

**الفصل الرابع**  
**تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها**

إجابة السؤال الأول

إجابة السؤال الثاني

إجابة السؤال الثالث

إجابة السؤال الرابع

إجابة السؤال الخامس

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

#### تمهيد:

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد عينة الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة، ويتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

**السؤال الأول : ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟.**

وللإجابة على هذا السؤال والتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين على عبارات الاستبانة حيث شملت الأبعاد التالية : "بعد الجاذبية والتأثير المثالي، بعد الدافع الإلهامي، بعد التشجيع الفكري، وبعد الاهتمام بالعاملين، ويبين الجدول التالي ذلك:

## الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد القيادة التحويلية

تسلسل العبارات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٠-١	الجاذبية والتأثير المثالي	٣,٩٢	٠,٩٣	٣	مرتفعه
٢٠-١١	الدافع الإلهامي	٣,٧٨	١,٠٢	٤	مرتفعه
٢٩-٢١	التشجيع الفكري	٤,٠٧	٠,٩٥	١	مرتفعه
٣٨-٣٠	الاهتمام بالعاملين	٤,٠٣	٠,٩٥	٢	مرتفعه
	الدرجة الكلية	٣,٩٥	٠,٩٦		مرتفعه

يتبين من معطيات الجدول السابق أن المتوسط الكلي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين جاء بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٥) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٦) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفق الآراء لأفراد العينة المبحوثة.

وقد جاء في المرتبة الأولى بعد التشجيع الفكري من حيث تحققه بالواقع حيث بلغ متوسطه الحسابي (٤,٠٧) بانحراف معياري (٠,٩٥) وفي المرتبة الثانية جاء بعد الاهتمام بالعاملين بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣) بانحراف معياري (٠,٩٥) وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الجاذبية والتأثير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) بانحراف معياري (٠,٩٣) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الدافع الإلهامي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) بانحراف معياري (١,٠٢) ويلاحظ أن جميع هذه الأبعاد قد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

وبشكل عام جاءت متوسطات أبعاد القيادة التحويلية بقيم متوسطات تراوحت بين (٣,٧٨-

(٤,٠٧) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٩٣ - ٠,١٠٢)

ويمكن تفسير النتائج السابقة بسبب سعي مديري المدارس وحرصهم على توفير الإمكانيات والموارد للعاملين، أو أن مديري المدارس يتم اختيارهم على أساس من الكفاءة والخبرة الإدارية وربما يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تشجيع العاملين فكرياً وإشراكهم في تحقيق أهداف المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو هذاف (٢٠٠١) التي كشفت نتائجها عن

ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بدرجة عالية، وهي ذات النتيجة التي كشفتها نتائج دراسة الرقب(٢٠١٠) ودراسة الربيعة (٢٠١٠) ودراسة الشريفي والتتح (٢٠١٠).  
وتختلف مع دراسة العنزي (٢٠٠٥) التي كشفت نتائجها عن انخفاض مستويات امتلاك مديري المدارس الثانوية بالمملكة لسمات وخصائص القيادة التحويلية.  
وينقسم محور مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية لأربعة أبعاد، ولذلك سيتم تقسيم السؤال الأول لأربعة أسئلة.  
أولاً : ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب الجاذبية والتأثير من وجهة نظر المعلمين.

تمثل مهارة الجاذبية والتأثير أحد المهارات الأساسية التي يجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم العام الذين يسلكون سلوكيات القيادة التحويلية، وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم لأسلوب الجاذبية والتأثير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	يظهر سلوكيات متوافقة مع المبادئ الأخلاقية لمهنة التعليم	٤,٢٤	٠,٧٥	مرتفعه جدا	١
٢	أفعاله مطابقة لأقواله	٣,٩٩	٠,٨٦	مرتفعه	٤
٣	يحرص على إيجاد جو مدرسي آمن يسوده النظام	٤,٠٨	٠,٨٤	مرتفعه	٣
٤	لديه رؤية واضحة تتعلق بالأهداف بعيدة المدى لسياسة التعليم	٣,٨٧	٠,٩٣	مرتفعه	٦
٥	يحث المعلمين على الالتزام برسالة المدرسة	٤,١٩	٠,٨٤	مرتفعه	٢
٦	يحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.	٣,٩١	١,٠٤	مرتفعه	٥
٧	يركز على تغيير ثقافة المدرسة.	٣,٧٨	٠,٩٦	مرتفعه	٧
٨	يقدم القوانين التي تحكم سير العمل على شكل مبادئ إرشادية	٣,٧٢	٠,٩٨	مرتفعه	٨
٩	يشخص مشكلات المدرسة ويحلها بشكل دقيق	٣,٧٠	٠,٩٤	مرتفعه	١٠
١٠	يمتلك شخصية قوية تجعل المعلمين ينجذبون إليه	٣,٧٢	١,١٣	مرتفعه	٩
الدرجة الكلية للبعد		٣,٩٢	٠,٩٣	مرتفعه	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب الجاذبية والتأثير بدرجة تحقق (مرتفعه) بمتوسط عام

لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٩٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع.

وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي، فقد كانت جميعها بمستوى موافقة مرتفع باستثناء عبارة رقم (١) " يظهر سلوكيات متوافقة مع المبادئ الأخلاقية لمهنة التعليم" والتي كانت بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٤) بمستوى ممارسة عالي جداً، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٥) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى إدراك المعلمين إلى أن المديرين يعدون قدوة حسنة لهم في أقوالهم وأفعالهم، أو أنهم يرون بأنهم وكلاء أخلاقيين، وحتى يستطيع المدير كسب ثقة مرؤوسيه واحترامهم له يفترض به أن يكون مثلاً للسلوك القيمي الأخلاقي، ولعل ذلك يشير إلى أن أي انحراف أخلاقي في توجه القائد يشكل بعداً خطيراً في أداءه حتى وإن توافرت فيه الأبعاد المعرفية والإدارية والثقافية لأنه قد يوظف هذه الأبعاد في غير سياقها السليم.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة (بحث المعلمين على الالتزام برسالة المدرسة) بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبمستوى ممارسة عالي، وبانحراف معياري (٠,٨٤) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (يشخص مشكلات المدرسة ويحلها بشكل دقيق) بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٤) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني أن هنالك تجانس في تقدير آراء عينة الدراسة لمدى تحققها بالواقع، وربما يفسر ذلك إلى قلة إلمام مديري المدارس بأدوات وطرق تشخيص المشكلات المدرسية، أو أنهم لا يشاركون معلمهم في تناول تلك المشكلات، وربما يعزى ذلك إلى قلة تدريب مديري المدارس وإشراكهم بدورات تدريبية.

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٧٠ - ٤,١٩) بانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٧٥-١,١٣) وهي قيمة تعني اختلاف وتباين أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة الربيعة (٢٠١٠) ودراسة الشريفي والتنج (٢٠١٠) ودراسة أبو هذاف (٢٠١١) التي كشفت نتائجها عن أن سلوكيات القيادة التحويلية ومنها التأثير الكاريزماتيكي موجودة لدى مديري المدارس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٥) التي بينت نتائجها عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية السعودية، كما تختلف مع دراسة كل من من يو ولايتوود

وجانترز Yu, Leithwood, & Jantzi (٢٠٠٢) والتي كشفت نتائجها على أن المعلمين لا يوافقون على أن مديري المدارس يقدمون نماذج مناسبة يمكن الاقتداء بها، وأن موافقتهم كانت ضعيفة فيما يتعلق ببناء الرؤية المدرسية .

ثانياً : ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب الدافع الإلهامي من وجهة نظر المعلمين؟.

يعتبر بعد الدافع الإلهامي أحد الأبعاد والخصائص المهمة التي تكشف عن مدى قدرة القائد التحويلي في إلهام تابعيه، واستثارة هممهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز.

وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم  
لأسلوب الدافع الإلهامي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	يعزز من ثقة المعلمين بأنفسهم	٣,٨٩	١,٠٣	مرتفعه	٣
٢	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأهداف المدرسة.	٣,٥٦	١,١٧	مرتفعه	٨
٣	يرفع مستوى الالتزام بالقيم لدى المعلمين.	٣,٨٩	٠,٩٢	مرتفعه	٤
٤	يدعم المشاريع التربوية الإبداعية التي يقدمها المعلمين	٤,٠٧	٠,٩٥	مرتفعه	١
٥	يشجع على القيادة الذاتية.	٣,٨٥	١,٠١	مرتفعه	٦
٦	يبتكر طرق لتحفيز المعلمين على الدوام	٣,٤٧	١,١٠	مرتفعه	١٠
٧	ينظم برامج تتيح للمعلمين فرصاً لنموهم المهني	٣,٤٨	١,٠٧	مرتفعه	٩
٨	يعمل على زيادة فعالية الأداء المدرسي من خلال أنشطة متنوعة	٣,٨٠	٠,٨٩	مرتفعه	٧
٩	يثق في قدرات المعلمين بشكل كبير.	٣,٨٦	١,٠٤	مرتفعه	٥
١٠	يطلع المعلمين رسمياً على نتائج تحصيل الطلبة في المدرسة.	٣,٩٣	١,٠٥	مرتفعه	٢
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٧٨	١,٠٢	مرتفعه	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب الدافع الإلهامي بدرجة تحقق (موافق) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٣,٧٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٢) وهي قيمة تشير إلى اختلاف تقديرات العينة لعبارات هذا البعد.



وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات بعد الدافع الإلهامي، فقد كانت جميعها بمستوى موافقة مرتفع وقد جاءت عبارة " يدعم المشاريع التربوية الإبداعية" بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٠٧) بمستوى ممارسة عالي، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى توفر الإمكانيات والموارد المادية المتاحة لدى مديري المدارس، وربما يرجع ذلك لحرص مديري المدارس على التطوير والتغيير في أساليب العمل ودعمهم للتغيير.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "يطلع المعلمين رسمياً على نتائج تحصيل الطلبة في المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٩٣) وبانحراف معياري (١,٠٥) وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني اختلاف أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة "ينظم برامج تتيح للمعلمين فرصاً لنموهم المهني" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٧) وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (يبتكر طرق لتحفيز المعلمين على الدوام) بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبانحراف معياري بلغ (١,١٠) وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني أن هنالك اختلاف وتباين في تقدير آراء عينة الدراسة لمدى تحققها بالواقع، وربما يفسر ذلك إلى قلة إلمام مديري المدارس بالأساليب التي تحفز المعلمين أو لعدم اهتمام مديري المدارس بأهمية البرامج التدريبية التي تلبي رغبات المعلمين، وتشبع احتياجاتهم وتسهم في نموهم مهنيًا، وربما يعزى ذلك إلى قلة تدريب مديري المدارس، وإشراكهم بدورات تدريبية في أساليب التحفيز.

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٤٧ – ٣,٩٣) وهي تعني أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس لهذا البعد، وبانحرافات معيارية محصورة بين (١,١٧-٠,٨٩) وهي قيمة تعني أن هناك اختلاف وتباين أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة الربيع (٢٠١٠) ودراسة الشريفي والتنج (٢٠١٠) وهي ذات النتيجة التي بينتها دراسة الفقيه (٢٠٠٦) التي كشفت نتائجها أن مديري إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية ومنها التحفيز الإلهامي بدرجة ممارسة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٥) التي بينت نتائجها عن انخفاض مستوى السلوك القيادي التحويلي ومنها سمات التحفيز الإلهامي لدى مديري المدارس الثانوية السعودية.

ثالثاً : ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب التشجيع الفكري من وجهة نظر المعلمين ؟

يعد أسلوب التشجيع الفكري أحد عناصر القيادة التحويلية التي من خلالها يساهم مدير المدرسة في توجيه وحث مرؤوسيه على تناول المشكلات القائمة بطرق مختلفة، ومساعدتهم على إيجاد حلول جديدة للمشكلات التي تصادفهم، وهذا يساعد في إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين في الميدان التربوي وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم لأسلوب التشجيع الفكري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	يشجع المعلمين على التحسين المدرسي المستمر	3.95	0.94	مرتفعه	6
٢	يرسّخ في المعلمين ثقافة الحوار	3.75	1.06	مرتفعه	9
٣	يقوم بعمل زيارات بصفة منتظمة للفصول.	4.00	0.93	مرتفعه	5
٤	يبدى تقديره للإنجازات التي يحققها المعلمين.	4.21	0.95	مرتفعه جدا	2
٥	يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة الخارجية	4.37	0.90	مرتفعه جدا	1
٦	يشجع المعلمين على الاهتمام بتطوير طرق تقييم الطلاب.	4.12	0.94	مرتفعه	3
٧	يحفز المعلمين على توظيف طرق البحث والتجريب في علاج مشكلات الطلاب.	4.03	0.81	مرتفعه	4
٨	يحرص على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي	3.80	1.02	مرتفعه	8
٩	يتيح للمعلمين حرية استخدام الوسائل التي تحقق أهداف التعليم.	3.94	0.97	مرتفعه	7
الدرجة الكلية للبعد		٤,٠٧	0.95	مرتفعه	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب التشجيع الفكري بدرجة تحقق (مرتفعه) بمتوسط عام لاستجابات أفراد الدراسة بلغ (٤,٠٧) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع.

وفيما يتعلق بمدى تحقق كل عبارة من عبارات بعد التشجيع الفكري، فقد كانت جميعها بمستوى موافقة مرتفع وقد جاءت عبارة " يشجع المعلمين على المشاركة في الأنشطة الخارجية " بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٧) بمستوى ممارسة عالي جداً وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٠) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، ويمكن أن يعزى سبب ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالأنشطة الخارجية واعتبارها عنصراً مهماً للمنافسة بين المدارس.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة " يبدي تقديره للإنجازات التي يحققها المعلمين " بمتوسط حسابي (٤,٢١) بدرجة ممارسة عالية جداً، وبانحراف معياري (٠,٩٥) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة عبارة " يحرص على ترسيخ ثقافة العمل الجماعي " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٢) وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (يرسخ في المعلمين ثقافة الحوار) بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٦) وهي قيمة أكبر من واحد صحيح مما يعني أن هنالك اختلاف وتباين في تقدير آراء عينة الدراسة لمدى تحققها بالواقع، وربما يفسر ذلك إلى عدم إدراك مديري المدارس لأهمية ترسيخ مفهوم الحوار ونشره بين العاملين حتى يصبح أمراً مشاعاً بينهم، أو ربما يعود سبب ذلك إلى قصور في الثقافة التنظيمية، وربما يعزى ذلك لقلة الاجتماعات التي يعقدها مديرو المدارس مع المعلمين.

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٧٥ - ٤,٣٧) وهي تعني أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس لهذا البعد، وبانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٩٠-١,٠٦) وهي قيمة تعني أن هناك اختلاف وتباين أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة الرقب (٢٠١٠) كما تتفق الدراسة مع نتائج دراسة العمر (٢٠٠٩) والتي بينت أن آراء عينة الدراسة يوافقون على امتلاك رؤساء الأقسام العلمية لسمات التشجيع الفكري بدرجة مرتفعة، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة البهلال (٢٠٠٨) التي كشفت نتائجها عن تبني ثقافة احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في التطوير وأهمية تفعيل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز القيادة التحويلية، كما تتفق مع دراسة تيتشي وديفان tichy & Devann (١٩٩٠) التي كشفت نتائجها أن القادة الفاعلين يقدرون طاقات الأفراد العاملين ويثقون بقدراتهم ويسعون إلى تمكينهم من إنجاز عملهم وتطويره، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٥) التي بينت نتائجها عن انخفاض مستوى

السلوك القيادي التحويلي ومنها سمات التشجيع الفكري لدى مديري المدارس الثانوية السعودية وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠٠٠) والتي كشفت نتائجها عن ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية لخصائص القيادة التحويلية بدرجات متوسطة.

رابعاً : ما مدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب الاهتمام بالأفراد من وجهة نظر المعلمين ؟

يسعى القائد التحويلي في هذا البعد إلى مراعاة الفروق الفردية بين تابعيه، ومعاملتهم معاملة حسنة، ومحاولة فهم رغباتهم وحاجاتهم وقدراتهم الشخصية والاستجابة لها بالأسلوب المناسب وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

## جدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات المعلمين حول ممارسة مديريهم  
لأسلوب الاهتمام بالعاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	يساهم في حل المشكلات التي تعيق تقدم المعلمين.	4.14	0.76	مرتفعه	3
٢	يحرص على الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع المعلمين.	3.93	0.91	مرتفعه	7
٣	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	4.21	0.92	مرتفعه جدا	2
٤	يشارك في المناسبات الاجتماعية	3.85	0.97	مرتفعه	8
٥	يتفهم حاجات المعلمين الشخصية.	4.25	0.77	مرتفعه جدا	1
٦	يتيح البيانات والمعلومات لمن يحتاجون لها في أداء أعمالهم.	4.03	0.96	مرتفعه	5
٧	يدافع بقوة عن المعلمين.	4.08	0.87	مرتفعه	4
٨	عادل في تقييم أداء المعلمين الذي يوضحه تقرير الأداء السنوي.	3.95	1.03	مرتفعه	6
٩	يرفع من مستويات الروح المعنوية باستمرار	3.80	1.08	مرتفعه	9
الدرجة الكلية للبعد		٤,٠٣	٠,٩٥	مرتفعه	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على ممارسة مديري مدارس التعليم العام في مدارس الهيئة الملكية لأسلوب الاهتمام بالأفراد بمتوسط حسابي (٤,٠٣) بدرجة ممارسة عالية وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٥) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع، وفي داخل هذا البعد جاءت درجات الموافقة كما يلي:

جاءت العبارة (يتفهم حاجات المعلمين الشخصية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٥) بدرجة موافقة عالية جداً، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم ذكاء عاطفي، أو أنهم يرون أن تفهمهم لاحتياجات العاملين يساعدهم رفع إنتاجيتهم ورفع مخرجاتهم التعليمية، بالإضافة إلى أن ذلك يساهم في زيادة الدافعية لدى المعلمين نحو العمل ورضاهم الوظيفي، تليها في الترتيب الثاني عبارة (يراعي الفروق الفردية بين المعلمين) بمتوسط حسابي (٤,٢١) بدرجة ممارسة عالية جداً وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) مما يعني تجانس آراء عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

وجاءت في الترتيب قبل الأخير عبارة " يشارك في المناسبات الاجتماعية " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٥) وبدرجة موافقة عالية وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٧) وهي قيمة أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس في آراء عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع. وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (يرفع من مستويات الروح المعنوية باستمرار) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وبدرجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٨) وهي قيمة تعني اختلاف وتباين في آراء عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٨٠ – ٤,٢٥) وهي تعني أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على ممارسة مديري المدارس لهذا البعد، وبانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٧٦-١,٠٨) وهي قيمة تعني أن هناك اختلاف وتباين أفراد العينة في تقديرهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوقلر Bogler (١٩٩٩) كما تتفق مع نتيجة دراسة كل من جيجسيل وسليجرز ولايثوود وجانتزي Geijssel, Slegers, Leithwood & Jantzi (٢٠٠٣) التي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية ومنها التشجيع الفكري وتقدير الذات، والجهد الإضافي، ومبادرات الإصلاح والتجديد، كما تتفق مع دراسة Barnet McCormick, Connors (١٩٩٩) والتي كشفت نتائجها عن ارتباط القيادة التحويلية إيجابياً بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة لوكنس Lucks (٢٠٠٢) التي كشفت نتائجها عن عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها أثر في دافعية المعلمين في المدارس.

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية تعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة، المرحلة التدريسية، المدينة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم اجراء تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة.

أولاً ( الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها للعمر .

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار(ف) وذلك للكشف عن دلالة الفروق بين تلك المتوسطات، وتم عرض النتائج على النحو التالي:

#### جدول ( ١٦ )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير العمر

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.975	.071	48.783	3	146.349	بين المجموعات
		687.097	148	101690.362	داخل المجموعات
			151	101836.711	المجموع

يتضح من الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير العمر، ويمكن أن يفسر ذلك على أساس أن مديري المدارس يتم اختيارهم على أساس من الكفاءة، وأنهم كانوا وكلاء مدارس، وربما يفسر ذلك على أساس التقارب المعرفي بين أفراد عينة الدراسة، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العازمي (٢٠٠٦) التي كشفت عن عدم وجود فروق



حول امتلاك القيادات المدنية بوزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، وتختلف مع دراسة العمر (٢٠٠٩) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية حول امتلاك رؤساء الأقسام العلمية لسلوكيات القيادة التحويلية.

ثانياً الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها لعدد سنوات الخبرة.

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار (ف) وتم عرض النتائج على النحو التالي:

### جدول ( ١٧ )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.907	.184	126.244	3	378.732	بين المجموعات	تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة
		685.527	148	101457.979	داخل المجموعات	
			151	101836.711	المجموع	

يتضح من الجدول رقم ( ١٧ ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وربما يفسر ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بالمعلمين الجدد ورعايتهم وتوجيههم أو ربما يعزى ذلك لدورات التهيئة التي تعقدتها إدارة التربية والتعليم للمعلمين الجدد. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الشريفي والتنج (٢٠١٠) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الخبرة ودراسة أبو هذاف (٢٠١١) التي لم تكشف عن وجود فروق دالة احصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

وتختلف مع دراسة الرقب (٢٠١٠) التي كشفت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة احصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً: الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها للمرحلة التعليمية

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار(ف) وتم عرض النتائج على النحو التالي:

#### جدول ( ١٨ )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير المرحلة التي يقوم المعلم بالتدريس فيها

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.001	6.823	4271.911	2	8543.823	بين المجموعات	تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير المرحلة التي يقوم المعلم بالتدريس فيها
		626.127	149	93292.888	داخل المجموعات	
			151	101836.711	المجموع	

يتضح من الجدول رقم(١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى للمرحلة التي يقوم المعلم بالتدريس فيها ولمعرفة اتجاه الفروق بين فئات المفردات وفقاً لمتغير المرحلة استخدم الباحث اختبار شيفيه وكانت نتائج الاختبار البعدي كما هو موضح في الجدول أدناه.

#### جدول ( ١٩ )

نتائج الاختبار البعدي شيفي للفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام  
للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة (I)	المرحلة (J)	المتوسط	الانحراف	الدلالة الاحصائية
ابتدائي	متوسط	18.04412(*)	5.25578	.003
	ثانوي	.12529	4.66158	1.000
متوسط	ابتدائي	-	5.25578	.003
	ثانوي	17.91882(*)	5.56220	.007
ثانوي	ابتدائي	-.12529	4.66158	1.000
	متوسط	17.91882(*)	5.56220	.007

يتضح من الجدول رقم (١٩) ما يلي:

١- وجود فروق بين معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وقد يفسر ذلك بسبب أن معلمي المرحلة الابتدائية أكثر خبرة من معلمي المرحلة المتوسطة.

٢- وجود فروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوي لصالح معلمي المرحلة الثانوية، وقد يفسر ذلك بسبب أن سنوات الخبرة لدى معلمي المرحلة المتوسطة كانت أكثر من سنوات الخبرة لدى معلمي المرحلة الثانوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو هذاف (٢٠١١).

رابعاً: الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها للمنطقة الجغرافية :

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية تم استخدام تحليل التباين الأحادي وذلك لتوضيح دلالة الفروق وتم عرض النتائج على النحو التالي:

## جدول ( ٢٠ )

نتائج اختبار نتائج اختبار " ت " لتقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير المدينة

المحور	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير المدينة	81	146.7037	28.10491	-	.171
تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى لمتغير المدينة	71	152.4930	23.10774	1.375	

يتضح من الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي تعزى للمدينة وربما يعزى ذلك إلى التشابه في الاجراءات والممارسات الادارية بين مدينة الجبيل الصناعية ومدينة ينبع الصناعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (٢٠٠٥) وتختلف مع دراسة أبو هدف (٢٠١١) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة احصائية لدور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المدرسين تعوى لمتغير المحافظة.

**السؤال الثالث : ما مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية من وجهة نظرهم؟**

وللإجابة على هذا السؤال والتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في ضوء استجابات الأفراد المبحوثين على عبارات الاستبانة حيث شملت الأبعاد التالية: "الالتزام المستمر ، الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، ويبين الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً.

## جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد الالتزام التنظيمي

تسلسل	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط	الانحراف	الترتيب	مستوى
-------	-------------------------	---------	----------	---------	-------

الموافقة		المعياري	الحسابي		العبارات
مرتفعه	١	٠,٩٣	٤,١٠	بعد الالتزام المستمر	٤٥ - ٣٩
مرتفعه	٣	١,١٠	٣,٨٧	بعد الالتزام الوجداني	٥٣ - ٤٦
مرتفعه	٢	٠,٩٣	٤,٠٢	بعد الالتزام المعياري	٦١ - ٥٤
مرتفعه		٠,٩٩	٤,٠٠	المتوسط العام للبعد	

يتبين من معطيات الجدول السابق أن المتوسط الكلي لأبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (٤,٠٠) بدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاء بالمرتبة الأولى بعد الالتزام المستمر من حيث مستوى تحققه بالواقع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تحقق هذا البعد بالواقع، ويليه جاء بعد الالتزام المعياري بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢) بانحراف معياري (٠,٩٣) وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧) بانحراف معياري (١,١٠).

ويلاحظ أن جميع هذه الأبعاد جاءت بمستوى موافقة عالي، ويمكن تفسير النتائج السابقة إلى إدراك العاملين لأهمية الالتزام التنظيمي وتأثيره على دافعيتهم للعمل، وعلى انتاجيتهم وإدراكهم للدعم التنظيمي المقدم من مدارسهم.

وبشكل عام جاءت متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي بقيم متوسطات تراوحت بين (٣,٨٧ - ٤,١٠) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٩٣ - ١,١٠).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمودة (٢٠٠٦) التي أظهرت نتائجها أن الالتزام التنظيمي لدى العاملين كان مرتفعاً، وهي ذات النتيجة التي كشفتها دراسة فلمبان (٢٠٠٨) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة تقي (٢٠٠٢) ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) ودراسة الطجم (١٩٩٦). وينقسم محور مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لثلاثة أبعاد، ولذلك سيتم تقسيم السؤال الأول لثلاثة أسئلة.

أولاً : ما مستوى الالتزام الاستمراري للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية من وجهة نظرهم ؟

يعد الالتزام الاستمراري أحد الأبعاد المهمة للالتزام التنظيمي، والتي تكشف عن مدى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، وللإجابة على هذا السؤال تمَّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول ( ٢٢ )

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقديرات المعلمين حول مستوى الالتزام الاستمراري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.	3.99	0.99	مرتفعه	6
٢	تعامل الإدارة بعدل مع جميع العاملين يدفعني للبقاء في المدرسة.	4.17	1.07	مرتفعه	2
٣	أبادر بتقديم الحلول عندما تواجه المدرسة مشكلات تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها.	4.12	0.88	مرتفعه	4
٤	أبذل أقصى طاقتي من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	3.92	0.92	مرتفعه	7
٥	أدافع عن سمعة المدرسة أمام انتقادات الآخرين.	4.10	0.85	مرتفعه	5
٦	أحظى باحترام وتقدير من مدرستي الحالية.	4.13	0.96	مرتفعه	3
٧	وفقاً لتوقعاتي فإن معلمي الهيئة الملكية يحظون بمعاملة خاصة تعبر عن مكانتهم العالية.	4.30	0.82	مرتفع جدا	1
الدرجة الكلية للبعد		٤,١٠	٠,٩٣	موافقة	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على مستوى الالتزام الاستمراري للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبدرجة موافقة

عالية، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء العينة المبحوثة حول هذا البعد، وفي داخل هذا البعد جاءت درجات الموافقة كما يلي:

جاءت العبارة (وفقاً لتوقعاتي فإن معلمي الهيئة الملكية يحظون بمعاملة خاصة تعبر عن مكانتهم العالية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٠) بدرجة موافقة عالية جداً ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٢) وهي قيمة تعني تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وربما يفسر ذلك بسبب إلى تقدير مديري المدارس لمعلميهم، واحترامهم لهم، وحرصهم على الحفاظ على كرامتهم أو ربما يفسر ذلك لقوة العلاقات التي بين المعلمين ورؤساءهم .

تليها في الترتيب الثاني عبارة (تعامل الإدارة بعدل مع جميع العاملين يدفعني للبقاء في المدرسة) بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٧) وهي قيمة تعني تباين واختلاف في آراء عينة الدراسة حول مدى تقديرهم لمدى تحققها بالواقع.

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (أبذل أقصى طاقتي من أجل تحقيق أهداف المدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٩٠) بدرجة موافقة عالية، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) وهي قيمة تعني اتفاق عينة الدراسة على مدى تحققها في الواقع الفعلي.

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد ككل جاءت محصورة بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٩٠ - ٤,٣٠) بانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٨٢-١,٠٧) مما يشير إلى تباين واختلاف في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد.

وتتفق الدراسة مع دراسة الغامدي (٢٠٠٩) التي كشفت نتائجها أن الالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية جاء مرتفعاً، كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة أبو الروس وحنونة (٢٠١١) التي كشفت نتائجها أن العاملين قد أظهروا بشكل عام مستوى عالٍ من الاستمرار في العمل في الجامعات الفلسطينية، وهي ذات النتيجة مع دراسة فلمبان التي أظهرت نتائجها عن وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

وتختلف مع دراسة جريفث Griffith (٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها أن السلوك القيادي التحويلي لمدير المدرسة غير مرتبط بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل.

ثانياً : ما مستوى الالتزام الوجداني للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية من وجهة نظرهم؟

يمثل الالتزام الوجداني بعداً مهماً يعكس مدى ولاء المعلم لمهنته لأنه موافق على قيمها، ولأن أهدافه وقيمه تتطابق مع أهداف المنظمة، وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقديرات المعلمين حول مستوى الالتزام الوجداني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	حصولي على الترقية في مواعيدها يقوي من ارتباطي بالمدرسة	3.22	1.22	متوسطه	8
٢	بقائي في عملي الحالي ناجم عن حاجتي للعمل	4.37	1.08	مرتفعه جدا	1
٣	سوف أخسر الكثير من الفرص عندما أقرر ترك عملي الحالي.	4.27	0.92	مرتفعه جدا	2
٤	لدي رغبة قوية في البقاء في عملي.	3.98	1.03	مرتفعه	5
٥	من السهل التكيف مع أنظمة المدرسة	4.00	1.04	مرتفعه	4
٦	أتوقع بأنني عندما أضعف جهودي سوف أكافأ من جهة عملي مستقبلاً.	4.11	0.91	مرتفعه	3
٧	أفضل البقاء في عملي الحالي حتى وإن توفرت لي فرص عمل أخرى.	3.59	1.30	مرتفعه	6
٨	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على دافعتي.	3.39	1.35	متوسطه	7
الدرجة الكلية للبعد		٣,٨٧	١,١٠	مرتفعه	



يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على مستوى الالتزام الوجداني للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبانحراف معياري بلغ (١,١٠) وهي قيمة تشير إلى اختلاف وتباين آراء عينة الدراسة في تقديراتهم لمدى تحقق هذا البعد، وفي داخل هذا البعد جاءت درجات الموافقة كما يلي:

جاءت العبارة (بقائي في عملي الحالي ناجم عن حاجتي للعمل) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٣٧) بدرجة موافقة عالية جداً، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٨) وهي قيمة تعني تباين أفراد الدراسة واختلاف آرائهم في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وربما يفسر ذلك لعدم وجود بدائل أخرى أمام المعلمين أو ربما يعزى ذلك بسبب قلة البرامج التي تتاح للمعلمين والتي تساهم في نموهم المهني، تليها في الترتيب الثاني عبارة (سوف أخسر الكثير من الفرص عندما أقرر ترك عملي الحالي) بمتوسط حسابي (٤,٢٧) وبدرجة موافقة عالية جداً، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) وهي قيمة تعني تجانس آراء عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها بالواقع، وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (حصولي على الترقية في مواعيدها يقوي من ارتباطي بالمدرسة) بمتوسط حسابي (٣,٢٢) بدرجة موافقة محايد، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٢) وهي قيمة تعني تباين عينة الدراسة واختلافهم حول مدى تحققها في الواقع الفعلي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم مراعاة جانب العدالة في الترتيبات في مواعيدها.

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد ككل جاءت محصورة بمتوسطات حسابية تراوحت من (٤,٢٧-٣,٢٢) بانحرافات معيارية محصورة بين (١,٣٥ - ٠,٩١) مما يشير إلى تباين واختلاف في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة Eisenberer, el al (٢٠٠١) التي بينت أن إدراك العاملين للدعم التنظيمي يرتبط إيجابياً بشعوره بالالتزام التنظيمي، كما تتفق الدراسة مع دراسة حنونة (٢٠٠٦) والتي كشفت نتائجها عن وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية ومنها الالتزام الوجداني، وتختلف مع دراسة أبو السعود (٢٠٠٩) التي كشفت نتائجها أن الولاء التنظيمي جاء بمستوى متوسط، كما تختلف مع دراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) التي أظهرت عن وجود درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين غير الأكاديميين في جامعة الملك عبدالعزيز.

ثالثاً ( ما مستوى الالتزام المعياري (الأخلاقي) للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية من وجهة نظرهم؟

يشير بعد الالتزام الأخلاقي إلى التزام المعلم ببقائه في مهنته، وشعوره بدعم المؤسسة له وإشراكه باتخاذ القرارات، والمساهمة في وضع الأهداف، وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

#### جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتقديرات المعلمين حول مستوى الالتزام المعياري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
١	من المهم أن أظهر ولائي لمدرستي	3.63	1.17	مرتفعه	7
٢	أحرص على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي.	3.93	1.02	مرتفعه	5
٣	التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في عملي الحالي	4.52	0.61	مرتفعه جدا	2
٤	أشعر بالأمان الوظيفي في عملي الحالي	4.30	0.83	مرتفعه جدا	3
٥	يحرص جميع المعلمين على أن يكونوا قدوة لطلابهم	3.96	1.17	مرتفعه	4
٦	لدي استعداد للبقاء في عملي الحالي حتى سن التقاعد.	3.64	0.98	مرتفعه	6
٧	تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	3.38	1.25	متوسطه	8
٨	يعد التغيب عن العمل دون عذر مقنع سلوك غير أخلاقي	4.81	0.41	مرتفعه جدا	1
	الدرجة الكلية للبعد	٤,٠٢	٠,٩٣	مرتفعه	

يتضح من الجدول السابق أن المعلمين يوافقون على مستوى الالتزام الأخلاقي للمعلمين بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبدرجة موافقة مرتفعه، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٣) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء أفراد العينة في تقديراتهم لمدى تحقق هذا البعد في الواقع، وفي داخل هذا البعد جاءت درجات الموافقة كما يلي:

جاءت العبارة (يعد التغيب عن العمل دون عذر مقنع سلوك غير أخلاقي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٨١) بدرجة موافقة عالية جداً، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤١) وهي قيمة تعني تجانس آراء عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع الفعلي، وربما يفسر ذلك بسبب وعي وإدراك المستجيبين لأهمية الالتزام بالحضور والمحافظة على مواعيد العمل.

تليها في الترتيب الثاني عبارة (التزامي الأخلاقي تجاه زملائي في العمل يدفعني للبقاء في عملي الحالي) بمتوسط حسابي (٤,٥٢) وبدرجة موافقة عالية جداً وبانحراف معياري بلغ (٠,٦١) وهي قيمة تعني تجانس آراء عينة الدراسة في تقديرهم لمدى تحققها في الواقع الفعلي.

وفي الترتيب الأخير جاءت العبارة (تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (٣,٣٨) بدرجة موافقة تعني أن أفراد الدراسة كانوا محايدين وبانحراف معياري بلغ (١,٢٥) وهي قيمة تعني اختلاف وتباين عينة الدراسة على مدى تحققها في الواقع الفعلي، ويفسر ذلك إلى قلة الاجتماعات التي يعقدها مديرو المدارس مع معلمهم، أو ربما لتفرد مديري المدارس بالقرارات .

وبشكل عام يشير الجدول السابق إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد ككل جاءت محصورة بمتوسطات حسابية تراوحت من (٣,٣٨ – ٤,٥٢) بانحرافات معيارية محصورة بين (٠,٦١ – ١,٢٥) مما يشير إلى اختلاف وتباين في استجابات أفراد العينة على عبارات البعد ككل .

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة أبو الروس وحنونة (٢٠١١) ودراسة فلمبان (٢٠٠٨) وتختلف مع دراسة أبو السعود (٢٠٠٩) التي أظهرت نتائجها أن المعلمين يوافقون على الولاء المعياري بدرجات متوسطة.

**السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية تعزى إلى متغيرات (العمر، المرحلة التدريسية، عدد سنوات الخدمة، المدينة)؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم إجراء تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة.

**أولاً: الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها لمتغير العمر.**

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير العمر تم استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار (ف) وتم عرض النتائج على النحو التالي:

### جدول ( ٢٥ )

**نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير العمر**

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.640	.564	84.722	3	254.165	بين المجموعات	تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي
		150.338	148	22250.046	داخل المجموعات	مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير العمر
			151	22504.211	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير العمر والتي يمكن عزوها إلى إدراك المعلمين لأهمية الالتزام التنظيمي وأثره في رفع الانتاجية . وتتفق هذه الدراسة Meyer and Allen (١٩٩٠) ودراسة ماير وآخرون Meyer, el al (٢٠٠٤) وتختلف مع دراسة تقي (٢٠٠٢) ودراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) ودراسة الطجم (١٩٩٦).

**ثانياً: الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها لمتغير عدد سنوات الخبرة:**

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار(ف) وتم عرض النتائج على النحو التالي:

### جدول ( ٢٦ )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.485	.819	122.522	3	367.567	بين المجموعات	تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة
		149.572	148	22136.644	داخل المجموعات	
			151	22504.211	المجموع	

يتضح من الجدول رقم(٢٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ويمكن عزو ذلك إلى الزيارات المتبادلة مع زملاءهم، والاستفادة من توجيهات المشرفين التربويين ومديري المدارس .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الهنداوي (٢٠٠٢) كما تتفق مع دراسة Lee & Kin,2010 ودراسة Jones,1998 التي لم تكشف عن وجود تأثير لسنوات الخدمة على الولاء التنظيمي وتختلف مع دراسة العتيبي والسواط (١٩٩٧) التي كشفت عن تأثير سنوات الخبرة على الالتزام العاطفي .

**ثالثاً: الفروق في تقديرات المعلمين لمدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحولية التي يمكن عزوها لمتغير المرحلة التعليمية .**

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي اختبار(ف) وتم عرض النتائج على النحو التالي:

جدول ( ٢٧ )

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي التي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
.001	7.656	1048.546	2	2097.092	بين المجموعات	تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي
		136.961	149	20407.118	داخل المجموعات	بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير المرحلة التي يقوم المعلم بالتدريس فيها
			151	22504.211	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير المرحلة التي يقوم المعلم بالتدريس فيها، ولمعرفة اتجاه الفروق بين فئات المفردات وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية استخدم الباحث اختبار شيفيه وكانت نتائج الاختبار البعدي كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول ( ٢٨ )

نتائج الاختبار البعدي شيفي للفروق في تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي التي تعزى  
لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة (I)	المرحلة (J)	المتوسط	الانحراف	الدلالة الإحصائية
ابتدائي	متوسط	9.51471(*)	2.45812	.001
	ثانوي	2.01235	2.18021	.654
متوسط	ابتدائي	-9.51471(*)	2.45812	.001
	ثانوي	-7.50235(*)	2.60143	.017
ثانوي	ابتدائي	-2.01235	2.18021	.654
	متوسط	7.50235(*)	2.60143	.017

يتضح من الجدول رقم (٢٨) ما يلي:

١- وجود فروق بين معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، وقد يفسر ذلك لكون سنوات الخبرة لدى معلمي المرحلة الابتدائية أكثر منها في المرحلة المتوسطة، أو أنهم يمثلون الشريحة الأكبر في عينة الدراسة حيث بلغت النسبة لأعدادهم (٤٤,٧).

٢- وجود فروق بين معلمي المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوي لصالح معلمي المرحلة الثانوية، وقد يعزى ذلك لكون سنوات الخبرة لدى معلمي المرحلة المتوسطة أكثر منها لدى معلمي المرحلة الثانوية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Yu, Leithwood and Jantzi, 2002 ، وتختلف مع دراسة Bogler & Somech, 2004 التي كشفت عن تباين في تقديرات معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية في مستويات الالتزام التنظيمي.

رابعاً: الفروق في تقديرات المعلمين لدى ممارسة مديري مدارس التعليم العام في الهيئة الملكية للقيادة التحويلية التي يمكن عزوها لمتغير المنطقة الجغرافية

لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات عينة الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لمتغير المنطقة الجغرافية تم استخدام تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق وتم عرض النتائج على النحو التالي:

### جدول ( ٢٩ )

نتائج اختبار نتائج اختبار " ت " لتقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام التي تعزى لمتغير المدينة

المحور	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير المدينة	81	90.3333	12.45492	-	.104
	71	93.5634	11.77131		

يتضح من الجدول رقم (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات تقديرات المعلمين حول مستوى التزامهم التنظيمي بمدارس التعليم العام بالهيئة الملكية التي تعزى لمتغير للمدينة، ويمكن تفسير ذلك بسبب تشابه الاجراءات، وأساليب العمل، أو ربما يعزى لإدراك العاملين لأهمية الالتزام التنظيمي أو لإدراك المعلمين للدعم التنظيمي الذي تقوم به مدارسهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ماثيولا Mathebula,2004 ، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Yu, Leithwood and Jantzi,2002 وتختلف مع دراسة Kawntes,2009 التي كشفت عن وجود فروق في تقديرات العاملين لمستويات الالتزام التنظيمي في الشركات الالكترونية في الولايات المتحدة والهند.

**السؤال الخامس: ما طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين؟**

لمعرفة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتم عرض النتائج على النحو التالي:



### جدول ( ٣٠ )

نتائج اختبار نتائج اختبار معامل الارتباط بين طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين

الالتزام التنظيمي للمعلمين		
.628 (**)	معامل الارتباط	ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية
.000	الدلالة الإحصائية	
152	العدد	

يتضح من الجدول رقم (٣٠) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية، وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين أي أنه كلما زادت ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية زاد الالتزام التنظيمي للمعلمين، ويمكن تفسير ذلك بسبب إدراك المعلمين للدعم التنظيمي المقدم من القيادات التربوية، وأن أسلوب القيادة التحويلية هو الأسلوب المفضل لدى المعلمين، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2003).

### جدول ( ٣١ )

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية (كأبعاد) وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين (كأبعاد)

الالتزام الأخلاقي	الالتزام الوجداني	الالتزام المستمر	معامل الارتباط	الجاذبية والتأثير
٠,٤٤٠ (**)	٠,٤٠٦ (**)	٠,٦١٢ (**)	٠,٠٠٠	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
١٥٢	١٥٢	١٥٢	العدد	
٠,٤٤٨ (**)	٠,٤٦٨ (**)	٠,٦٠٣ (**)	معامل الارتباط	الدافع الإلهامي
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
١٥٢	١٥٢	١٥٢	العدد	
٠,٤٤٩ (**)	٠,٤٥٠ (**)	٠,٥٨٠ (**)	معامل الارتباط	التشجيع الفكري
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
١٥٢	١٥٢	١٥٢	العدد	
٠,٤٤٠ (**)	٠,٤٣٧ (**)	٠,٦٠٣ (**)	معامل الارتباط	الاهتمام بالأفراد
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	الدلالة الإحصائية	
١٥٢	١٥٢	١٥٢	العدد	

يتضح من الجدول رقم (٣١) وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية بجميع أبعادها، وبين الالتزام التنظيمي للمعلمين بجميع أبعاده أي أنه كلما زادت ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية لأسلوب القيادة التحويلية زاد الالتزام التنظيمي للمعلمين.