢
٨	أحترم الألقاب التي تصدرها الجماعة وذلك حسب تدرج أفرادها.	٢٠٣	٧,٦	٦٢	٢,٢٣	٢	٠,٠٧	٨,٢	نعم	كبيرة	٦٨٨,٦١	٢١٣	١,٦٦١٨	٣
٩	أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما.	٢٥٣	٨,٩٤	٤١	٢,٥	٠	٠	٩,٢	نعم	كبيرة	٣٥٣,٦	٢١٣	٧,٦٥٨	١
١٠	يستجيب أفراد الجماعة إلي التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة.	٢١٩	٨,٢	٤٧	٢,١٧	١	٠,٠٤	٨,٢	نعم	كبيرة	١٦٨,٦٨	٢١٣	١,٦٦٧٧	٢

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

جاءت قيم (كأ) لجميع عبارات سلوك الولاء التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات العينة حول كل العبارات المتضمنة بهذا المحور.

ويلاحظ أن جميع العبارات جاءت في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية وزنية وممارسة

كما يتضح أن هناك بعض العبارات تعتبر أهم عناصر سلوك الولاء التنظيمي وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة حيث جاءت العبارة (٩) ومضمونها " أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما" في الترتيب (١) بنسبة مئوية وزنية قدرها (٩٨,٢٥) هي نسبة مرتفعة، وذلك لأن أفراد العينة يدركون أن المدرسة هي المكان الذي يمكن للمرء أن يتعلم فيه الكثير من الخبرات، فالمدرسة ليست مكان للتعليم فقط، بل إنها تعتبر البيت الثاني، حيث تجد فيها التربية الحسنة، والأصدقاء، وممارسة اللعب، وممارسة النشاطات،

ومن خلال اجابات أفراد العينة على بعد سلوك الولاء التنظيمي يلاحظ أن جميع عبارات البعد حصلت على نسبة مئوية وزنية تتراوح ما بين (٧٩,٤ , ٩٨,٢٥) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن درجة الممارسة كبيرة، مما يؤكد على أن سلوك الولاء التنظيمي متحقق بدرجة كبيرة في مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم. والجدول التالي يوضح درجة ممارسة السلوك التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة:

### جدول (٦)

درجة ممارسة السلوك التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة الدراسة

الترتيب	درجة الممارسة	النسبة المئوية	المتوسطات الحسابية	محاور السلوك التنظيمي
١	كبيرة	٩٢,٢٨	٢,٨	المواطنة التنظيمي
٢	كبيرة	٩٠,٦٩	٢,٧	الالتزام التنظيمي
٣	كبيرة	٨٩,٦٠	٢,٧	الولاء التنظيمي
_____	كبيرة	٩٠,٨٦	٢,٧	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن ممارسة عينة الدراسة للسلوك التنظيمي بصورة كلية كانت مرتفعة بنسبة مئوية قدرها (٩٠,٨٦)، وجاء في المرتبة الأولى محور سلوك المواطنة التنظيمي بنسبة (٩٢,٢٨) بدرجة ممارسة كبيرة، وفي الترتيب الثاني محور

سلوك الالتزام التنظيمي بنسبة (٩٠,٦٩) بدرجة ممارسة كبيرة، وجاء في الترتيب الثالث والأخير محور سلوك الولاء التنظيمي بنسبة (٨٩,٦٠) ودرجة ممارسة كبيرة. نتائج العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي وممارسة المعلمين للسلوك التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين كل من أنماط القيادة والسلوك التنظيمي للمعلمين، والجدول التالي يوضح نتائج هذه العلاقة:

### جدول (٧)

قيم معاملات الارتباط بين أنماط القيادة المتبعة من المديرين وممارسة المعلمين لمحاور السلوك التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

المتغيرات	سلوك المواطنة التنظيمي	سلوك الالتزام التنظيمي	سلوك الولاء التنظيمي
نمط القيادة الديمقراطية	** ٠,٤١٩	** ٠,٤٤٥	** ٠,٢٥٣

\*\* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

\* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠٥)

يبين الجدول السابق ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين نمط القيادة الديمقراطية وكل من سلوك المواطنة التنظيمي وسلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط قدره (٠,٤١٩) و (٠,٤٤٥) و (٠,٢٥٣) على الترتيب.

**القسم الثالث: نتائج البحث والمقترحات.****نتائج الدراسة الميدانية.**

(١) النتائج المتعلقة بالمحور الأول: نماط القيادة الديمقراطي المتبع لدى مديري

مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم

**نمط القيادة الديمقراطية:**

أن نمط القيادة الديموقراطية جاء في الترتيب (١) حيث حظى بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٥) ونسبة مئوية (٨٤,٦٦) مما يعنى أن ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم لنمط القيادة الديمقراطي درجة عالية ويرجع ذلك إلي توافر مناخ تنظيمي جيد، خبرة بعض المديرين للقيام بما يوكل إليهم بشكل مهني جيد، التدريب الجيد علي ممارسة نمط القيادة الديمقراطي، انتشار الفلسفة التربوية الديمقراطية وتطبيقها علي العمل في المدارس، وجود ربط بين التخطيط والتنفيذ.

(٢) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: السلوك التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم

**الثانوي****أ - سلوك المواطنة التنظيمي:**

أن سلوك المواطنة التنظيمي جاء في الترتيب (١) حيث حظى بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٨) ونسبة مئوية (٩٢,٢٨) مما يعنى أن ممارسة معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم لسلوك المواطنة التنظيمي درجة كبيرة.

**ب- سلوك الالتزام التنظيمي:**

أن سلوك الالتزام التنظيمي جاء في الترتيب (٢) حيث حظى بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧) ونسبة مئوية (٩٠,٦٩) مما يعنى أن ممارسة معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم لسلوك الالتزام التنظيمي درجة كبيرة.

**ج- سلوك الولاء التنظيمي:**

أن سلوك الولاء التنظيمي جاء في الترتيب (٣) حيث حظى بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧) ونسبة مئوية (٨٩,٦٠) مما يعنى أن ممارسة معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الفيوم لسلوك الولاء التنظيمي درجة كبيرة.

(٣) نتائج العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي للمديرين والسلوك التنظيمي للمعلمين.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين نمط القيادة الديمقراطية وكل من سلوك المواطنة التنظيمي وسلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط قدره (٠,٤١٩) و (٠,٤٤٥) و (٠,٢٥٣) على الترتيب.

### المقترحات.

اولاً: مقترحات خاصة بجانب الإدارة.

من خلال رصدنا للنتائج التي أظهرتها الدراسة، واستكمالاً لعملية التحليل البحثي يمكن الخروج ببعض الآليات، التي تبين للباحث أهميتها من خلال اطلاعه على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في أنماط القيادة للمديرين والسلوك التنظيمي للمعلمين، وكذا الاحتكاك المباشر مع العينة المدروسة وهي عينة الإدارة (مدير - وكيل - رئيس قسم) يمكن تقديم بعض الآليات التالية.

تعزيز النمط القيادي الديمقراطي بمدارس التعليم الثانوي الفني وحث المديرين لاتباعه.

وذلك عن طريق.

- مشاركة مديري مدارس التعليم الفني المعلمين ما أمكن عند صناعة القرار وتقبل اقتراحاتهم يساهم بشكل اكبر في تكوين المواقف الايجابية نحو القرار والتقليل من فرص رفضه.
- العمل على إيجاد الأجواء الملائمة بين الإدارة وبين التلاميذ والمعلمين، مما يساعد في تدعيم علاقة الفئات الثلاث ببعضها البعض ويجعل من المدرسة خلية اجتماعية فاعلة.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتزويد المعلمين بالمعارف اللازمة وعدم إهمال العامل الإنساني.



- إعطاء قدر من الحرية للمديرين وذلك بدعم مدخل اللامركزية في تطبيق اللوائح والقوانين والعمل على الحد من الروتين والبيروقراطية حتى يمكن تطوير الأداء.
- العمل على تعميق حالة التفاهم فيما بين المعلمين أنفسهم وبين المديرين وتعميق الروابط الإنسانية بينهم لتعزيز وتوثيق درجات التعاون ليصبح بالإمكان مواجهة حالات الضغط في العمل ومن ثم تتحسن مستويات الأداء.
- ترك قنوات اتصالات رسمية بين المدير وبين المعلمين تنسم بالصراحة والوضوح للبحث الدقيق عن الحقائق والتأكد من المواقف والآراء للوصول إلى أفضل الحلول للمشكلات.

### ثانياً: مقترحات خاصة بجانب المعلمين.

- ١- تهيئة بيئة عمل في مدارس التعليم الثانوي الفني بما يدعم السلوك التنظيمي.
  - من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات لتوفير بيئة خصبة للعمل الجماعي.
  - ضرورة تقديم برامج إرشادية تدريبية لتنمية الجانب السلوكي للمعلمين وتعزيز اتجاهاته الايجابية نحو المهنة والزملاء والمشرفين،
  - العمل على إيجاد بيئة تنظيمية مشجعة للسلوك التنظيمي المتجسد في ممارسات الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الانتماء التنظيمي داخل الوسط المهني.
  - زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال تركيز المديرين على توعيتهم للشعور بالمسؤولية اتجاه مدارسهم ودور هذا الشعور في تعزيز حياتهم العلمية والنفسية داخل المدرسة.
- ٢- الاهتمام بالتدريب المتواصل للمعلمين.
  - عن طريق التزويد بالطرق والوسائل والأبحاث الحديثة للمعلمين كل في مجال اختصاصه و إتاحة الفرصة كاملة للتطبيق في الواقع العملي.
  - ضرورة تشجيع المعلمين على المشاركة فيما يتوافر من برامج تدريبية مناسبة بحيث لا تكون فرص التدريب والتطوير مقصورة على المديرين فقط.

- تنظيم اجتماعات دورية بين المعلمين والاختصاصي النفسي بالمدرسة، في هذه الاجتماعات يتم نقل ملاحظات الأهل وتقييم مدى فعالية التعلم، ينمي سلوك المواطنة التنظيمي.
- ضرورة أن يقوم مديرو المدارس بشرح وتوضيح رؤيا المدرسة وقيمها وأهدافها للمعلمين وحثهم على إيصالها للمجتمع المحلي وذلك لوجود علاقة بين المدرسة والمجتمع مبنية على أساس الشراكة والتعاون في إحداث تنمية مستدامة.