المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد

عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي

إشراف

د. بندر بن محمد بن أحمد السليمان

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

العام الجامعي

١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ

٢٠١٨م

بسم الله الرحمن الرحيم

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Education
Al Imam Mohammad Ibn Saud
Islamic University
COLLEGE OF SOCIAL SCIENCE
Department of Education Planning and Administration

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

الرقم : ..... التاريخ : ٩ / ٨ / ١٤٣٩ هـ المشفوعات : .....

إجازة البحث العلمية

اسم الطالبة : عيده بنت حمدان زايد الحارثي المرحلة : ماجستير (صباحي)

عنوان البحث : القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

المشرف على البحث

الاسم : د. بندر بن محمد السليمان

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة

١- الاسم : د. علي بن إبراهيم بن طالب

التوقيع:

٢- الاسم : د. وليد بن عبدالرحمن الجاسر

التوقيع:

تاريخ المناقشة يوم الأربعاء ٩ / ٨ / ١٤٣٩هـ الموافق ٢٥ / ٤ / ٢٠١٨م

الرياض ١١٤٣٢ - ص.ب ٥٧٠١ هاتف وفاكس رئيس القسم: ٢٥٨٥٩٤٩ - وكيل القسم: ٢٥٨٥٩٤٦ - القسم: ٢٥٨٥٩٥٠ - ٢٥٨٥٩٥١
Riyadh 11432 - P. o Box:5701 - Tel & Fax Head Dept. 2585949 Deputy Dept. 2585946 - Dept. 2585950 - 2585951

إهداء

إلى الغائب بالجسد، الحاضر في الذاكرة – والدي رحمة الله –وأسكنه الله فسيح جناته..

إلى رمز الحنان، والدتي الغالية، حفظها الله..

إلى رفيق دربي، زوجي الغالي سلمان..

إلى جنة الدنيا أولادي رائد وراكان..

إلى أغلى ما أملك بناتي منال ونوره ورنا ومها..

إلى مَن يحملون قلبي معهم إخواني وأخواتي..

إلى كل باحث في مجال الإدارة والتخطيط..

إلى وطني الغالي..

إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، سائلة المولى القدير أن ينفع به، ويجعله خالصا لوجهه الكريم.

الباحثة

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله حمدًا يليق بعظمته وجلال سلطانه، وأشكره سبحانه على عظيم فضله، وتوفيقه بأن يسر لي إتمام هذه الدراسة، راجية من الله العلي القدير أن يجعلها من العلم النافع الذي ينتفع به.

فبعد أن مَنَّ الله–عز وجل – بإكمال هذه الدراسة؛ كان لزامًا عليَّ أن أنسب الفضل لذوي الفضل؛ لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان لوزارة التعليم، التي وافقت على إيفادي لإكمال دراستي، ولمنبر العلم والثقافة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، وأساتذتي الكرام على ما منحوه من اهتمام، وتوجيه أثناء برنامج الماجستير.

واعترافًا بالفضل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان، والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور بندر بن محمد السليمان، أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، الذي لم يبخل عليَّ بالكثير مِن وقته وتوجيهاته السديدة، وجهوده الحثيثة حتىَّ خرج هذا البحث بصورته النهائية، فقد كان نعم المشرف، فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة الكرام، سعادة الدكتور علي بن إبراهيم بن طالب أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد، وسعادة الدكتور وليد بن عبدالرحمن الجاسر أستاذ الإدارة والتخطيط المساعد؛ على قبولهما مناقشة البحث، وإبداء آرائهم وملحوظاتهم، فجزاهما الله خير الجزاء ونفع بعلمهما.

والشكر موصول لكل من أسهم في تحكيم أداة الدراسة؛ فقد كان لآرائهم، وملاحظاتهم، عظيم الفائدة، كما أتوجه بالشكر لمعلمات المرحلة الثانوية على تعاونهن على الإجابة عن أداة الدراسة.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آلة وصحبه أجمعين.

الباحثة

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

الباحثة: عيده بنت حمدان الحارثي **المشرف: د.** بندر بن محمد السليمان

الدرجة العلمية: الماجستير **الجامعة–الكلية** جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية–كلية العلوم الاجتماعية

القسم والتخصص: قسم الإدارة والتخطيط التربوي **العام الجامعي:** ١٤٣٨/ ١٤٣٩هـ

هدفت هذه الدراسة : إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، و الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة **استخدمت الباحثة المنهج** الوصفي الارتباطي، والاستبانة **كأداة للدراسة** التي تكونت من (٤١) عبارة مقسمة على محورين (درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي) وتألف **مجتمع الدراسة** من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٦٩٢٤) معلمة، وتم اختيار **عينة الدراسة** بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ عددها (٣٦١) معلمة، وتم استخدام الأساليب الإحصائية للوصول إلى نتائجها.

ومن أبرز نتائج الدراسة :

١. أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمات بشكل عام جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٤ من ٥,٠٠)، وقد جاءت العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية)، في حين جاء الأداء الإداري في المرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (متوسطة).
٢. أن معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى (عالٍ) من الولاء التنظيمي بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥ من ٥,٠٠)، وقدجاء بمستوى (عالٍ جدا) الولاء المستمر للمعلمات في المرتبة الأولى، بينما جاء بمستوى (عالٍ) الولاء العاطفي للمعلمات في المرتبة الثانية.
٣. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض حيث كان معامل الارتباط يساوي (٠,٧٥٨) .
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء العاطفي وكذلك الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية لصالح أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل.
٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد (٥ دورات فأكثر) .
٦. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وكذلك الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح أفراد الدراسة من اللاتي سنوات خدمتهن من (٢٠ سنة فأكثر) .

Abstract

Title of Thesis: Participative Leadership and Its Relationship with Organizational Loyalty for Female High School Teachers in Riyadh City.
Name of Student: Eidah Hamdan Al Harthy
Supervisor: Dr. Bandar Mohammad AlSulaiman
College and University: College of Social Sciences, Al-Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University.
Department: Educational Administration and Planning.
Degree: Master. **Academic Year:** 1438/1439 AH

This study aimed to identify the degree of practice of participative leadership by female school leaders, the level of organizational loyalty of female teachers, and the type of relationship between participative leadership and the level organizational loyalty for female teachers in Riyadh City high schools.

To achieve the objectives of this study, the researcher used the descriptive approach and the questionnaire as a research tool. The questionnaire consisted of (41) statements grouped into two categories (Degree of practice of participative leadership, Degree of organizational loyalty). The study population consisted of all female high school teachers in Riyadh City, which are (6924) teachers. The study sample was randomly chosen and consisted of (361) teachers. Statistical methods were used to reach the findings.

The major findings that this study reached are as follows:

1. The degree of practice of participative leadership by female high school leaders in Riyadh City was high, with an average of (3.54 out of 5) from the female teachers' point of view. The human relationship was first with a degree of practice of (High), while the administrative performance was second with a degree of practice of (Medium).
2. Female high school teachers in Riyadh City generally are of high level of organizational loyalty with an average of (4.05 out of 5). The constant loyalty of female teachers was first with a level of (Very high), while the emotional loyalty was second with a level of (High).
3. There is a positive relationship, that is statistically significant at (0.758), between the degree of practice of participative leadership by female high school leaders and the level of organizational loyalty of female high school teachers in Riyadh City.
4. There are statistically significant differences in the level of emotional loyalty and the cumulative degree of organizational loyalty of female high school teachers, for those who have a qualification of bachelor's degree and below.
5. There are statistically significant differences in the averages of degree of administrative performance & cumulative degree of participative leadership and the emotional loyalty & cumulative degree of organizational loyalty, with changes in the leadership training courses variable, for those who have taken (5 courses and above).
6. There are statistically significant differences in the level of organizational loyalty with its different dimensions and the cumulative degree of organizational loyalty for female teachers, with changes in the years of service variable, for those who served (20 years and more).

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
مستخلص الدراسة	ج
المستخلص باللغة الإنجليزية	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الملاحق	ي
الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة	١-٧
التمهيد	٢
مشكلة الدراسة	٣
أسئلة الدراسة	٥
أهداف الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٦
حدود الدراسة	٦
مصطلحات الدراسة	٧
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	٨-٦٤
٢-١- الإطار النظري	٩
المبحث الأول: القيادة التشاركية	٩
مفهوم القيادة التشاركية	٩
نظريات القيادة	١١
أنماط القيادة التشاركية	١٧
العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية	١٧
أهمية القيادة التشاركية	١٩
خصائص القيادة التشاركية	٢٠
أسس القيادة التشاركية	٢١

سمات قائد المدرسة في ضوء القيادة التشاركية	٢٣
أساليب المشاركة في القيادة المدرسية	٢٤
معيقات القيادة التشاركية	٢٦
المبحث الثاني : الولاء التنظيمي	٢٨
مفهوم الولاء التنظيمي	٢٨
مراحل تطور الولاء التنظيمي	٢٩
أسباب اهتمام المنظمات بالولاء التنظيمي	٣٠
أهمية الولاء التنظيمي	٣١
خصائص الولاء التنظيمي	٣٢
النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	٣٢
مجالات تعزيز الولاء التنظيمي	٣٦
معايير قياس الولاء التنظيمي	٣٧
مؤشرات الولاء التنظيمي	٣٨
عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين	٣٩
معوقات الولاء التنظيمي	٤١
٢-٢ الدراسات السابقة	٤٣
الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها	٦٧-٧٥
منهج الدراسة	٦٦
مجتمع الدراسة	٦٦
عينة الدراسة	٦٧
أداة الدراسة	٦٨
صدق أداة الدراسة	٧٠
ثبات أداة الدراسة	٧٣
اجراءات الدراسة	٧٣
أساليب تحليل البيانات	٧٤
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	٧٦-١٠٩
٤-١-إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟	٧٧

٤-٢-إجابة السؤال الثاني مامستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن ؟	٩١
٤-٣- إجابة السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟	٩٩
٤-٤-إجابة السؤال الرابع: هل هناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسط استجابة أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة)؟	١٠١
الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	١١٠-١١٩
٥-١ خلاصة الدراسة	١١١
٥-٢ توصيات الدراسة	١١٨
٥-٣ مقترحات الدراسة	١١٩
المراجع	١٢٠-١٣٠
الملاحق	١٣١-١٥٦

فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
٣-١	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٦٧
٣-٢	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة	٦٧
٣-٣	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في القيادة	٦٨
٣-٤	توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.	٦٩
٣-٥	معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	٧١
٣-٦	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	٧٣
٤-١	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الأداء الإداري مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٧٨
٤-٢	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٨٤
٤-٣	استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور درجة ممارسة القيادة التشاركية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٨٩
٤-٤	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٩١
٤-٥	استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الولاء المستمر مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٩٤
٤-٦	استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور درجة الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة	٩٧
٤-٧	معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض	٩٩
٤-٨	نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق في متوسط استجابة أفراد الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي	١٠١
٤-٩	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في	١٠٣

	إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة	
٤-١٠	نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات الدورات التدريبية في القيادة	١٠٤
٤-١١	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة	١٠٦
٤-١٢	نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات سنوات الخدمة	١٠٨

فهرس الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
١	الاستبانة بصورتها الأولية	١٣٣
٢	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	١٤٣
٣	الاستبانة بصورتها النهائية	١٤٦
٤	خطاب عميد كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشأن تسهيل مهمة الباحثة	١٥٢
٥	خطاب وكيل الجامعة للدراسات العليا و البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بشأن تسهيل مهمة الباحثة	١٥٤
٦	خطاب مدير التعليم بمنطقة الرياض بشأن تسهيل مهمة الباحثة	١٥٦

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة

١-١- التمهيد:

تقاس حضارة الأمم ورقيها بمؤسساتها التعليمية وما تبذله من جهود ومحاولات دائمة للارتقاء بأداء كوادرها التعليمية والقيادية بما يواكب تغيرات العصر ومستجداته المتسارعة في المجالات التربوية والتعليمية. وقد انعكست تلك التغيرات على القيادات الإدارية لمؤسسات المجتمع التعليمية وما تسلكه تلك القيادات من أنماط قيادية في تسيير العملية التعليمية في تلك المؤسسات؛ حيث أدركت حاجتها الماسة لقيادات حكيمة واعية تدير كافة شئونها وتُحسِن تدبير أمورها، انطلاقا من إدراكها لأهمية الدور الذي تلعبه تلك القيادات في تربية وتعليم أبناء الأمة والمجتمع، والذين هم في حاجة ماسة لقادة أكفاء ومعلمين قادرين على إدارة المؤسسات التعليمية وتنظيمها بما يمكنهم من اللحاق بركب التقدم والنجاح الذي حققه أبناء المجتمعات الأخرى المتقدمة.

والقيادة الإدارية في جوهرها تعني القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم إلى إنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها، والسعي الدائم إلى تطويرها والارتقاء بأدائها ومخرجاتها. ومن المؤكد أن العمليات الإدارية لا تتغير أو تتطور بذاتها، وإنما البشر هم الذين يعملون ويتعلمون، ويغيرون ويتغيرون، ويطورون ويتطورون؛ ومن هنا ينبغي التركيز على العاملين باعتبارهم الأساس والمحرك للنمو والتطور (البحيري وحافظ والمغيدي، ٢٠١٣م، ص١٥-٢٥).

وتعد القيادة التشاركية نمطا من الاتجاهات القيادية التي تقوم في أساسها على علاقة تشاركية بين قائد المدرسة ومن يرأسهم في العمليات القيادية من تقييم للأداء واتخاذ للقرارات واتصالات إدارية فعالة، إلى جانب تحفيزهم للوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية المأمولة (الحربي، ٢٠٠٨م، ص١٣١-١٣٢). كما تُعنَى في جوهرها بممارسة الثقة العالية بالمعلمين، والنابعة من إشراكهم في تحمل المسئوليات، والتي تؤدي إلى ضمان ما يعرف بولائهم التنظيمي وإخلاصهم للمؤسسة من خلال تحديد اتجاهاتهم نحو العمل في المؤسسة، ومدى إخلاصهم في أدائه والإقبال عليه واندماجهم في بيئته، إلى غير ذلك مما ينعكس على تقبلهم لأهداف المؤسسة، وتفانيهم في تحقيقها بأداء ما يوكل إليهم من مهام والارتقاء بهذا الأداء، وجهودهم الدائبة لتحسين المؤسسة وتحديثها وتطويرها. (عبد الرحمن، ٢٠١١م، ص ١٠٥-١٠٦).

١-٢-مشكلة الدراسة:

أكدت خطة التنمية العاشرة في الهدف الحادي عشر منها على" تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات" (خطة التنمية العاشرة، ٢٠١٥-٢٠١٩، ص١١). وجاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتؤكد على هذا الهدف من خلال الاهتمام بتنمية الموارد البشرية. ولعل تطوير أنماط القيادة الإدارية وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات التعليمية بإشراكهم في العملية التعليمية ما يرفع من شأن الولاء لتلك المؤسسات، ويزيد من فاعلية أداء العاملين بها، ويزيد من إسهامهم في تحقيق هذا الهدف.

وتعد القيادة التشاركية من الاتجاهات القيادية الحديثة في المؤسسات التعليمية ،وقد أوضح سارافيدو وشاتزيانيانيدي (Sarafido & Chatziioannidi،2013) سببين رئيسين يوجبان على المؤسسات التعليمية الأخذ بأسلوب القيادة التشاركية:

- أولهما: ضرورة مواكبة الاتجاهات الحديثة في الإدارة التنظيمية للمدارس من خلال تغييرها وتطويرها للتوجه نحو منظومات التعليم، ولن يتحقق هذا إلا في مجتمعات تشاركية.
- ثانيهما: تزايد الضغوط الاجتماعية والرغبة في المساءلة والإصلاحات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة فعالية المدارس بالاستعانة بمشاركة المعلمين بتحميلهم المسئولية وزيادة التزامهم بأداء ما يوكل إليهم من مهام (في الغامدي،٢٠١٤م/ب، ص١٠٥).

كذلك فقد أوصت نادية الدواس (٢٠١٦م) في دراستها بتعزيز العلاقات الإنسانية في البيئات التربوية والتعليمية، ووضع آليات لتطبيق القيادة التشاركية في إدارة شئونها وتدبير أعمالها.

ووفقا لما أشارت إليه دراسة الغامدي (٢٠١٤م/أ) فإن القيادة التشاركية تلعب دورا بالغ الأهمية في الميدان التربوي والتعليمي، حيث أوصت بضرورة ممارسة القيادة التشاركية في هذا الميدان؛ لما لها من تأثير بالغ في تطويره والارتقاء بنظُمه وفعالياته، كما أوصت دراسة مريم الشمراني (٢٠١٥م) بضرورة الاهتمام باختيار قادة المدارس الأكفاء، وتزويد من يشاركونهم من

المعلمين بدورات تدريبية فعالة، تسهم في تكوين رؤية واضحة لديهم حول ماهية القيادة التشاركية ودوافعها وآثارها وبلورة أفكارها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدارس .

وفي المقابل فإن الولاء التنظيمي يعد من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة؛ لما له من تأثير على أداء وسلوك الأفراد، وإنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها ، فضعف الولاء التنظيمي يقود للعديد من السلبيات منها التسرب الوظيفي، وعدم الرضا ، وكثرة الغياب ،وتدني الإنتاجية وعدم المحافظة على الممتلكات ، وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل (الفارس،٢٠١١م، ص ٧٠).

و مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم القديمة في العلوم الإنسانية، ولكنه حديث في المجال الإداري؛ إذ لم يحظ بالاهتمام إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها الحيوي في المؤسسات المختلفة (الشياب وأبو حمور،٢٠١٠م، ص٣٠٥).وهذا ما أكدته دراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي أوصت بعقد دورات تدريبية لقادة المدارس عن أهمية العلاقات الإنسانية في العمل ، ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي للمعلمين.

وتعد المدرسة من المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى قادة أكْفاء قادرين على السير بالعملية التعليمية نحو تحقيق أهدافها، ولن تتحقق تلك الأهداف إلا بمشاركة فعّالة من قبل المعلمين في وضع السياسات والخطط وصنع القرارات؛ فهم يعتبرون من أهم مدخلات العملية التعليمية لما لهم من دور حيوي في تطوير العملية التعليمية، كما يحتاجون إلى توفير بيئة عمل مناسبة يسودها الإخلاص والمودة، وإلى قيادة واعية لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية للمدرسة.

وتعد المرحلة الثانوية من أهم مراحل التعليم العام، حيث يتم فيها إعداد الطالبة لمواجهة الحياة وتحديات المستقبل، وتقع على عاتق قائدة المدرسة الثانوية والمعلمات مسئولية تهيئة المناخ الدراسي والاجتماعي والصحي الملائم لنمو الطالبات نموا شاملا متكاملا(أدم وموسى،٢٠١٤م،ص٦٤).

وانطلاقاً من طبيعة عمل الباحثة كقائدة مدرسية وما وجدته في الميدان التربوي من تباين في أنماط القيادة، وغلبة النمط القيادي التقليدي على القيادات المدرسية، وماله من آثار سلبية على العملية التعليمية، وانطلاقا كذلك من قلة الدراسات التي حاولت الوقوف على العلاقة بين

ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات في المملكة العربية السعودية، فقد شعرت الباحثة بدافعٍ قوي لإعداد هذه الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

١-٣- أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١) ما درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

٢) ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن ؟

٣) هل هناك علاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

٤) هل هناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسط استجابة أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة)؟

١-٤- أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

١- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

٢- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

٣- الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

١-٥- أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة في جانبين: أحدهما نظري، والآخر تطبيقي، والتي يمكن عرضهما على النحو التالي:

أولا: الأهمية النظرية:

١-قلة الدراسات التي تربط بين موضوعي القيادة التشاركية والولاء التنظيمي في التعليم العام.

٢- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها والذي يتناول متغيرات مهمة في المجال الإداري؛ فالقيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في القيادة والولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة في مجال السلوك التنظيمي والتي تساعد على معرفة سلوك الأفراد في المنظمات.

٣-كون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية حيث توفر قدرا من المعلومات عن القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

٤-تعد هذه الدراسة مرجعا علميا للباحثين في موضوعات القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

ثانيا: الأهمية التطبيقية:

١- قد تسهم هذه الدراسة في الميدان التربوي من خلال توفير بيئة مشجعة للقيادة التشاركية في المدارس.

٢- يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمات مما يؤثر إيجابيا على تحقيق الرضا الوظيفي والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحسين الأداء وتقليل التسرب الوظيفي.

٣-يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار في وزارة التعليم في رفع الكفاية القيادية لدى قائدات المدارس وتنمية الولاء التنظيمي للمعلمات.

١-٦- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات من وجهة نظرهن .

الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على مدارس البنات الثانوية الحكومية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي(١٤٣٨-١٤٣٩هـ).

١-٧- مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة المصطلحات التالية :

١-٧-١- القيادة التشاركية:

اصطلاحا يعرفها حمود والشيخ(٢٠١٠م) بأنها: "مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، وتعتمد على تفويض القائد بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية "(١٤٧).

وتُعَرِّف الباحثة القيادة التشاركية إجرائيًا بأنها :مدخل قيادي من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، يقوم على إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وذلك بتفويضهم بعض الصلاحيات بما يتناسب مع قدراتهم، وتشجيعهم على تحمل المسئولية والاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

١-٧-٢- الولاء التنظيمي:

اصطلاحا يعرفه العمري (١٩٩٩م): "بأنه انجذاب الأفراد العاملين وتعلقهم بأهداف المنظمة وقيمتها بغض النظر عما تقدمه لهم من قيم مادية" (في عبدالرحمن،٢٠١١م،ص ١٠٥).

وتعرفه الباحثة إجرائيا بأنه: مدى ارتباط المعلمات بالمدرسة وتعلقهن بأهدافها وقيمها، وحرصهن على أداء عملهن بكل إخلاص.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً– الإطار النظري.

١– القيادة التشاركية

٢– الولاء التنظيمي

ثانياً– الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١- الإطار النظري:

الإطار النظري هو الخلفية النظرية – العلمية التي يقوم الباحث من خلالها بتقديم ومناقشة مشكلة بحثه. وتبرز أهميته في معرفة التراث العلمي لمن سبقه من الباحثين والعلماء في مجال التخصص، ومن ثم إضافة شيء جديد يساعد الباحث في عدم تكرار فكرة سبقه إليها باحث آخر (القحطاني والعامري وأل مذهب والعمر،٢٠٠٤م،ص ١٤٣) .

ويعد الإطار النظري لهذه الدراسة القاعدة التي تستند إليها الباحثة في تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية.

وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين: الأول الإطار النظري ويشتمل على مبحثين هما: القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي، والثاني الدراسات السابقة، ويهدف إلى تكوين خلفية مناسبة حول متغيرات الدراسة: القيادة التشاركية والولاء التنظيمي .

٢-١-١-:القيادة التشاركية :

تمهيد:

القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسية، وتقوم على مبدأ الشورى الذي هو ركن أساسي من أركان القيادة في الإسلام، و قد أكد عليها القرآن الكريم في عدة مواضع؛ قال تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" .الشورى:٣٨، و قال تعالى: "وشاورهم في الأمر". آل عمران:١٥٩.

وللقيادة التشاركية بعدها الزماني في البلاد الغربية حيث عبرعنهاجون ديوي Joh Dewey في أعماله عام (١٩٣٨م) (الغامدي،٢٠١٤م /ب،٥٨ص).

٢-١-١-١- مفهوم القيادة التشاركية:leadership participatory

وقد تعددت تعريفات ومفاهيم القيادة التشاركية بسبب تنوع المصطلحات الإدارية المتعلقة بها، مع الاتفاق على النقاط الرئيسة في تلك التعريفات. والقيادة التشاركية هي أحد أهم المفاهيم في علم الإدارة الحديثة (Nourthouse ,2007,p25).

وتعرف القيادة التشاركية بأنها: " نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومرؤوسيهم، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسئوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى مستويات الأداء" (Nourthouse ,2007,p25).

في حين عرفها كاري Cary (١٩٩٦م) بأنها :"تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها" (في المطاوع،٢٠١٢م،ص٢٠).

كذلك فقد عرفتها هناء القيسي (٢٠٠٩م) بأنها :"دعوة القائد للعاملين والالتقاء بهم لمناقشة وتحليل مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ،مما يعزز الثقة لديهم ، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها العاملون ، والتي بدورها تيسر له تحديد الأهداف وصنع القرارات "(في النمروطي،٢٠١٧م،ص ١٥)

ويعرفها الغامدي(٢٠١٤م/ب) بأنها: "مدخل قيادي يمارسه قادة المدارس، ويقوم على إشراك الهيئة التدريسية والمجتمع المحلي من أولياء أمور الطلبة ،والقائمين على القطاعين الحكومي والخاص في كافة أبعاد القيادة المدرسية (التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، الشؤون الطلابية، المشاركة المجتمعية) بهدف الاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم، وتحفيزهم على العمل الجاد، ورفع درجة استعدادهم لتحمل المسؤولية وتبني المهمات المطلوب إنجازها" (ص٦٤).

وفي ضوء ما سبق من تعريفات فإن القيادة التشاركية تعد من المداخل الحديثة في القيادة المدرسية، وتقوم على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الإدارية؛ وذلك بتفويض الصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين ، وتشجيعهم على تحمل المسئولية والاستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٢-١-١-٢- نظريات القيادة:

هناك اختلاف بين الكُتّاب في المنهج الذي قاموا من خلاله بعرض نظريات القيادة، ولذلك سوف يتم عرض هذه النظريات وفق أكثر التصنيفات شيوعاً بين الكتَّاب والباحثين، والذي يقوم على تصنيف نظريات القيادة وفق ثلاثة مداخل رئيسة هي:

أولا: مدخل السمات / النظريات التقليدية في القيادة.

ثانيا: المدخل السلوكي/ النظريات السلوكية.

ثالثا: المدخل الموقفي / النظرية الموقفية.

٢-١-١-٢-١- النظريات التقليدية في القيادة:

١. نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة التقليدية، ويعد فرنسيس جالتون Gallton (١٨٩٠م) أبرز دعاتها، وتقوم على أساس " أن القادة يولدون قادة لأنهم يحملون خصائص وراثية فسيولوجية تجعل منهم قادة فاعلين"، ومع تطور علم الإدارة جاءت الدراسات والأبحاث لتؤكد على عدم قدرتها على التنبؤ بالسلوك القيادي (أبو عابد،٢٠٠٦م،ص٥٧-٥٩).

٢. نظرية السمات Treaits Theory:

تقوم نظرية السمات على أساس دراسة مميزات القادة من النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية؛ حيث يرى أنصارها ضرورة أن تتوفر في القائد مجموعة من الصفات من بينها: الجرأة، والمبادأة، وقوة الشخصية، والابتكار، والقدرة على فهم الآخرين، والمهارة في اتخاذ القرارات، ودرجة عالية من الذكاء تجعل الأخرين يتصرفون دون تفكير أو مناقشة (ربيع،٢٠١٥م ص ١٣٩).

وبالرغم من أهمية تلك النظرية إلا أنها ووجهت بعديد من الانتقادات، من أهمها:

صعوبة قياس السمات بدقة، وعدم إمكانية حصرها لكثرة عددها، وصعوبة اكتشافها لدى الفرد، كما أن العديد من القادة ناجحون بالرغم من عدم توفر تلك السمات لديهم، إلى جانب عدم شمولية تلك النظرية؛ لعدم اهتمامها بالمتغيرات التي تؤثر على فاعلية القيادة(الفريحات واللوزي والشهابي،٢٠٠٩م،ص ٢٤٣).

مما سبق يمكن القول أن النظريات التقليدية لم تفسر السلوك القيادي بل اكتفت بذكر مجموعة من السمات التي رأت أنها لازمة لنجاح القيادة، ولم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى التي تؤثر في فاعلية القيادة؛ كطبيعة المواقف، والمشكلات التي تمر بها المؤسسة، إلى غير ذلك من متغيرات.

٢-١-١-٢-٢- النظريات السلوكية في القيادةBehavioral Theories:

تركز هذه النظريات على ما يقوم به القائد وكيف يتصرف، وتؤكد على فرضية مؤداها أن سلوك القائد مع مرؤوسيه يحدد مدى نجاح القيادة، ورغم تعدد النظريات السلوكية فإنها في مجملها تبني تحليلها لسلوك القائد على أساس من بعدين:

- سلوك القائد بآلية العمل .
- سلوك القائد بالنسبة للأفراد (أبو ناصر،٢٠٠٨م،ص٢٤).

ومن أهم النظريات السلوكية:

١.**نظريتا (X-Y) لماكجريجور** Douglas Mc Gregor:

يعد ماكجريجور McGregor عام (١٩٦٠م)رائد هاتين النظريتين (X)و(Y)،وأحد المهتمين بدراسة المدخل السلوكي الحديث للقيادة، وقد انتقد ماكجريجور نظريات القيادة التقليدية وما تقوم عليه من فرضيات ومسلمات، واعتبرها خاطئة لأنها لا تساعد على تطوير المؤسسة. وقد جمع تلك الفرضيات والمسلمات وأطلق عليها اسم نظرية(X) التي تمثل نمط سلوك القائد الذي يهتم بالعمل والانتاج، وقدم في الوقت ذاته بديلا لتلك النظرية أطلق عليه اسم نظرية(Y) والتي تمثل نمط سلوك القائد الذي يهتم بالمرؤوسين (بدر،١٩٨٧م؛في أبوعابد،٢٠٠٦م،ص٦٧).

أ. **نظرية**(X) Theory :

ترى هذه النظرية أن الإنسان غير ميّال بطبيعته إلى العمل، ويعمل بأقل جهد ممكن، ويتجنب تحمل المسئولية، وغير طموح، ويعمل خوفا من الحرمان والعقاب، وليس لديه القدرة الكافية لابتكار الحلول المناسبة للإشكالات التي تحدث في المؤسسة، وينبغي إجباره على العمل ومراقبته وتهديده بالعقوبة من أجل دفعه لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

ب. نظرية Theory(Y) :

تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات حول السلوك البشري ،حيث تفترض أن الأفراد لديهم قدرة كبيرة على ابتكار الحلول المناسبة للمشاكل التي تحدث في المؤسسة التي يعملون بها، فهم يحبون العمل بالفطرة، ويهتمون بأهداف المؤسسة، ويبذلون جهودهم من أجل تحقيقها، ولا يحبون الرقابة، فلديهم رقابة ذاتيه تجعلهم يعملون (أبوعابد،٢٠٠٦م،ص ص٦٦-٦٩).

٢. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory:

ظهرت هذه النظرية لأول مرة في العقد السادس من القرن العشرين، وتهدف إلى مساندة القادة في القيام بأعمالهم من خلال سلوكياتهم، وتم تصنيفها إلى سلوكيات تعنى بالإنتاج وأخرى تعنى بالعاملين. فسلوكيات الإنتاج تهتم بإنجاز الأعمال، أما سلوكيات العاملين فتتضمن سلوكيات يقوم بها القائد لتحسين بيئة العمل من خلال احترام العاملين والثقة بهم وتنمية العلاقات معهم (أبوطاحون،٢٠١٢م،ص ١١).

وقد حدد بليك وموتون Blake& Mouton عام (١٩٦٤م)خمسة أنماط للقيادة وفقا لنموذج الشبكة الإدارية، كما ذكرتها أمل أبو طاحون (٢٠١٢م) ، وهي على النحو التالي:

- **القيادة التسلطية:** تشير إلى اهتمام عالٍ بالإنتاج وانخفاض الاهتمام بالعاملين.
- **القيادة الإنسانية:** تشير إلى اهتمام عالٍ بالعاملين وانخفاض الاهتمام بالإنتاج على النقيض من القيادة التسلطية.
- **القيادة الديمقراطية:** تشير إلى اهتمام عال بالإنتاج والعاملين، وتدعى أيضا بقيادة الفريق.
- **القيادة الضعيفة:** تشير إلى ضعف في الاهتمام بالإنتاج والعاملين.
- **القيادة المعتدلة:** تشير إلى اهتمام متوسط بالإنتاج والعاملين (ص ص١٠٠-١٠١).

٣.نظرية ليكرت لنظم القيادة:

قدم ليكرت Lickert عام (١٩٦١م) نظاما إداريا جديد في كتابه أنماط جديدة في الإدارة ؛ حيث ذكر عدم وجود نمط قيادي واحد، بل مجموعة من الأنماط المختلفة (السعود،٢٠٠٧م، ص٤٣).

وحدد ليكرت Lickert أربعة أنماط للقيادة وفقا لهذه النظرية، وذلك على النحو التالي:

- **نمط تسلطي**: يتميز القائد بعدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم تفويض السلطة لهم .
- **نمط نفعي**: يتميز القائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، ولكن تحت إشرافه.
- **نمط استشاري**: يتميز بثقه عالية بين القائد والمرؤوسين.
- **نمط مشارك**: يتميز بأن المشاركة تتعدى الاستشارة، ويتصف بثقة عالية بين القائد والمرؤوسين (ربيع ،٢٠١٥م،ص ١٤١).

٢-١-١-٢-٣-النظرية الموقفية The Situational Theory:

ظهرت هذه النظرية عام (١٩٤١م) وتقترح هذه النظرية اعتماد القيادة على الموقف، بمعنى أن العوامل المؤثرة في الموقف وطبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية القائد. وتخلص هذه النظرية إلى أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل تهم القائد في اختياره للنمط القيادي الملائم للموقف.

- سمات القائد الشخصية وقدراته الكامنة.
- سمات الأتباع والمرؤوسين واستعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسئولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.
- سمات الموقف وأهميتها: مثل نمط التنظيم وفلسفته ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف ودرجة تعقدها (طعمة ،٢٠١٠م.ص٥١).

ومن أهم النظريات الموقفية:

١. نظرية الاحتمالات (الظرفية) لفيدلر Fiedler ContingenncyTheory**:**

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلرFredrick Fiedler(١٩٦٧م) وتعد أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين تلك المتغيرات وخصائص القائد.

وقد حدد فيدلرFiedler بعدي القيادة اللذين استخدِما في دراسات متيشغان وأوهايو Michigan and Ohio وكذلك الشبكة الإدارية وهما:

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين/العنصر البشري.
- نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة عوامل:

- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها، ، ومدى تقبل المرؤوسين للقائد، واستجابتهم للقرارات وتقبلهم لها.
- مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد، " وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالسلطة الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة".
- هيكلة المهام "وتعني تصميم العمل ووضوحه، ومدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء" . (الفريحات وآخرون،٢٠٠٩م،ص ص ٢٤٩-٢٥٠).

٢. نظرية المسار– الهدف Path-Goal Theory

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس و ايفانزRober House& Evans (١٩٧١م) وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يشكل فيها سلوك القائد تأثيرا على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل وأهدافهم الشخصية والروابط أو المسارات بين مجموعتي الأهداف .

وقد ميز هاوسHouse (١٩٧١م) بين أربعة أنماط قيادية تتفرع من نظريته:

- **القيادة الموجهة:** التي تحدد كيفية الإنجاز للمرؤوسين .
- **القيادة المساندة:**التي يسود فيها مناخات ودية بين المرؤوسين وتهتم بحاجاتهم .
- **القيادة التشاركية:** التي تهتم باستشارة المرؤوسين والأخذ بمقترحاتهم عند اتخاذ القرار.

- **القيـادة المهتمـة بالإنجـاز**: الـتي تهـتم بـالتميز في الأداء والثقـة في تحمـل العـاملين المسئولية وتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات (البنا،٢٠١٣م،ص٣٧٧-٣٧٨).

٣.نظرية هيرسي وبلاتشارد(نظرية دورة الحياة):

تهتم هذه النظرية ببحث العلاقة بين أسلوب القائد ودافعية العاملين، كما تهتم بالتعرف على كيفية قيام القائد بتحديد المهام والمسئوليات الموكلة إلى العاملين وكيفية قيامه بوظائفه القيادية، هذا بالإضافة إلى تحليل العلاقات القائمة بين القائد والعاملين من خلال بحث أساليب ووسائل الاتصال بينهم (أبو طاحون،٢٠١٢م،ص ٩٣).

لقد حدد هيرسي وبلاتشارد Hersey &Blanchard(١٩٨٢م) أربعة أنماط رئيسة للقادة والتي أشار لها لوسير(Lussier,2005):

- **المخبر** Telling: و"هو نمط ملائم للتابعين الذين يمتلكون استعدادا ضعيفا، فهو محصلة التركيز الكبير على المهمة والتركيز المنخفض على العلاقات".
- **البائع**Selling:"في هذا النمط يكون التوجه مرتفعا نحو كل من المهمة والعلاقات ".
- **المشارك**Participating: "وفيه يكون التوجه نحو العلاقات مرتفعا في حين يكون التوجه نحو المهمة منخفضا".
- **المفوض**Deiegating: "وهو النمط الذي يكون التوجه منخفضا نحو كل من المهمة والعلاقات"(في جلاب، ٢٠١١م، ص ص ٤٩٤ -٤٩٥).

من خلال استعراض نظريات القيادة التقليدية والحديثة ظهرت القيادة التشاركية في نظريات القيادة الحديثة ومنها:نظرية ليكرت التي أكدت أن على القيادة التشاركية تقوم على الثقة العالية بين القائد والمرؤوسين، وكذلك نظرية المسار – الهدف التي أكدت على أن القيادة التشاركية تستشير المرؤوسين وتستعين بمقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، وكذلك نظرية هيرسي وبلاتشارد التي أكدت أن القيادة التشاركية تهتم بالعلاقات الإنسانية بين المرؤوسين، وكذلك بتحديد مهام العمل ووسائل الاتصال بينهم.

٢-١-١-٤- أنماط القيادة التشاركية

يشجع نمط القيادة التشاركية المرؤوسين ويمهد لهم المشاركة في صنع قرارات تتجاوز أداءهم العادي؛ فالقائد يطلب مقترحاتهم ويستقبل أفكارهم بجدية واهتمام قبل أن يتخذ أي قرار (داوني،٢٠١٣م،ص٩١).

وتنقسم أنماط القيادة التشاركية إلى ثلاثة أنواع من حيث نوعية أو مساحة المشاركة كما ذكرها إدريس و المرسي (٢٠٠٥م) وهي:

- القائد الاستشاري Consultativ Leader: هو القائد الذي يقوم باستشارة العاملين قبل اتخاذ القرار، وغير ملتزم بقبول أفكارهم أو الامتثال لما قد يتوصلون إليه منها.
- القائد الإجماعيConsensual Leader: هو القائد الذي يشجع المناقشة الجماعية حول قضية ما، ثم يتخذ القرار الذي يعكس رأي الأغلبية من الأعضاء، ويترتب على ذلك التأخير النسبي في اتخاذ القرارات. والقائد الإجماعي يتخلى للجماعة عن المزيد من السلطة قياسا على القائد الاستشاري.
- القائد الديمقراطي Democratic Leader: هو القائد الذي يتخلى عن السلطة لصالح الجماعة، فيعمل على تجميع الآراء والتصويت عليها قبل اتخاذ القرار النهائي ،ويتم تحقيق مستوى عال من الإنتاجية في العمل في ظل القيادة الديمقراطية (في الشريف ،٢٠١٧م،ص٢٧-٢٨).

مما سبق يتضح أنه رغم اختلاف أنماط القيادة التشاركية إلا أنها تشترك مع بعضها البعض في مشاركتها للمرؤوسين قبل اتخاذ القرارات. و

٢-١-١-٥- العوامل المؤثرة في القيادة التشاركية :

ينسجم النمط القيادي التشاركي مع الفكر الحديث والتوجهات الحديثة في القيادة التربوية، ولكن قد تتدخل بعض العوامل في اتجاه القائد واتباعه نمطا قياديا معينًا، وهذه العوامل كما ذكرتها رافدة الحريري (٢٠٠٨م)هي:

- **شخصية القائد:** تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي يتبعه، فالقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، إضافة إلى

اختلاف كل شخص في القدرات والميول والمهارات وأسلوب الحديث والتفاعل مع الأخرين.

- **الفروق الفردية للمرؤوسين**: هناك تباين في ميول وقدرات وأفكار وثقافة وتصرفات البشر، وهذا بالطبع يشكل عاملا أساسيا في انتقاء النمط القيادي المناسب للتعامل مع تلك الفروق الفردية.
- **حجم التنظيم**: هناك اختلاف في نمط القيادة بين المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة، والتي تحتوي وحدات متعددة وأفراد كثيرين؛ فالتعامل مع المنظمات صغيرة الحجم أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب .
- **سياسة الدولة**: تشكل سياسة الدولة عاملاً مهماً في اختيار النمط القيادي المناسب، ففرض الرقابة من السلطات العليا، ووجود النظام المركزي أو اللامركزي، و تفويض السلطة من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها، تؤثر في تحديد نمط القيادة.
- **المجتمع الخارجي**: تؤثر العادات والتقاليد و ثقافة المجتمع، ومستوى المعيشة والسياسات المقبولة لدى المجتمع في اختيار النمط القيادي المناسب، وبالتالي تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم.
- **طبيعة العمل**: هناك اختلاف في طبيعة عمل الإدارات؛ فبعض الإدارات تسير بعيدا عن الروتين والضغوط و تنظر إلى الأهداف بحد ذاتها، وتعمل بشكل سريع ومتطور على تحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن وأقل جهد، في حين هناك إدارات تمارس التسلط والروتين وتتمركز السلطة كلها في يد الإدارة العليا، والمهام غير واضحة مما يدفع القيادة إلى اختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل(ص ص٤٥-٤٦).
- **خصائص النسق التنظيمي**: تؤثر طبيعة المواقف في تحديد نمط القيادة المناسب؛ فالمواقف المعقدة تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لتحليلها وفهمها بحيث تلائم النمط التشاركي، أما المواقف العادية والمتكررة فيلائمها النمط الأوتوقراطي (عيسى،٢٠٠٨م؛في الشاطبي والدعيس،٢٠١٣م).

يتضح مما سبق أن تطبيق القيادة التشاركية يتأثر بشخصية القائد ومدى تقبله لها وبشخصية المرؤوسين، فاختلاف قدراتهم وميولهم يحدد النمط القيادي المناسب لهم، وكذلك

طبيعة التنظيم وحجمه و ثقافة المجتمع. والمتأمل للواقع التعليمي يرى أن هنالك توجهاً نحو مبدأ المشاركة وبناء شراكات مع أولياء الأمور ،وايجاد شراكة مجتمعية بين المدارس والمنظمات الأخرى.

٢-١-١-٦- أهمية القيادة التشاركية:

ذكر ري وسيغلر (Rhee,Sigler,2015,P6-9)عدداً من الجوانب التي تبرز أهمية القيادة التشاركية:

- التزام مبادئ القيادة التشاركية في المنظمات يؤدي إلى تطوير المنظمة بشكل متوالٍ؛ مما يضمن استمراريتها نظراً لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات و المداولات الدائمة أثناء اتخاذ القرار بعيداً عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة.
- القيادة التشاركية تهيئ جو الاتفاق و الايجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.
- تعد القيادة التشاركية أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها؛ وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ.
- القيادة التشاركية توزع مهام العمل بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المنظمة؛ لاسيما من خلال اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء ومنحهم الصلاحيات لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.
- القيادة التشاركية تزيد من سرعة تطور المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية على مستوى المنظمات العالمية.
- أثبت تطبيق أسلوب القيادة التشاركية نجاحه حتى في المنظمات القائمة على مبادئ القيادة التقليدية، مثل المنظمات العسكرية والأمنية.
- تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة؛ حيث تلبي احتياجات المنظمات المتقدمة وتحفز قياداتها للقيام بمسئوليات أكثر مما كان

متوقعاً، وذلك لما تحققه القيادة التشاركية من ولاء، وثقة، واحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسيهم.

مما سبق تتضح الأهمية البالغة للقيادة التشاركية في المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية؛ حيث تعمل على تطوير أدائها وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل لتساعد على تحقيق تميز المؤسسي.

٢-١-١-٧- خصائص القيادة التشاركية :

أدى تنوع الأنماط القيادية وتباين اتجاهاتها إلى أن يكون لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى، ومن أهم خصائص القيادة التشاركية كما ذكرها (الحربي،٢٠٠٨م،ص ص١٣٦-١٣٧):

- احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطاءهم الاختيار التام لأفكارهم ومقترحاتهم.
- التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام .
- التركيز على الضبط الذاتي للعاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
- تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين بالمؤسسة.
- تقبل العاملين بنفس راضية للتغييرات التي قد تطرأ على السياسات نظرا لمشاركتهم في إعداد هذه التغييرات.
- ضمان تماسك العاملين وولائهم والتفافهم حول قائدهم.
- إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذه على حسب التخصص مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية.
- بناء الروح المعنوية العالية بين العاملين.
- الثقة بقدرات العاملين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية.

- العمل على الحد من كل ما يثير العداوة والبغضاء بين العاملين.
- تتيح للعاملين فرص العمل الجماعي التعاوني .
- تساعد على التكيف مع العمل، وتوضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به كل

وأضاف (عابدين ،٢٠٠١م ؛في المحمادي،٢٠١٥م،ص ٤٣)الخصائص التالية:

- حرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب.
- يسود جو من المحبة بين أفراد المؤسسة.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي للعاملين.
- التعامل مع العاملين بحكمة وتأنّ.
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة.
- تكون الأهداف والنتائج على مستوى المؤسسة لا الأفراد.
- تعمل على الرقابة الذاتية.

مما سبق يمكن القول بأن من أهم خصائص القيادة التشاركية تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، ومشاركتهم في صنع القرارات مما يعزز لديهم ثقتهم بأنفسهم ويحقق لهم الرضا الوظيفي، ويزيد من إنتاجية العمل .

٢-١-١-٨-أسس القيادة التشاركية:

وتقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس والمبادئ يمكن إيجازها في النقاط التالية وفقا لما ذكره دحلان (٢٠٠٦م):

- الإقرار بالفروق الفردية بين المرؤوسين والمحافظة عليها ،ورعايتها، بحيث يُسمَح لكل فرد بتنمية ما يملكه من قدرات وما لديه من ميول واتجاهات، وليس من شأنها أن تخضع جميع العاملين في المؤسسة لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- التحديد الواضح للوظائف والمهام المسندة إلى كل عضو في المؤسسة، وما يمتلكه من سلطات، بحيث تضمن عدم تداخل الاختصاصات أو تنازع المسؤوليات، أو المشاحنات بين المرؤوسين.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متناسق ومتكامل بعيدا عن الذاتية والأنانية.

- إشراك العاملين في قيادة المؤسسة في تحديد السياسات ووضع البرامج واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية: حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمسؤوليات للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية بين العاملين في المؤسسة قوامها احترام شخصية كل فرد يعمل فيها ، وتقدير آرائه وأفكاره، وتوجيهه على نحو بناء، وتعزيز ثقته بنفسه وانتمائه إلى مؤسسته، والتزامه بمبادئها وقيَمها وولائه وإخلاصه لها.
- اعتماد معايير موضوعية وعادلة في توزيع المهام وإسناد المسؤوليات إلى العاملين بالمؤسسة؛ بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لخبراته وكفاءته.
- اعتماد قائد المؤسسة على الترغيب والإقناع في إشراك العاملين في العملية القيادية، والابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية لزيادة الإنتاجية(في العرابيد ،٢٠١٠م،ص ٤٤-٤٥).

ويضيف (الغامدي،٢٠١٤م/ب، ص ص٧٦-٧٨) مجموعة من الأسس التي ترتكز عليها القيادة التشاركية، ومن أبرزها:

- ليس بالضرورة مشاركة كل فرد في العمليات الإدارية للمؤسسة؛ فقد لا تكون المشاركة إيجابية، بل تترك آثارًا سلبية تنعكس على النتائج.
- تحديد الفئات المسموح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات العمليات.
- مراعاة التوازن والعدالة بين الجميع عند وضع وتنفيذ أي برنامج أو جدول.
- إنشاء برنامج العلاقات العامة: ويقصد به "وضع برنامج يهدف إلى تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المؤسسة التعليمية وما تقوم به من نشاط".

يتضح مما سبق أن من أهم أسس القيادة التشاركية مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والتحديد الواضح لكل مهمه مما يقضي على المشاحنات، وكذلك تفويض الصلاحيات بما يتوافق مع قدرات العاملين والمشاركة الفعالة في تحديد البرامج واتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد مستوى هذه المشاركة، ومراعاة العدالة والمساواة عند توزيع المهام، وتوظيف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة انتاجية العمل، وإقامة علاقات مع المجتمع المحلي.

٢-١-١-٩- سمات قائد المدرسة في ضوء القيادة التشاركية:

يتميز قائد المدرسة في ضوء القيادة التشاركية بالعديد من المميزات كما ذكرها (أبو الكشك،٢٠٠٦م ،ص٩٣-٩٧):

- استشارة المعلمين والإداريين والفنيين وإشراكهم في صنع واتخاذ القرارات المدرسية واتخاذ القرارات بأغلبية الأصوات.
- الثقة العالية بالمعلمين والإداريين والطلاب، وتفويضهم جزءا من مهماته.
- مراعاة العلاقات الإنسانية السليمة المعتدلة المتوازنة في المدرسة .
- تسود بينه وبين المرؤوسين الود والصداقة والأخوة.
- احترام شخصية المرؤوسين ومشاعرهم وتقبل النقد والرأي الأخر.
- التعامل مع المرؤوسين بعدالة.
- يمتاز بالإبداع والابتكار والتجديد والتطوير.
- تشجيع المعلمين والطلاب على الابتكار.
- إعطاء المرؤوسين حرية التصرف والتعبير والرأي باعتدال وتوازن وبوسطيه دون مغالاة.
- استخدام النصح والإرشاد والتوجيه بدرجة كبيرة .
- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين واستخدامها باعتدال .
- العمل بروح الفريق الواحد كأنه عضو من الفريق وليس رئيسهم أو قائدهم.
- التفاعل والتواصل العالي مع المرؤوسين .
- يمتاز بالمرونة وتطبيق روح القانون.
- استخدام الحوافز المعنوية بدرجة كبيرة.
- مراعاة حاجات وأهداف المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- النظرة الشاملة وبُعد النظر والتخطيط وتحديد الأهداف والأولويات بدرجة كبيرة وباستمرار.
- امتلاك قوة الإقناع والتأثير
- اعداد قيادات بديلة مدربة للمستقبل.
- الاهتمام بالنمو المهني لنفسه ومرؤوسيه تربويا وأكاديميا .

o الأداء والإنتاجية العالية.

مما سبق يمكن القول بأن من أهم خصائص القائد التشاركي اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وتعزيزه الثقة بين العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، واهتمامه كذلك بالتواصل الفعال معهم، وبنموهم المهني، وبتحقيق المؤسسة التعليمية مستوى عال من الأداء والتطور.

٢-١-١-١٠- أساليب المشاركة في القيادة المدرسية:

هناك العديد من أساليب المشاركة في القيادة المدرسية كما ذكرها (محمد،٢٠٠٨م،ص ص ٣٧٩-٣٨٢) ومنها:

١) أسلوب المقابلة بين قائد المدرسة والعاملين بها:

ويتخذ صورا متعددة منها: مقابلة قائد المدرسة مع أحد العاملين بها، ومناقشته في أمور العمل المدرسي وطرح مشكلة ما من المشكلات والأخذ برأيه فيها، أو الطلب منه عرض اقتراحات معينة بشأنها، أو كتابة تقرير عن أمر ما من الأمور.

٢) أسلوب القرارات الجماعية:

يقوم قائد المدرسة بدعوة العاملين بالمدرسة إلى الاجتماع فيما بينهم لمناقشة مشكلة معينة، والوصول إلى حل أو قرار بشأنها، ثم يعرضون قرارهم على قائد المدرسة ليناقشهم فيه، وله الحق في الموافقة على القرار أو تعديله، ولا يشترك قائد المدرسة في الاجتماعات التي يعقدها العاملون بالمدرسة ماعدا الاجتماع الأخير ليتفق معهم على الحل أو الإجراء المناسب.

٣) أسلوب الاقتراحات:

يقوم قائد المدرسة بتشجيع المعلمين والإداريين وأولياء الأمور على تقديم الحلول لبعض المشكلات التربوية والمقترحات، ويقوم بدراستها ومقابلة من قدمه لمناقشته فيه، ثم يتخذ قرارا بشأنه.

٤) أسلوب المشاركة عن طريق التفاوض:

يقوم قائد المدرسة وممثل عن العاملين بالتفاوض لتحديد الموضوعات التي يشارك العاملين فيها بالرأي والمناقشة وحدود هذه المشاركة.

٥) أسلوب المشاركة عن طريق التمثيل في مجلس المدرسة:

يتم اختيار عدد من المعلمين والإداريين وأولياء الأمور نيابة عنهم في مجلس المدرسة، وتتميز المشاركة بالصبغة الرسمية التي تقرر عضوية العاملين في مجلس المدرسة.

٦) أسلوب المشاركة عن طريق الندوات:

يقوم قائد المدرسة بعقد ندوة تضم جميع العاملين بها، كما يقوم بدعوة خبراء في التربية أو أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ومراكز البحوث، والهدف من هذه الندوة هو تبادل الخبرات والمعلومات، واستعراض المشكلات ومناقشتها ومحاولة الوصول إلى حل لها في جو تسوده حرية التعبير والموضوعية.

٧) اللجان:

يقوم قائد المدرسة بتشكيل لجان من العاملين بالمدرسة تكون مهمتهم دراسة المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة أو تقديم مقترحات خاصة بها.

٨) المؤتمرات:

يقوم قائد المدرسة بعقد مؤتمر يدعو فيه جميع العاملين لحل مشكلة ما، والهدف منه تبادل الآراء حول تلك المشكلة وتقديم المشورة واقتراح الحلول المناسبة، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى تشجيع قائد المدرسة للحاضرين على المناقشة وتقديم المقترحات، ومدى تقديره لهم ويتطلب ضرورة توافر جدول أعمال يتم فيه ترتيب الموضوعات حسب أهميتها، ويؤخذ على هذا الأسلوب سيطرة بعض الأفراد على الحوار بحيث لا يتركون مجالا للآخرين للتعبير عن آرائهم مما يجعل القرارات متحيزة.

مما سبق يمكن القول بأن قائدة المدرسة تلعب دورا كبيرا في تنمية شخصية المرؤوسات من خلال تطبيقها لمبادئ القيادة التشاركية والتي منها: مبدأ المشاركة في المهام القيادية؛ فالشورى من مبادئ القيادة في الإسلام التي حث عليها ديننا الحنيف، وممارسة المرؤوسات للمهام القيادية ينمي لديهن المهارات القيادية ويعد صفا ثانيا من القيادات المدربة للمستقبل، فيساعد على سرعة إنجاز العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المدرسة، فالقيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في القيادة التي تقوم بإعداد قيادات للمستقبل من شابات وشباب

الوطن. وترى الباحثة أن مشاركة المجتمع المدرسي في القيادة يعد جيلا من الشباب الواعي الواثق من نفسه والطموح لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ .

٢-١-١-١١- معيقات القيادة التشاركية:

تتفاوت فعالية المشاركة و حدودها من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المعيقات التي تواجه حركة العاملين. و هناك ثلاثة أصناف من المعيقات ذكرها كيث وجيرلينج (Keith &Girling , 1991 ؛ في العرابيد،٢٠١٠م،ص٦٩).وهي:

١. المعيقات المؤسسية:

تنبع تلك المعيقات من الثقافة السائدة في المؤسسة، والمتمثلة في منظومة القيم والاتجاهات السائدة فيها، والتي تنعكس بشكل سلبي على مناخ العمل المؤسسي، وقد تفضي إلى إحباط بعض العاملين والتأثير في ولائهم وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة، فالقائد الذي يعتبر العاملين مجرد أشخاص يأتمرون بأمره وينتهون بنهيه، والذي يفرض عليهم المشاركة في أداء أو تنفيذ ما يراه من جانبه مناسبا دون ترغيبهم أو مشورتهم أو إقناعهم سيؤدي بالنمط التشاركي إلى الإحباط والخلل والفشل في تحقيق أهدافه. وفي الاتجاه نفسه فإن المؤسسة التي ترى قيمها وأعرافها أن العمال الذين يكثرون من النقد والتساؤل مثيرين للقلق والمشاكل، وبالتالي لا يمكن خلق مناخ تشاركي متفتح ومتعاون في ظل تلك القيم والأعراف. وبناء على ما تقدم فإنه ينبغي العمل على تغيير تلك الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية بحيث تدعم القيادة التشاركية.

٢. معيقات نابعة من قائدي المدارس أنفسهم:

ينبع هذا النوع من المعيقات من الميل الطبيعي لدى بعض القادة للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية، فيشعرون بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، مما ينعكس سلبا على مشاركة وفعالية العاملين في القيادة.

٣. معيقات تكمن في الموظفين:

يعتبر بعض الموظفين إعطاءهم مسئوليات جديدة مع بعض الصلاحيات يشكل عبئا إضافيا عليهم، فيكون عائقا أمام القيادة التشاركية.

ويرى (محمد،٢٠٠٨م،ص ص ٣٨٤-٣٨٥) أن من معوقات القيادة التشاركية:

- التقاليد التنظيمية؛ حيث تشكل عائقا أمام الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة التشاركية خوفا من الفشل.
- قلة الخبرة أو المعرفة بالأمور الإدارية؛ لعدم مشاركة قائدي المدارس في الكثير من القضايا التي لا يفهمونها.

مما سبق يمكن القول بأنه بالرغم من وجود معوقات لتطبيق القيادة التشاركية فإنه من الممكن التغلب عليها، وذلك بإيجاد بيئة عمل تسودها المحبة والمشاركة. فعلى قائدة المدرسة بذل جهد كبير في ذلك من خلال توعية المجتمع المدرسي بأهمية المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات لهن، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسات عند توزيع الأعمال وتحديد الأدوار والمهام بشكل واضح، لأن الغموض وعدم الوضوح يسبب إرباكا للعمل.

٢-١-٢-١- الولاء التنظيمي:

تمهيد :

يرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها من سلسلة مترابطة من المفاهيم العلمية الإدارية، والتي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية (الجهني ،١٤٢٩هـ؛في السميح،٢٠٠٨م).

والإدارة وظيفة إنسانية ضرورية لاستغلال موارد المجتمع وتحقيق تقدمه، ويقوم فيها العنصر البشري بالدور الأساسي لنجاح تلك الوظيفة. ولذا فإن الإدارة ترتبط ارتباطا وثيقا بالسلوك التنظيمي؛ ذلك العلم الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة، والذي يتضمن تلك النشاطات التي تتعلق بالأفراد ودوافعهم وإدراكاتهم واتجاهاتهم وتصرفاتهم وصراعاتهم داخل المنظمة(فلمبان،٢٠٠٨م،ص١٣).

وفي الفترة الأخيرة اهتم الباحثون في المجال التنظيمي والسلوكي بدراسة الولاء التنظيمي؛ لأنه من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة (Streers,1977؛في العجمي،١٩٩٩م).

والمدرسة من المنظمات التعليمية التي يلعب العنصر البشري فيها دورا مهما في نجاحها وتحقيق أهدافها. وتعزيز الولاء التنظيمي لدى المعلمات وباقي المجتمع المدرسي يعد من أهداف قائدة المدرسة الناجحة لكي تحقق التميز المؤسسي لمدرستها.

٢-١-٢-٢- مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي أحد المصطلحات الإدارية الحديثة التي اختلف في تحديدها بشكل دقيق علماء ومفكري علم الإدارة؛ ويعود هذا الاختلاف إلى تمايز التصورات العلمية عن المسئوليات التنظيمية التي تفرضها المنظمة على الفرد(Terry, Wehrly& Bao,2000,p4).

ويمكن تعريف مصطلح الولاء التنظيمي بأنه" تلك الأيديولوجية الإيجابية والمسئولية العالية التي يتفاعل من خلالها الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها؛ وبالتالي يسعى للمحافظة عليها وتحقيق الاستمرارية لها" (Terry, Wehrly& Bao,2000,p4).

ويرى ستيرز Streers (١٩٧٧م)أن الولاء التنظيمي هو " قوة تَطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" (في خليفات والملاحمة،٢٠٠٩م).

ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي "بورتر"و"سميث" Porter and Smith عام (١٩٧٠م) ، حيث نظرا إليه من منظور نفسي، ووصفاه بأنه :" توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة "(القرشي، ١٩٩٨م ،ص ١٥).

أما فلية وعبدالمجيد(٢٠٠٥م) فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه:" عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية، ويعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها" (في الحمداني،٢٠٠٩م،ص ٨).

ومن خلال استعراض مفاهيم الولاء التنظيمي نجد أنها تتمثل في مدى ارتباط الموظف بالمنظمة وانسجامه فيها وإيمانه بأهدافها وقيمها، واستعداده لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها.

٢-١-٢-٣- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

يعد تطور ونمو الولاء التنظيمي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وفيما يلي عرض لتطور الولاء عبر مراحله المتعددة: حيث ذكر كل من مودي وبورتر (Mowdy& Porter,1982) أن الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة يمر بثلاث مراحل متتابعة، وهي كما وردت (في الوذيناني،٢٠١٥م، ص ص٦٥-٦٦):

١. مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل المنتظم، وهي تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته بالظروف الأخرى التي تحكم قراره

٢. مرحلة البدء في العمل:

وتتمثل هذه المرحلة في خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه؛ حيث تلعب هذه الخبرات دورا كبيرا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل، وتقوية الولاء والعضوية المهنية.

٣. مرحلة الترسيخ :

تظهر في هذه المرحلة اتجاهات الفرد وقيمه وولاءه نحو المنظمة، كما تظهر لديه الأنماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعله معها فتدعم انتماءه الاجتماعي.

أما أورايلي(Oreily,1980) فقد أشار إلى ثلاثة مراحل للولاء التنظيمي كما وردت (في الفلاح،٢٠٠٩م،ص ٣٥)وهي:

١. مرحلة الإذعان والالتزام Compliance:

وتعني أن يكون ولاء الفرد في بداية العمل مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ فيتقبل سلطة الآخرين مقابل حصوله على الفوائد المختلفة من المنظمة.

٢. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة Identification:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار في عمله بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

٣. مرحلة التبني Internalization**:**

وهنا يعتبر الفرد أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافه وقيمه، وبالتالي يكون ولاؤه ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهدافه وقيمه.

مما سبق يتضح أن الولاء التنظيمي يمر بعدة مراحل قبل تشكله.

٢-١-٢-٤- أسباب اهتمام المنظمات بالولاء التنظيمي:

ذكر (أبو النصر، ٢٠٠٥ م،ص٤٩-٥٠) عددا من الأسباب التي تدعو المنظمات المتقدمة إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

- ضمان استمرار العاملين بالمنظمة وبخاصة من ذوي المهارات والتخصصات الهامة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين و إيجاد الدافع فيهم لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال جهود العاملين وإبداعاتهم في العمل
- سيطرة العاملين في المنظمة على الموارد المادية (مواد خام-آلات ومعدات- رأس مال...إلخ)، وتوجيهها الوجهة الصحيحة.
- التخفيف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين؛ حيث يستجيبون للتعليمات بصورة أفضل، فيتحقق الثقة والود بينهم.
- زيادة شعور العاملين بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء والإنتاجية بشكل إيجابي.
- تقبل العاملين للتغييرات التي تكون في صالح المنظمة.
- زيادة الرضا لدى العاملين مما يحفزهم إلى بذل المزيد من الجهد والعمل للمنظمة.

ويمكن القول بأن المنظمات تهتم بالولاء التنظيمي للعاملين لإدراكها أهميته وتأثيره البالغ على سير العمل في المنظمة، فالمنظمات تبذل جهودا كبيرة في التدريب والتطوير لقدرات العاملين، وعند تسربهم منها فإنها ستخسر جهودها.

٢-١-٢-٥- أهمية الولاء التنظيمي

ذكرت ختام غنام(٢٠٠٥م) أهمية الولاء التنظيمي للفرد حيث يعمل على:

- منح الموظف استقرارا نفسيا، يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، ليس للمهنة فقط بل وللفرد ذاته أيضا.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم.
- مساعدة العاملين على امتلاك دافعية وحماس للعمل.
- شعور العاملين بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء (في البارقي،٢٠١٧م).

كما تشير دانا حمدان(٢٠٠٨م) إلى أهمية الولاء للمنظمات؛ حيث يعمل على:

- تحقيق الأداء المتميز في العمل.
- تقليل التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات.
- توليد الرغبة في الاستمرار في المنظمة، مما يترتب عليه تدني- وربما -انعدام ترك العمل(في البارقي،٢٠١٧م).

ويضيف (عاطف،٢٠١٠م) لأهمية الولاء التنظيمي للمنظمات أنه:

- يعمل على خلق الإبداع لدى العاملين.
- يزيد من الرغبة في البقاء في المنظمة، مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل.
- يودي انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة إلى سلوكيات سلبية؛ كالاضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب(ص ص٢٧٧-٢٧٨).

مما سبق تتضح الأهمية البالغة للولاء التنظيمي؛ حيث يعمل على رفع الإنتاجية في العمل وتقليل الغياب والتسرب الوظيفي، كما يؤدي إلى سرعة الإنجاز مما يؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيقها أهدافها.

٢-١-٢-٦- خصائص الولاء التنظيمي :

يتمثل الولاء التنظيمي في عدة خصائص ذكرها عبدالرحمن (٢٠١١م):

- الاستدلال عليه من الظواهر التنظيمية التي تنبع من تصرفات وسلوك العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم لها، فهو حالة غير ملموسة.
- الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المنظمة.
- عدم بلوغ الولاء التنظيمي مستوى الثبات المطلق، ودرجة التغيير الحاصلة فيه تكون أقل نسبيًا من درجة التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى.
- تعدد أبعاد الولاء التنظيمي (ص١٠٩).

كما يشير القحطاني (٢٠١٥ م) إلى عدد آخر من الخصائص، ومنها:

- صعوبة تنمية الولاء التنظيمي؛ لتشابك العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والتي تسهم في تكوينه، مما يتطلب جهدا كبيرا من قبل إدارات المنظمات.
- التأثير المباشر للولاء التنظيمي على العديد من الظواهر الإدارية، فجملة الظواهر وطبيعة تكوينها في المنظمة تعد نتيجة لمستوى الولاء في المنظمة، وتتجلى صوره في مستوى الأداء، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، والرغبة في البقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها (ص ٢٣٦).

مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي من الظواهر التنظيمية غير الملموسة والتي يمكن معرفة وجودها من خلال تصرفات وسلوك العاملين وإخلاصهم في العمل، وبذلهم المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى بقائهم فيها رغم وجود عمل آخر بمردود أعلى.

٢-١-٢-٧- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

أكد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي أن هناك العديد من النماذج المفسرة له، وهي مرتبة حسب تطورها التاريخي كما يلي:

١-نموذج اتزيوني Etzioni (١٩٦١م):

يعد نموذج اتزيونيEtzioni عام (١٩٦١م) من النماذج الرائدة في موضوع الولاء التنظيمي؛ حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد تنبع من طبيعة اندماج

الفرد في المنظمة، وهذا الاندماج أو كما يسميه الولاء يتخذ ثلاثة أشكال ذكرها(الشياب وأبو حمور،٢٠١١م.ص٣١٨) في دراستهما:

أولا: الولاء المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

ثانيا:الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته، ويتحدد بمقدار ما بمكن للمنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد.

ثالثا: الولاء الاغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي من علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، فاندماج الفرد معها غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

٢-نموذج ستاووسالانيك Staw and Salanick (١٩٧٧م):

ويتكون من اتجاهين نظريين كما ذكرهما (الرواشدة،٢٠٠٧م،ص ٨٨) وهما:

أ- الولاء الاتجاهي Attitudinal loyalty:

يعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف و قيم الفرد مع أهداف و قيم المنظمة؛ حيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

ب- الولاء السلوكيBehavioral loyalty:

ويقصد به" العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، بسبب سلوكه، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها".

٣-نموذج ستيفنز ورفاقه ,.stevens et:

قسم ستيفنز ورفاقه.stevens et (١٩٧٨م) الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسين كما ذكرهما (العضايلة،١٩٩٥م؛في المحيميد،٢٠٠٩م،ص ٣٢):

١-الاتجاه التبادلي:

وينظر هذا الاتجاه إلى مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا

والمنافع خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة " ويتزايد الولاء التنظيمي للموظف بزيادة ما يحصل عليه من حوافز.

٢-الاتجاه النفسي:

ويفسر هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدتها في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها.

٤-نموذج أنجل وبيري Angle& Perry **(١٩٨٣م)**:

يقوم تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي على نموذجين رئيسين كما ذكرهما (الدوسري ،٢٠٠٥م،ص ٨٢):

أ-نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

ويقترح هذا النموذج "أن جوهر الولاء التنظيمي يُبنى على أساس من خصائص وتصرفات الفرد باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا".

كما يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاووسالانيك Staw and Salanick (١٩٧٧م) ؛ حيث ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة كمحددات ومؤثرات على سلوك الفرد.

ب- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يرى هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة؛ حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها.

فالمنظمة التي تلتزم بتلبية احتياجات الأفراد سوف يؤدي ذلك إلى تشرب قيمها واعتبارها قيمهم، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينهم وبين منظماتهم.

٥-نموذج كانتر Kanter (١٩٨٦م):

ترى كانت **كانتر Kanter (١٩٨٦م** أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء، وقد ذكرها (هيجان،١٩٩٨م،ص ٣٦-٣٧) كما يلي :

١-الولاء المستديم:

ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل يقاء المنظمات التي يعملون بها، ولذا فإنهم يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

٢-الولاء التلاحمي:

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات.

٣-الولاء الرقابي:

وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بتلك المعايير والقيم.

٦- نموذج ماير وألين Mayar&Allen (١٩٩٠م)

ويعرف بالنموذج ثلاثي العناصر؛ حيث يميز بين ثلاثة عناصر للولاء على النحو التالي:

أ- الولاء العاطفي Affective loyalty:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع رغبته في الاندماج فيها والانتماء إليها، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله؛ مثل درجة استقلاليته، وأهمية العمل، واكتساب المهارات وتنوعها، وطبيعة علاقته بالمشرفين والمدراء، وبدرجة المشاركة في صنع القرارات (عتريس،٢٠١٦م).

ب- الولاء الأخلاقي Ethical loyalty:

يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة. وغالباً ما يتعزز هذا الشعور عن طريق ما يتلقاه الأفراد من دعم جيد من المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل فحسب، بل وفي الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (ابن حفيظ،٢٠١٤م).

ت- الولاء المستمر Continuous loyalty:

يقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءا منها، و يتأثر تقييم الفرد لأهمية بقائه في المنظمة بمجموعة من العوامل؛ كالتقدم في السن، وطول فترة العمل الوظيفي في المنظمة (ابن حفيظ،٢٠١٤م).

٧-نموذج ستيرزsteers (١٩٩٧م):

يرى ستيرزsteers (١٩٩٧م) أن خبرات العمل وخصائصه والخصائص الشخصية للفرد تتفاعل معا كمدخلات تُكوّن ميل الفرد إلى الاندماج في منظمته ومشاركتها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول تلك الأهداف والقيم، والرغبة الأكيدة في بذل أكبر جهد فيها، مما يؤدي إلى عدم تركه التنظيم وانخفاض نسبة غيابه وبذله مزيدا من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه (المعاني،١٩٩٩م؛ في المحيميد،٢٠٠٩م،ص ٣٥-٣٦).

٨-نموذج نظرية مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد من أحدث النماذج التي درست وفسرت الولاء التنظيمي، ووفقا لها فإن الولاء التنظيمي ينبع من الإحساس الذاتي للفرد، والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، ويحِدّ من المظاهر السلبية مثل التسرب والغياب، ويركز هذا النموذج على نتائج الولاء التنظيمي (الشياب وأبوحمور،٢٠١١م،ص ٣٢٢).

مما سبق يتضح وجود العديد من النماذج التي تفسر الولاء التنظيمي من منظور العلوم السلوكية التي تهتم بدراسة سلوك الفرد في المنظمة وتأثره بعوامل عديدة مثل الخصائص الشخصية وخبرات العمل ونمط القيادة والثقافة التنظيمية، وكلها تؤثر على الولاء التنظيمي.

٢-١-٢-٨- مجالات تعزيز الولاء التنظيمي:

توجد عدة مجالات يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز الولاء التنظيمي كما ذكرها (كردي ،٢٠١٠م ؛في الغامدي،٢٠١٥م،ص ص ٣٤-٣٥)

- تعزيز التعويضات غير المباشرة: و يقصد بها "كل ما تقدمه المنظمة للعاملين فيها عدا التعويض المباشر(الراتب) والتي تتمثل في عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد العامل في حياته الوظيفية وتحقق له نوعًا من الراحة والاطمئنان على مستقبله المهني.

ومن أهم تلك التعويضات الراتب التقاعدي، وبرامج التامين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها".

- ترشيح المتميزين لإكمال دراساتهم الأكاديمية ونيل الشهادات العليا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجالات تخصصاتهم.
- الحصول على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات يستفيد منها البعض على حساب الآخرين مما يحقق العدالة الوظيفية بين العاملين.
- تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين؛ لتحقيق شقين: أحدهما تطوير مستوياتهم الثقافية في المجتمع، والشق الآخر للارتقاء بمهاراتهم.
- رفع مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين و مسؤوليهم بشكل مناسب، وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية ويعزز العمل بروح الفريق الواحد.
- منح العاملين حقوقهم الكاملة، ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة والتعامل الايجابي معهم .
- رفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين، وتحقيق رضاهم الوظيفي.

مما سبق يتضح أن إعطاء الموظف حقوقه كاملة، والاهتمام بنموه المهني وحسن التعامل معه وتحقيق العدالة سواء في توزيع الأعمال أم في الترقيات والمزايا المالية يعزز ولاءه التنظيمي.

٢-١-٢-٩- معايير قياس الولاء التنظيمي

لقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي، من أهمها :

١- مقياس بورتر وزملاؤه Porter rt.al

٢- مقياس كوك وول . Cook Wall

٣- مقياس روسنهوز Rosenhohzs (بطاح ،٢٠٠٦م،ص١٨٩).

في ظل تطور البحث العلمي أصبح من السهل قياس الظواهر الاجتماعية والتعبير عنها بطرق كمية، و هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الولاء التنظيمي، نذكرهما كما وردا في (الكايد ،١٩٩٩م).

٢-١-٢-٩-١- المعايير الموضوعية:

يتم قياس الآثار السلوكية للولاء التنظيمي باستخدام وحدات قياس لرصد السلوك؛ حيث يتم تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين مثل قياس رغبة الفرد في البقاء في التنظيم أو عدمه، أو أداء العاملين، أو الغياب عن العمل، أو دوران العمل، أو تسبب الفرد في التخريب المتعمد وغيرها (في الرطيان ،٢٠١١م،ص ٤٢).

٢-١-٢-٩-٢- المعايير الذاتية:

وتعد هذه الطريقة الأكثر قدرة على تشخيص مستوى الولاء التنظيمي، حيث يتم استخدام أساليب تقديرية عن طريق تصميم قائمة تتضمن توجيه أسئلة للعاملين في التنظيم للحصول على تقديرهم لدرجة ولائهم للمنظمة، ومن ثم إخضاع هذه الاستقصاءات للتحليل الكمي بغية الحصول على مؤشرات تكشف عن مستوى الولاء التنظيمي (في الرطيان،٢٠١١م،ص ٤٢).

وقد استفادت الباحثة من المعايير الذاتية في تصميم الاستبانة وذلك لقياس مستوى الولاء التنظيمي من خلال قياس درجة الولاء العاطفي والولاء المستمرلدى المعلمات .

٢-١-٢-١٠- مؤشرات الولاء التنظيمي:

كما يمكن معرفة ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مؤشرات ذكرها(أبوالنصر،٢٠٠٥م، ص ٥١):

- درجة الشعور بالمسئولية لدى العاملين و استعدادهم للتضحية من أجل المنظمة و التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة ،وتفضيلهم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
- الحديث عن المنظمة بكل الخير والدفاع عنها من أي نقد أو هجوم .
- درجة توحد العاملين مع المنظمة وعدم التفكير في تركها والانتقال منها إلى منظمة أخرى.

- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين

يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي يظهر على العاملين فيزيد من إنتاجيتهم، ويقدمون المصلحة العامة للعمل على مصالحهم الخاصة ويدافعون عن المنظمة عند توجيه أي نقد لها إذ يعتبرونها جزءا منهم، كما يحافظون على ممتلكاتها، ويفخرون بالانتساب إليها. و لذا يتوجب على القائد الاهتمام بالعاملين ودراسة واقع المنظمة للتعرف على مؤشرات الولاء التنظيمي من معدلات الغياب والتسرب، والحرص على إنجاز الأعمال وتوفر مناخ تنظيمي مناسب.

٢-١-٢-١١- عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين:

من أهم العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي لدى العاملين والتي ذكرها(المعاني ؛١٩٩٦م؛ في زينتي،٢٠١٣م،ص٢١-٢٦) ما يأتي:

١) إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة:

للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشباعها؛ فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيسيولوجية الأساسية، وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون كذلك لأن يكونوا مقدرين محبوبين. والمنظمة التي لا تساعدهم في تحقيق وإشباع تلك الحاجات لا يمكن- على الأغلب- أن تكون مكانا لاستقرارهم.

٢) الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه" المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة"، وينشأ الرضى من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه الوظيفة له وما يجب عليها تقديمه لها.

٣) وجود نظام حوافز مناسب:

تلعب الحوافز دورا مؤثرا في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها؛ حيث تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. وتكون الحوافز مادية أو معنوية ويتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة دافعية الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم وولائهم للمنظمة.

٤) نمط القيادة:

تعني القيادة (Leadership) كما ذكرها (أبوعابد،٢٠٠٦م) "عملية التأثير على سلوك المرؤوسين لإقناعهم بالإسهام الفاعل بجهودهم في أداء العمل طواعية لتحقيق الأهداف

المرسومة بحماس وثقة "ص(٥٦٠). فالقائد الجيد يقوي اعتقاد العاملين بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها مما يسهم في تعزيز ولائهم التنظيمي.

٥) الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي سلوكهم"، و تمتع العاملين ببيئة عمل يسودها التعاون والعدالة والتسامح يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والثقة بالعاملين .

كمايضيف (الشياب وأبوحمور،٢٠١١م،ص ص ٣١٧-٣٢٢).

٦) العمل على بناء الثقافة التنظيمية:

تعد ثقافة المنظمة التي تتمحور حولها قيم المنظمة وعلاقتها ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى من المحددات الأساسية للولاء التنظيمي، والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، ويُحِد من المظاهر السلبية مثل: التسرب الوظيفي والغياب.

٧) وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

يزداد الولاء التنظيمي كلما كانت الأهداف التي تسعى إليها المنظمة واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها والسعي إلى تحقيقها، وكلما كانت الأدوار محددة مما يؤدي إلى تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

٨) زيادة مشاركة العاملين في المنظمة:

المشاركة تحفز العاملين على إطلاق طاقاتهم في طرح الأفكار والابتكار، وتشجعهم على تنفيذ أنشطة المنظمة مما يسهم في تحقيق أهدافها (عاطف ،٢٠١٠م ،ص٢٨٣).

يتضح مما سبق أهم العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي، وأهمية دور القيادة في استخدم نمط قيادة يتسم بالمرونة والمشاركة في المهام القيادية وصنع القرارات بما يؤدي إلى تنمية الولاء التنظيمي، وكذلك توفير مناخ تنظيمي مناسب يتسم بالتعاون والمحبة بين أفراد المؤسسة التعليمية، وتحديد المهام بكل وضوح مما يقلل من التنافسية والصراعات داخل بيئة العمل،

والاهتمام باحتياجات العاملين وحل مشاكلهم مما يؤدي إلى رضاهم وظيفيا ويعزز ولاءهم للمؤسسة التعليمية.

٢-١-٢-١٢- معوقات الولاء التنظيمي:

هناك معوقات تعوق الولاء التنظيمي، من بينهاماذكره بيرك (Burke,2006):

- مزايا الموظفين أقل من توقعاتهم مقارنة بمستوى المعيشة والتضخم المالي المتزايد سنوياً.
- القيم الاجتماعية قد تعمل كعامل سلبي يواجه ارتفاع معدل ولاء العاملين لمنظماتهم؛ وذلك لاعتبارات خاصة تجعلهم ينظرون إلى منظمات العمل كأماكن لتحقيق أهداف ربحية فحسب.
- التناقض بين توقعات المنظمة وأداء العاملين فيها؛ ويظهر هذا التناقض بشكل واضح بين توقعات المدراء التنفيذيين والموظفين مما يعيق نجاح استراتيجيات العمل في المنظمات الحديثة.
- التذبذب في استراتيجيات الولاء التنظيمي في المنظمات، وبخاصة فيما يتعلق بدعم العناصر التنظيمية؛ مما يؤثر على مستويات ولاء العاملين في المنظمة.
- غياب البيئة الآمنة التي يعمل في إطارها منسوبو المنظمة يؤثر على مستوى الولاء ويؤخر من مسيرة تحقيق أهداف المنظمة.
- غياب بيئة العمل الداعمة لكل من العاملين والمدراء مما يؤثر سلباً على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.
- تأخر المكافآت الملموسة (التعويضات والاستحقاقات والترقيات) و المكافآت غير الملموسة كالاحترام، والاعتراف بجهود العالمين، والرضا الوظيفي(P12).
- تجاهل القيادات العليا في المنظمات لفهم وتوجيه العلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة؛ وبالتالي تزداد الاختلافات في بيئة العمل خاصة فيما يتعلق بالقيم الأساسية المعمول بها، والتأثير سلباً على مستويات الولاء التنظيمي(Coughlan,2005,P3).
- غياب الدراسات المتواصلة في المنظمات الكبرى التي تبحث في علاقة ولاء الموظفين لمنظماتهم وسلوكياتهم الأخلاقية بيئة العمل(Coughlan,2005,P3).

مما سبق يتضح أن من أهم معوقات الولاء التنظيمي غياب البيئة الأمنة وعدم الاهتمام بالعلاقات الانسانية في بيئة العمل، فعدم وجود مناخ تنظيمي جيد يقلل من الولاء التنظيمي للعاملين، وكذلك الحال بالنسبة لعدم وجود حوافز مادية أو معنوية.

٢-٢-الدراسات السابقة:

قُسِّمَتْ الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، متضمنة الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، إلى ثلاثة محاور، حسب محاور الدراسة، ثُمَّ رُتِّبَتْ الدراسات الخاصة بكل محور من الأقدم إلى الأحدث، مع التركيز في عرضها على تحديد الهدف من كل دراسة، ومنهجها، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وأداتها، والنتائج التي تُوصِّلَ إليها، وأهم التوصيات التي تخص موضوع الدراسة.

٢-٢-١-الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية:

٢-٢-١-١-الدراسات المحلية:

١-دراسة نجدي (٢٠١٣م) بعنوان "القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بمحافظة المدينة المنورة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة التشاركية، وأساليبها؛ للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية للبنين بمحافظة المدينة المنورة.

إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة، أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس التعليم العام الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، وطُبِّقَتْ الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٨) مديرا، و(٣٢٢) معلما.

كان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، ومستوى ممارسة القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية، وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين، وتوطيد صلة المدرسة بالمجتمع المحلي المحيط بها؛ لاختلاف الوظيفة لصالح المديرين، كمَا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة التشاركية، للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين؛ لاختلاف سنوات الخبرة، ولصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: تطبيق مبدأ مشاركة المعلمين بشكل أكبر في عملية صنع، واتخاذ القرارات المدرسية، وعقد الدورات التدريبية التوعوية، لأهمية دور ممارسة القيادة التشاركية في المدارس لمديري المدارس من قبل مراكز الإشراف، بالتشارك مع كوادر التدريسية الجامعية المتخصصة.

٢-دراسة الغامدي (٢٠١٤م/أ) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مدخل القيادة التشاركية، في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية بمدينة الرياض، وتحديد معوقات ومتطلبات تطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية.

إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، والاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من مديري ومديرات نظام المقررات، ومعلمي ومعلمات مدارس نظام المقررات، إذ طُبِّقَتْ الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٣) مديرًا، و(٧٢١) معلما ومعلمة، بالإضافة إلى المشرفين ذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم وعددهم (٨) مشرفين.

كان من أهم نتائج الدراسة أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية، كانت بدرجة متوسطة، ما عدا المشاركة المجتمعية كانت منخفضة، وجاءت استجابة أفراد العينة لمعوقات القيادة التشاركية، ودرجة محور متطلبات القيادة التشاركية، في جميع أبعادها بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية؛ تعزى إلى اختلاف حضورهم البرنامج التدريبي الخاص بنظام المقررات، لصالح الذين حضروا البرنامج.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: تبني سياسات فعالة، وسن تشريعات ولوائح، إقرار حوافز مادية ومعنوية لدعم الشراكة التربوية القائمة على الشفافية والتمكين الإداري؛ لضمان الرفع من كفاءة وفاعلية القيادة التشاركية.

٣-دراسة العتيبي (٢٠١٥م) بعنوان "متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية العلوم الاجتماعية، وتحديد المعوقات التي تحول دون توافر متطلبات القيادة التشاركية.

إذ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ممن رتبتهم أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، والذين بلغ عددهم (٢٧٨) من أعضاء هيئة التدريس، وطُبِّقَتْ الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٥٩) عضو هيئة تدريس.

كان من أهم نتائج الدراسة: موافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة على عبارات متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وموافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على عبارات محور المعوقات التي تحول دون توافر متطلبات القيادة التشاركية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المعوقات التي تحول دون توافر القيادة التشاركية تعزى إلى متغير الخبرة، وقد كانت لصالح مجموعة الأفراد الذين خبرتهم من (٥-١٠) سنوات.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: تنظيم لقاءات دورية، وأنشطة تساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية.

٤-دراسة الداعج (٢٠١٦م) بعنوان "ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات":

هدفت الدراسة إلى تحديدِ درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات من وجهة نظرهن، والكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية، في محافظة الخرج، والبالغ عددهن (٩٤٩) معلمة، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة عددها (٣٩٠) معلمة.

كان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات جاء بدرجة متوسطة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية؛ تعود إلى اختلاف سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن (١٥سنة فأكثر)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات، تعود إلى اختلاف سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن (١٥ سنة فأكثر)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمات.

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة تطبيق مبدأ مشاركة المعلمات بشكل أكبر في عملية صنع، واتخاذ القرارات المدرسية، ومنح قائدات المدارس مزيدًا من الصلاحيات الإدارية؛ لتمكينهن من تعزيز مبادئ القيادة التشاركية كمبدأ تفويض السلطة، وإقامة دورات تدريبية حول كيفية تطبيق مفهوم القيادة التشاركية في المدارس، وتضمين مدى ممارسة القيادة التشاركية ضمن عناصر تقييم الإداء الوظيفي لقائدة المدرسة.

٥- دراسة الجريفاني (٢٠١٦م) بعنوان :"درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات ، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف المتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية، في مدينة الرياض، والبالغ عددهن (٧٤٤٤) معلمة، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة عددها (٣٣١) معلمة.

كان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال صنع القرار باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهن العلمي (دبلوم عال)،كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة وصنع القرار باختلاف متغير الخبرة المهنية لصالح من خبرتهن من (٥-١٠سنوات).

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة رفع مهارات مديرات مدارس المرحلة الثانوية في مجالات القيادة التشاركية ،وذلك من خلال النمو المهني مثل التدريب والندوات وحلقات النقاش، وأن يكون من ضمن ضوابط اختيار المديرات إلمامهن بمهارات القيادة التشاركية.

٢-٢-١-٢-الدراسات العربية:

٦-دراسة العجمي (٢٠١٠م) بعنوان: "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

إذ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية الثانوية والابتدائية بدولة الكويت، والبالغ عددهم (٣٧٨) معلمًا ومعلمة، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عنقودية عشوائية مكونة من (١٨٥) معلما ومعلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن تطبيق مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، من وجهة نظر المعلمين.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: تنظيم وزارة التربية والتعليم دورات تدريبية؛ لتأكيد أهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس.

٧-دراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية، وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (٤٩٧٨) معلما ومعلمة، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٠٠) معلمة ومعلمة.

كان من أهم نتائج الدراسة؛ أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًّا بين درجة ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية.

واقترحت الدراسة العديدِ من التوصيات، من أهمها: إشراك المعلمين والعاملين والطلبة في إدارة المدرسة، من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج، واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى المشاركة في التنفيذ وتدريب العاملين في المدرسة على نمط القيادة التشاركية، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

٢-٢-١-٣-الدراسات الأجنبية:

٨-دراسة وينلان جينغ (Jing Wenlan, 2010) بعنوان "القيادة المدرسية في دولتين: القيادة التشاركية في المدارس الثانوية في أمريكا والصين":

هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بأمريكا والصين، ومعرفة مدى تأثير العوامل الوطنية التنظيمية والثقافية في تلك الممارسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي، والاستبانة والمقابلة أداة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في أمريكا والصين: ٣٦ مدرسة ثانوية في كل دولة، وتم اختيار ما يقرب من ٥٠ مديرَ مدرسةٍ من كل بلد.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأمريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة أكبر من مديري المدارس الصينية، ما عدا في بُعد (بناء الثقة)، والَّذي يمارسه المديرون الصينيين بدرجةٍ أعلى. ولا يوجد فروق فردية تعزى إلى متغير الجنس حيال درجة تطبيق القيادة التشاركية، وكذلك لا توجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والخبرة الوظيفية.

٩-دراسة انجانتي زنكي (Zinke, Anjanette, 2013) بعنوان "العلاقة بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية للمعلمين والتحصيل الأكاديمي للطلاب".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية، وبين كفاءة المعلم الذاتية، وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي، والاستبانة أداة للدراسة، وتحليل وثائق المدرسة، في اختبار الولاية، ومقياس اختبار الكفاءة الذاتية -MCT2 لقياس الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتكوّن مجتمع الدراسة من ٤٠ مدرسة ابتدائية، وتكونت العينة من مديري ومعلمي الصف الثالث الابتدائي في المدارس الأساسية، في مناطق مدارس المسيسيبي، وأتمَّ المشاركون اختبار منهاج الولاية -للنسخة الثانية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين هذه العلاقة وتحصيل الطالب.

١٠-دراسة كوامي غياسي (Gyasi Kwame, 2015) بعنوان ممارسات القيادة التشاركية في المدارس المتوسطة، والأعمال التي تعزز ممارستها: دراسة حالة مقاطعة سكيري، في دولة غانا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية، وسبل تحسينها.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الآباء والمعلمين والمديرين، وتكونت العينة من ٣٠ مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي، في غانا، ومن ١٥٠ مشاركًا: ٣٠ من المديرين، و٩٠ معلما، و٣٠ من الآباء.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية، وعَلى الرغم من أهمية مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التربوية، فإنَّ ذلك لا يتم، وأن من سبل تطوير القيادة التشاركية أن يرى القادة المعلمين كشركاء لهم في اتخاذ القرار، لا مجرد تابعين أو منافسين.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة إجراء دراسة عن أثر إشراك الآباء في القيادة المدرسية؛ لمعرفة مدى فائدتها في تطوير العملية التعليمية في المدارس، وضرورة تفويض القادة الصلاحيات للمعلمين؛ من أجل تدريبهم على المهام القيادية، وتوفير برامج قيادية تدريبة عملية للمعلمين من أجل تهيئتهم للأدوار القيادية.

٢-٢-٢-الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

٢-٢-٢-١-الدراسات المحلية:

١-دراسة العريفي (٢٠١٤م) بعنوان "واقع الولاء التنظيمي لدى وكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي، والمشكلات التي تحد من الولاء التنظيمي لدى وكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهن.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهن (١١٦٤) عضوة هيئة تدريس، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٥٠) عضوة هيئة تدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود الولاء التنظيمي لدى وكيلات الأقسام العلمية بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي للوكيلات، تعزى إلى المتغيرات (المسمى الوظيفي، والكلية)، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود مشاكل تحد من الولاء التنظيمي لدى الوكيلات، ومن أبرزها: كثرة الأعباء الإدارية بالقسم، والتي تعيق من عملية الإشراف على تنفيذ اللوائح المنظمة، وقلة الصلاحيات الممنوحة لوكيلة القسم.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: العمل على بناء هياكل تنظيمية واضحة تحدد مهام الوكيلات، وتطوير نظام الحوافز، ما يودي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لهن.

٢-دراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م) "بعنوان التحفيز الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس الباحة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التحفيز الإداري، وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس منطقة الباحة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس منطقة الباحة التعليمية البالغ عددهن (٤٢٢٢) معلمة، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية التناسبية، والبالغ عددها (٢٤١) معلمة.

كان من أهم نتائج الدراسة أن درجة التحفيز الإداري لدى المعلمات جاء بدرجة كبيرة، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات جاء بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًّا بين التحفيز الإداري، والولاء التنظيمي لدى المعلمات.

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات مِن أهمها: توخي العدالة والإنصاف في توزيع الحوافز، ما يشعر المعلمات براحة نفسية، تقود إلى إتقان العمل، ويزيد الولاء والانتماء للمهنة، والمحافظة على الوضع القائم في محور الولاء التنظيمي للمعلمات، والعمل على ترسيخه وتعزيزه من خلال برامج هادفة.

٣-دراسة الغامدي (٢٠١٥م) بعنوان "المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في صنع القرار، وعلاقته بالولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العامة للتربية الخاصة بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية، وطُبِّقَتْ الدراسةُ بأسلوب الحصر الشامل على العاملين في الإدارة العامة للتربية الخاصة،

وعددهم (١١٤) موظفًا، منهم (٥٠) مشرفَ تربيةٍ خاصة، و(٣٤) مشرفَ تعليمٍ عام، و(١٤) مشرفًا عموميًّا، و(٩) سكرتير و(٧) رؤساء أقسام.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن العاملين في الإدارة العامة للتربية الخاصة يوافقون إلى حدٍّ ما على أنَّهم يشاركون في صنع القرار، وأن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة العامة للتربية الخاصة جاء بدرجة عالية، وتوجد علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في صنع القرار، ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أداة صنع القرار، ومستوى الولاء التنظيمي، ترجع إلى اختلاف متغير الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٥) سنة.

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: تطوير الجانب الإنساني في العلاقات الإدارية بين العاملين، مَا يساعد على توفير مناخ إيجابي، يكفل المشاركة في صنع القرارات الرشيدة، مستندة إلى مبدأ المشاركة والشورى، مَا يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

٤-دراسة العجمي (٢٠١٦م) "بعنوان الولاء التنظيمي، وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ارتباطية)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي، ومستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمنطقة الرياض.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدارسة من جميع مديرات المرحلة الثانوية، وعددهن (٢٠٦) مديرات، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٩) مديرة.

وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كل من؛ مستوى الولاء التنظيمي، ومستوى الإبداع الإداري، لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثر، والحاصلات على عددٍ من الدورات التدريبية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: ضرورة تعزيز الولاء التنظيمي لدى مديرات المدارس، وتنمية قدراتهن ومهاراتهن عن طريق التعليم والتدريب، ونشر ثقافة الإبداع الإداري والولاء التنظيمي داخل المدارس، وكذلك إعداد ونشر الأدلة الإرشادية لتنمية الولاء التنظيمي، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية المتعلقة بالتعريف بالولاء التنظيمي.

٥-دراسة الأسمري (٢٠١٧م) بعنوان "درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري، وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري، وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بمكة المكرمة، والبالغ عددهن (١٥٧٣) معلمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (٣٧٤) معلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة؛ وجود درجة ممارسة عالية للتفويض الإداري من قبل قائدات المدارس، ودرجة عالية من الولاء التنظيمي للمعلمات، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، والتخصص)، إذ كانت لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس، ولصالح ذوات الخبرة من ١٠ سنوات فأكثر، أمَّا من حيث التخصص، فكان لصالح المعلمات في التخصص الأدبي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة التفويض الإداري، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: العمل على تعزيز التفويض الإداري للمعلمات؛ لما له من دورٍ كبيرٍ فِي تعزيز الولاء التنظيمي لهن.

٢-٢-٢-٢ -الدراسات العربية:

٦-دراسة العقيلي (٢٠١٤م) بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية في محافظة جرش، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية الحكومية، بمحافظة جرش البالغ عددهم (١٤١٢) معلما ومعلمة، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٨٥) معلما ومعلمة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة العلاقات الإنسانية لمديري المدارس، وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العلاقات الإنسانية تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث باستثناء علاقة المدير بالمعلمين

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين والمديرات عن أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي للمعلمات والمعلمين.

٧-دراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م) الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، التي تم اختيارها بالطريقة القصدية، وهي الجامعة الأردنية، وعددهم (١١٨١) عضو هيئة تدريس، وجامعة البلقاء التطبيقية، وعددهم (١٣٤١) عضو هيئة تدريس، وجامعة عمان الأهلية، وعددهم (٢٣٦) عضو هيئة تدريس، وجامعة العلوم التطبيقية، وعددهم (٣١٥) عضو هيئة تدريس، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٤٧) عضو هيئة تدريس في مختلف الرتب الأكاديمية.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الجامعة، وكانت لصالح الجامعات الخاصة.

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات؛ أهمها العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وذلك عن طريق الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة فيه، ومنها: تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، والعلاقات الإنسانية الجيدة، ووضوح الأهداف التنظيمية. كذلك أن تهتم الإدارات العليا بالجامعات بأعضاء هيئة التدريس، وتتعرف على حاجتهم، وتوضح لهم الأهداف والرؤى التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك لزيادة رضاهم الوظيفي، وولاءهم التنظيمي للجامعة.

٢-٢-٢-٣-الدراسات الأجنبية

٨-دراسة شيوهتشين تينغ (Shueh-Chin Ting& Liang-Yin Yeh, 2014) بعنوان الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الأساسية في تايوان: مدى مساهمة الامتنان وجودة العلاقات:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر امتنان المعلم في الولاء التنظيمي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من ١٢ مدرسة أساسية، إذ تم اختيار ٢٥ معلما من كل مدرسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن لامتنان المعلمين نتائج إيجابية مباشرة على ثقة المعلمين، والرضا، والالتزام الوظيفي، وأنَّه لم يكن لثقة المعلمين أي أثر في الولاء السلوكي، ولكن كان له أثر في الولاء الموقفي، وكذلك لم يكن لرضا المعلمين أي أثر في الولاء الموقفي، ولكن كان له أثره في الولاء السلوكي، وأن لالتزام المعلمين أثر واضح وإيجابي في الولاء الموقفي والسلوكي.

٩-دراسة سافاس وآخرين (Savas, et al, 2015) بعنوان: "تصورات المعلمين للعلاقة بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تحليل تصورات المعلمين، فيما يتعلق بالعلاقة بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري).

واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٢١) معلمًا في عدة مدارس في مدينة عينتاب، وأرفة، وماردين في تركيا اختيروا بطريقة العينة العنقودية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي، كما أظهرت أن أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث جاءت بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أن مراعاة احتياجات وتوقعات الموظفين خلال تنفيذ التغيير تؤثر إيجابيًا في الولاء العاطفي للموظفين.

واقترحت الدراسة العديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة أن يكون مديرو المدارس قادة مؤهلين، ذوي مهارة ومعرفة واسعة بإدارة التغيير؛ مِن أجل زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين؛ وذلك لجعلهم يؤمنون بضرورة التغيير، والحد من مقاومتهم له، وجعلهم جزءًا من التغيير.

٢-٢-٣ -الدراسات التي جمعت بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي:

٢-٢-٣-١-الدراسات المحلية:

١-دراسة المطيري. (٢٠١٥م). "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة حفر الباطن.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة حفر الباطن، وعددهم (٨١٨) معلما، وطُبِّقَتْ الدراسةُ على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٤٢) معلمًا.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية قد جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية تعزى إلى سنوات الخبرة، ما عدا على مجال (الأداء الإداري)، وكانت لصالح مستوى (١٠سنوات فأكثر)، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أبرزها: ضرورة تطبيق مديري المدارس الثانوية اللامركزية الإدارية في المدرسة، وتفويض الصلاحيات للعاملين فيها وترسيخ مفهوم القيادة التشاركية لديهم.

٢-دراسة أحمد (٢٠١٥م) بعنوان درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتم استخدام مقياس بورتر وزملائه لقياس درجة الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٨) عضو هيئة تدريس بجامعة الطائف من شطري الطلبة والطالبات، ومن كليات علمية ونظرية.

كان من أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى إلى متغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم من ١٥ سنة فأكثر.

وأوصت الدراسة بالعديدِ من التوصيات منها: أهمية توفير مناخ تنظيمي يتسم بالعدالة، والمرونة، والتشاركية؛ لضمان أعلى معدلات للولاء التنظيمي، وتدعيم وتعزيز العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين، لما لذلك من أثر كبير في رفع مستويات الولاء التنظيمي، وعقد دورات تدريبية تعمق الوعي بأهمية الولاء التنظيمي، وزيادة الاهتمام بتحسين بيئة العمل.

٢-٢-٤-التعليق على الدراسات السابقة:

تم تناول مجموعة من الدراسات السابقة، والتي رتبت مِن الأقدم إلى الأحدث.
وتم تناول دراسات تتعلق بالقيادة التشاركية، ودراسات تتعلق بالولاء التنظيمي، ودراسات تجمع بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي، والتي كان لها أثر في إثراء الدراسة الحالية، ويتضمن هذا الجزء من الدراسة رصد نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وكذلك إبراز ما تميزت به الدراسة الحالية عن بقية الدراسات، ومدى الإفادة منها كما يلي:

- **أوجه الشبة، والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة:**

١- من حيث الهدف من الدراسة:

اتفقت أهداف الدراسة الحالية مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) ودراسة أحمد (٢٠١٥م) في أهداف الدراسة، وهي الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي، وتتشابه مع بعض الدراسات السابقة، من حيث ربط القيادة التشاركية بمتغيرات مختلفة مثل: دراسة الداعج (٢٠١٦م) التي ربطت القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي للمعلمات، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) التي ربطت القيادة التشاركية بالعلاقات الإنسانية ودراسة أنجانتي زنكي (Zink, Anjanette, 2013) التي ربطت القيادة التشاركية بالكفاءة الذاتية للمعلمين، ودراسة نجدي (٢٠١٣م) التي ربطت القيادة التشاركية بالحد من المشكلات الإدارية، وتختلف الدراسة الحالية مع دراسة الغامدي (٢٠١٤م/أ)، ودراسة العجمي (٢٠١٠م)، ودراسة كواميغياسي (Gyasi Kwame, 2015)، إذ هدفت هذه الدراسات إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية، ودراسة العتيبي (٢٠١٥م)، الَّتي هدفت إلى التعرف على متطلبات القيادة التشاركية، ودراسة وينلان جينغ (Jing Wenlan, 2010)، التي هدفت إلى مقارنة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في أمريكا والصين.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في ربط الولاء التنظيمي بمتغيرات مختلفة، مثل: دراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م) التي ربطت الولاء التنظيمي بالتحفيز الإداري، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م) التي ربطت الولاء التنظيمي بصنع القرار، ودراسة شيوهتشين تينغ

(Shueh-Chin Ting& Liang-Yin Yeh, 2014) التي ربطت الولاء التنظيمي بامتنان المعلمين، دراسة العجمي (٢٠١٦م) الَّتي ربطت الولاء التنظيمي بالإبداع الإداري، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م)، التي ربطت الولاء التنظيمي بالتفويض الإداري، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي ربطت الولاء التنظيمي بالعلاقات الإنسانية، ودراسة سافاس وآخرين (Savas, et al, 2015)، التي ربطت الولاء التنظيمي بقيادة التغيير، وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة العريفي (٢٠١٤م)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م)، والتي هدفت إلى التعرف على واقع الولاء التنظيمي.

٢–من حيث منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملائمتها لأغراض الدراسة؛ فهي تتشابه مع دراسة كل من؛ دراسة الداعج (٢٠١٦م)، ودراسة العجمي (٢٠١٦م)، وتختلف مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٤م/أ)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والمنهج النوعي، ودراسة نجدي (٢٠١٣م)، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م)، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م)، التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تختلف مع دراسة العتيبي (٢٠١٥م)، ودراسة العريفي (٢٠١٤م)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة كوامي غياسي (Gyasi Kwame, 2015)، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م)، ودراسة شيوهتشين تينغ (Shueh-Chin Ting& Liang-Yin Yeh, 2014)، ودراسة الجريفاني (٢٠١٦م) ،ودراسة أحمد (٢٠١٥م) التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة العجمي (٢٠١٠م)، ودراسة (المطيري، ٢٠١٥م) التي استخدمت المنهج الوصفي، وتختلف مع دراسة انجانتي زنكي (Zinke, Anjanette, 2013)، ودراسة وينلان جينغ (Jing Wenlan, 2010)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي.

٣– مِن حيث أداة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة، مثل دراسة نجدي (٢٠١٣م)، ودراسة العتيبي (٢٠١٥م)، ودراسة الداعج (٢٠١٦)، ودراسة أنجانتي زنكي (Zinke, Anjanette, 2013)، ودراسة الجريفاني (٢٠١٦م)

، ودراسة العجمي (٢٠١٠م)، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م)، ودراسة العريفي (٢٠١٤م)، ودراسة كوامي غياسي (Gyasi Kwame, 2015)، ودراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة العجمي (٢٠١٦م)، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م)، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م)، ودراسة شيوهتشين تينغ Shueh-Chin Ting& Liang-Yin Yeh, 2014)، ودراسة المطيري (٢٠١٥م)، ودراسة أحمد (٢٠١٥م)، دراسة سافاس وآخرين (Savas, et al, 2015)، وتختلف دراسة الغامدي (٢٠١٤م/أ)، ودراسة وينلان جينغ (Jing Wenlan, 2010) في أنَّها استخدمت الاستبانة، والمقابلات الشخصية معًا.

٤–من حيث بيئة الدراسة:

تناولت بعض الدراسات البيئات العربية كدراسة الغامدي (٢٠١٤م/أ)، ودراسة نجدي (٢٠١٣م)، ودراسة العتيبي (٢٠١٥م)، ودراسة الداعج ٢٠١٦(م)، ودراسة العريفي (٢٠١٤م)، ودراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة العجمي (٢٠١٦م)، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م)، ودراسة المطيري (٢٠١٥م)، ودراسة أحمد (٢٠١٥م)، دراسة الجريفاني (٢٠١٧م) ،والتي طبقت في المملكة العربية السعودية، ودراسة العجمي (٢٠١٠م) التي طبقت في الكويت، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م)، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي طبقت في فلسطين، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م)، التي طبقت في الأردن، وهناك بعض الدراسات السابقة، تناولت البيئات الأجنبية كدراسة وينلان جينغ (Jing Wenlan, 2010)، التي طبقت في أمريكا والصين، ودراسة انجانتي زنكي (Zinke, Anjanette, 2013) التي طبقت في أمريكا، ودراسة كوامي غياسي (Gyasi Kwame, 2015) التي طبقة في غانا ودراسة شيوهتشين تينغ (Shueh-Chin Ting& Liang-Yin Yeh, 2014)، والتي طبقت في تايوان ،ودراسة سافاس وآخرين (Savas, et al, 2015) التي طبقت في تركيا.

٥-من حيث عينة الدراسة:

تشابهت الدراسة الحالية، في اختيار عينة الدراسة من المعلمات مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة الداعج (٢٠١٦م)، ودراسة العجمي (٢٠١٠م)، ودراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م)، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م)، ودراسة الجريفاني (٢٠١٦م)، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م)، ودراسة شيوهتشين تينغ (Shueh-Chin Ting& Liang-Yin Yeh, 2014)، ودراسة المطيري (٢٠١٥م)، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) ودراسة سافاس وآخرين (Savas, et al, 2015).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة، إذ شملت عينة دراسة (الغامدي، ٢٠١٤م/أ) المعلمين، بالإضافة إلى مديري ومديرات المدارس والمشرفين، وشملت دراسة انجانتي زنكي (Zinke, Anjanette, 2013)، ودراسة نجدي (٢٠١٣م) المعلمين، بالإضافة إلى المديرين، واشتملت دراسة العتيبي (٢٠١٥م)، ودراسة أحمد (٢٠١٥م)، ودراسة العريفي (٢٠١٤م)، ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م) على أعضاء هيئة التدريس. وشملت دراسة كوامي غياسي (Gyasi Kwame, 2015) الآباء والمديرين والمعلمين، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م) اشتملت على المشرفيين، ودراسة العجمي (٢٠١٦م)، التي اشتملت على مديرات المدارس، ودراسة وينلان جينغ (Jing Wenlan, 2010)، التي اشتملت على مديري المدارس.

-أوجه الإفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من المراجع المختلفة، التي تخدم الدراسة سواء العربية أم الأجنبية.
- تحديد أبعاد ومجالات مشكلة الدراسة .
- بناء أداة الدراسة المناسبة، وهي الاستبانة وتحديد أبعادها وفقراتها.
- تحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة، والمتبعة في مثل هذه الدراسة.
- الإفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

– ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية أول دراسة على حد علم الباحثة في المملكة العربية السعودية تبحث ممارسة قائدات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، إذ إن دراسة (المطيري، ٢٠١٥م)، كانت العينة معلمين بمحافظة حفر الباطن، وقدمت الدراسة إضافة علمية، وهي محور معوقات الولاء التنظيمي، إذ لم تتطرق له الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة واجراءاتها

تمهيد:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن درجة ونوع العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

وفي هذا الفصل تم تناول مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالإطار المنهجي للدراسة، والتي تتضمن المنهجية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، وتم من خلالها إنجاز الجانب التَّطبيقي، وعن طريقها تم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى نتائج تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وتم توضيح منهج الدراسة المستخدم، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم من خلالها اختيار العينة، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وتوضيح الإجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة.

٣-١- منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما في الواقع الحالي، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً من أجل توضيح نوع العلاقة بين متغيرين أو أكثر: هل هي موجبة أم سالبة، طردية أم عكسية، ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة (العساف،٢٠١١م،ص٢٣٩).

٣-٢- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٦٩٢٤) من المعلمات حسب إحصائيات الهيئة العامة للإحصاء للعام ١٤٣٨ هـ-١٤٣٩هـ (الهيئة العامة للإحصاء،١٤٣٨هـ)،ويعرف مجتمع الدراسة بأنه "مجموعة من الناس أو الوثائق ،أو الأشياء المحددة تحديدا واضحا ،والتي تتم دراستها وتعميم نتائج البحث عليها(مطاوع والخليفة وعطيفة،٢٠١٤م،ص ١٤٣).

٣-٣- عينة الدراسة :

تعرف العينة بأنها "مجموعة من الناس ،أو الوثائق ،أو الأشياء المشتقة من المجتمع الأصل ،ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصل تمثيلا حقيقيا صادقا ،أي أن تتمثل في العينة المتغيرات موضع الدراسة بنفس قيمها ومستوياتها التي توجد بها في المجتمع الأصل "(مطاوع وأخرون،٢٠١٤م،ص١٤٣).

وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت (٣٦١)معلمة، حسب جداول (Kreicie&Morgan)لتحديد حجم العينة(فهمي، ٢٠٠٥م،ص١٢٥).

وتم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد الدراسة تشمل (المؤهل العلمي ،عدد سنوات الخدمة، الدورات التدريبية في القيادة)،وتفصيل ذلك فيمايلي:

٣-٣-١- متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (٣-١)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس فأقل	٣٢٧	٩٠,٦
دراسات عليا	٣٤	٩,٤
المجموع	**٣٦١**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول السابق أن (٣٢٧) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٩٠,٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٣٤) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (٩,٤%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل الدراسات العليا، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

٣-٣-٢- متغير عدد سنوات الخدمة

جدول رقم (٣-٢)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١١٧	٣٢,٤
من ١٠سنوات إلى أقل من ٢٠سنة	١٠٩	٣٠,٢
من ٢٠ سنة فأكثر	١٣٥	٣٧,٤
المجموع	**٣٦١**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول السابق أن (١٣٥) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٣٧,٤%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ٢٠ سنة فأكثر، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (١٠٩) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (٣٠,٢%)، من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرتهن من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

٣-٣-٣- عدد الدورات التدريبية في القيادة

جدول رقم (٣-٣)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية في القيادة

عدد الدورات التدريبية في القيادة	التكرار	النسبة
لا يوجد	١٧٠	٤٧,١
أقل من خمس دورات	٨١	٢٢,٤
من خمس دورات فأكثر	١١٠	٣٠,٥
المجموع	**٣٦١**	**%١٠٠**

يتضح من الجدول السابق أن (١٧٠) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٤٧,١%)، من إجمالي أفراد الدراسة لم يحصلن على دورات تدريبية في القيادة، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (٨١) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته (٢٢,٤%)، من إجمالي أفراد الدراسة حصلن على أقل من ٥ دورات في القيادة، وهن الفئة الأقل في عينة الدراسة.

٣-٤- أداة الدراسة:

يقصد بأداة الدراسة "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات الدراسة أو الإجابة على تساؤلاتها"(القحطاني وأخرون،٢٠٠٤م،ص٢٨٧).

وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة عن الدراسة، وذلك لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، ويعرف القحطاني وأخرون (٢٠٠٤م) الاستبانة بأنها "وسيلة لجمع البيانات من مجموعة من الأفراد عن طريق إجابتهم عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع معين دون مساعدة الباحث لهم أو حضوره أثناء إجابتهم عنها"(ص٢٨٨).

وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: خطاب موجة إلى معلمات المرحلة الثانوية، يوضح الهدف من الدراسة ،ويطلب الإجابة عليها .

الجزء الثاني :يشمل البيانات الأولية ،والتي يمكن من خلالها التعرف على خصائص أفراد الدراسة وهي :(المؤهل العلمي ،سنوات الخدمة ،عدد الدورات التدريبية في القيادة).

الجزء الثالث :يتكون من (٤١) عبارة ، مقسمة على محورين هما :

المحور الأول :درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، وتكون من بعدين :

البعد الأول :الأداء الإداري ويتكون من (١٤ عبارة).

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية وتكون من (١١ عبارة).

المحور الثاني :مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية، وتكون من بعدين :

البعد الأول : الولاء العاطفي ويتكون من (٩عبارة).

البعد الثاني : الولاء المستمر ويتكون من (٧ عبارة).

ولتسهيل تفسير النتائج تم توزيع الاستجابات في كل محور وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (عالية جداً = ٥، عالية = ٤، متوسطة=٣، منخفضة=٢، منخفضة جداً =١) وقد تم اعتماد الشكل المغلق (Closed Questionnaire) في إعداد الاستبانة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية.

طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥-١) ÷ ٥ = ٠,٨٠ لنحصل على التصنيف التالي:

جدول(٣-٤) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.

الفئة	مدى المتوسطات	درجة الموافقة
الأولى	من ٤,٢١ إلى ٥	عالية جدا
الثانية	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	عالية
الثالثة	من ٢,٦١ إلى٣،٤٠	متوسطة
الرابعة	من ١,٨١ إلى٢,٦٠	منخفضة
الخامسة	من ١,٠٠ إلى١,٨٠	منخفضة جدا

٣-٤-١- صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها أي مقياس يتم تصميمه، وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

٣-٤-١-١- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق ١) على المشرف العلمي لإبداء الرأي والمشورة حيال عبارات الاستبانة، وقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة حسب توجيهات المشرف العلمي، وبعدها تم عرض الاستبانة على متخصصين في الإدارة والتخطيط والسلوك التنظيمي وعلم النفس التربوي وعلم الاجتماع والقياس والتقويم واللغة العربية من الجامعات ووزارة التعليم، وذلك بغرض تحكيمها، وإبداء الملحوظات حولها، والتعرف على مدى وضوح العبارة ودقتها، واقتراح أي تعديلات أو إضافات مناسبة؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة. وقد استجاب (٣٠) ثلاثون محكِّمًا (ملحق ٢). وبناء على ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات، تم إجراء التعديلات من حذف وإضافة وتعديل لبعض فقرات الاستبانة، خاصة تلك التي لا تتناسب مع تساؤلات الدراسة، وقد تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق ٣).

٣-٤-١-٢ - صدق الاتساق الداخلي:

وقامت الباحثة بإجراء دراسة أولية استطلاعية من أفراد مجتمع الدراسة قدرها (٣٠) معلمة وبعد تطبيق الاستبانة تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات أبعاد محور الدراسة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (٣-٥)

معاملات الارتباط (بيرسون) للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	فقرات محاور الدراسة	معامل الارتباط
المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية		
البعد الأول: الأداء الإداري		
١.	تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق .	٠,٥٥٦**
٢.	تحديد مهام كل معلمة بدقة	٠,٦١٤**
٣.	توزيع المهام بين المعلمات بدون تحيز.	٠,٨٥٨**
٤.	اعتماد الشفافية من خلال توفير معلومات صحيحة للمعلمات عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة .	٠,٧٣٥**
٥.	إشراك المعلمات في إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة .	٠,٧٩٠**
٦.	إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية	٠,٥٧١**
٧.	تنظيم جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمات	٠,٥٦٤**
٨.	تفويض إحدى المعلمات بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات .	٠,٧٧٤**
٩.	إشراك جميع المعلمات في صنع القرارات .	٠,٨٦٩**
١٠.	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بالتشاور معهن .	٠,٨٢٠**
١١.	تشجيع المعلمات على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية.	٠,٨١٦**
١٢.	استخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات.	٠,٧٧٨**
١٣.	مناقشة المعلمات في نتائج تقارير تقييم الأداء.	٠,٧٩٤**
١٤.	إشراك المعلمات في تشكيل اللجان؛ لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة .	٠,٧٢١**
البعد الثاني :العلاقات الإنسانية		
١٥.	توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات في المدرسة	٠,٧٤٣**
١٦.	تشجيع المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة؛ للإفادة منها	٠,٧٥٦**
١٧.	تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات.	٠,٧٦٥**
١٨.	الحرص على بناء الثقة بين المعلمات والهيئة الإدارية.	٠,٧٥٧**
١٩.	تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات.	٠,٥٧٣**
٢٠.	التعاون مع المعلمات في حل المشاكل التي تواجههن.	٠,٨٦٨**
٢١.	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات.	٠,٨٤٨**
٢٢.	استخدام أسلوب التحفيز المعنوي مع المعلمات .	٠,٦٩٦**
٢٣.	دعم أفكار المعلمات الإبداعية.	٠,٨٠١**

٢٤.	تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة.	٠,٧٨٧**
٢٥.	الإسهام في تنمية القيم الاجتماعية لدى المعلمات.	٠,٧٥١**
المحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية		
البعد الأول: الولاء العاطفي		
١.	أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة.	٠,٨٤٨**
٢.	أعتبر نجاح هذه المدرسة جزءا من نجاحي المهني .	٠,٧٤٣**
٣.	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين	٠,٧٦٦**
٤.	يهمني تحقيق مدرستي مستويات عالية من التطور في الأداء .	٠,٨٥٨**
٥.	أحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة .	٠,٤٠٢**
٦.	أشعر بالعدالة في التعامل معي بالمدرسة.	٠,٦٣١**
٧.	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.	٠,٨٠٣**
٨.	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي.	٠,٧٩٦**
٩.	أنظر للمشكلات التي تواجه المدرسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	٠,٧٨٤**
البعد الثاني: الولاء المستمر		
١٠.	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.	-٠,٢٧٧ (غير دالة)
١١.	أحافظ على ممتلكات المدرسة، كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية .	٠,٦٩٤**
١٢.	أتقبل أي مهام أكلف بها؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	٠,٥٥٤**
١٣.	أعتبر نفسي عضوا فعالا في هذه المدرسة.	٠,٧٣٦**
١٤.	أشعر بعدم الرغبة في الغياب عن المدرسة إلا في أصعب الظروف.	٠,٧٠٧**
١٥.	أشجع زميلاتي في العمل على اكتساب خبرات تساعد على تحقيق أهداف المدرسة .	٠,٦٣٣**
١٦.	أدافع عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد إليها.	٠,٧٦٩**
١٧.	علاقتي الجيدة مع زميلاتي تدفعني للبقاء في العمل بالمدرسة.	٠,٦٤٦**

** **عبارات دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل.**

من الجدول السابق يتضح أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الخاص بها موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل، ما عدا العبارة رقم (١٠) في المحور الثاني، فقد قيمة معامل الارتباط (-٠,٢٧٧) مما يتوجب حذفها، وعليه فقد قامت الباحثة بحذفها، كما ان حذف هذه العبارة ساهم في ارتفاع قيمة معامل الثبات للبعد الذي تنتمي إليه من (٠,٧٥٠) إلى (٠,٨١٠).

٣-٤-٢- ثبات الأداة

يعرف الثابت بأنه "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها"(القحطاني وأخرون،٢٠٠٤م،ص ٢٣٦)،و للتحقق من الثبات لمفردات محاور الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣-٦)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول		
البعد الأول: الأداء الإداري	١٤	٠,٩٢٥
البعد الثاني :العلاقات الإنسانية	١١	٠,٩٢١
معامل الثبات الكلي للمحور الأول	٢٥	٠,٩٥٨
المحور الثاني		
البعد الأول: الولاء العاطفي	٩	٠,٨٩٣
البعدالثاني الولاء المستمر	٧	٠,٨١٠
معامل الثبات الكلي للمحور الثاني	١٦	٠,٨٦٠
معامل الثبات الكلي	**٤١**	**٠,٩٥٨**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠,٨١٠)، و(٠,٩٥٨)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لمحور الدراسة (٠,٩٥٨)، وهي جميعها قيم ثبات عالية توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني

٣-٥- اجراءات الدراسة :

بعد أن اصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) جاهزة في صورتها النهائية ،قامت الباحثة بالتالي :

- تم اصدار خطاب من عميد كلية العلوم الاجتماعية موجه لسعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،تضمن تسهيل مهمة الباحثة(ملحق رقم ٤)

- تم اصدار خطاب من وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إلى مدير عام التعليم بمنطقة الرياض ،تضمن تسهيل مهمة الباحثة والسماح لها بتطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة(ملحق رقم ٥)
- تم اصدار خطاب من مدير إدارة التخطيط والتطوير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض إلى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالموافقة على تسهيل مهمة الباحثة وتطبيق أداة الدراسة على أفراد الدراسة (ملحق رقم ٦).
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة الكترونيا على معلمات المدارس الثانوية وتم الرد على الاستبانة من قبل عينة الدراسة.
- تمت المعالجة الإحصائية للاستبانات للإجابة عن أسئلة الدراسة .

٣-٦- أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS) (الإصدار الرابع والعشرون). وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج. وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

١. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك لحساب الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه وذلك لتقدير صدق أداة الدراسة، وكذلك للتعرف على دلالة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٢. معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

٣. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.

٤. المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدرى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

٦. تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) نظراً لوجود تباين وعدم اعتدالية في توزيع فئات العينة فيما يتعلق بمتغير المؤهل.

٧. تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك بهدف التعرف على دلالة الفروق في استجابة أفراد الدراسة نحو محورها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

٨. تم استخدام أقل فرق معنوي (Least Significant Difference) (LSD) للمقارنات البعدية وذلك بهدف التعرف على صالح الفروق في حالة إذا ما وضح تحليل التباين الأحادي وجود فروق نحو محاور الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشاتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وسيكون عرض النتائج ومناقشتها من خلال أسئلة الدراسة، وهي:

١-ما درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

٢-ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

٣-هل هناك علاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

٤-هل هناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسط استجابة أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة)؟

وجاءت الإجابة على تساؤلات الدراسة كالآتي :

٤-١- إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

للتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

٤-١-١- بالنسبة لبعد الأداء الإداري:

جدول رقم (٤-١)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد الأداء الإداري مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			منخفضة جدًّا	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًّا				
١	تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق	ك	٩	١٩	٩١	١١٧	١٢٥	٣,٩١	١,٠١٤	عالية	١
		%	٢,٥	٥,٣	٢٥,٢	٣٢,٤	٣٤,٦				
٢	تحديد مهام كل معلمة بدقة	ك	٥	٢٢	١٠٧	١٢٢	١٠٥	٣,٨٣	٠,٩٦٤	عالية	٢
		%	١,٤	٦,١	٢٩,٦	٣٣,٨	٢٩,١				
١٢	استخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات	ك	٣٦	١٨	٩٣	٨٧	١٢٧	٣,٧٠	١,٢٧٢	عالية	٣
		%	١٠,٠	٥,٠	٢٥,٨	٢٤,١	٣٥,٢				
٦	إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية	ك	١٩	٣٥	٨٩	١١٣	١٠٥	٣,٦٩	١,١٤٤	عالية	٤
		%	٥,٣	٩,٧	٢٤,٧	٣١,٣	٢٩,١				
٤	اعتماد الشفافية من خلال توفير معلومات صحيحة للمعلمات عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة	ك	٩	٤٩	١٠٤	١٠٩	٩٠	٣,٦١	١,٠٧٧	عالية	٥
		%	٢,٥	١٣,٦	٢٨,٨	٣٠,٢	٢٤,٩				
٣	توزيع المهام بين المعلمات بدون تحيز	ك	٢١	٣٨	١١٥	٨٨	٩٩	٣,٥٧	١,١٦٥	عالية	٦
		%	٥,٨	١٠,٥	٣١,٩	٢٤,٤	٢٧,٤				
١١	تشجيع المعلمات على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية	ك	٢١	٥٤	١١٥	٩٠	٨١	٣,٤٣	١,١٦٠	عالية	٧
		%	٥,٨	١٥,٠	٣١,٩	٢٤,٩	٢٢,٤				
١٤	إشراك المعلمات في تشكيل اللجان؛ لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة	ك	٣١	٥٨	١٠٣	٨٨	٨١	٣,٣٦	١,٢٣٣	متوسطة	٨
		%	٨,٦	١٦,١	٢٨,٥	٢٤,٤	٢٢,٤				
١٣	مناقشة المعلمات في نتائج تقارير تقييم الأداء	ك	٤٦	٥٤	٩٦	٨٧	٧٨	٣,٢٧	١,٣٠٣	متوسطة	٩
		%	١٢,٧	١٥,٠	٢٦,٦	٢٤,١	٢١,٦				
١٠	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بالتشاور معهن	ك	٣٨	٥٨	١٣١	٦١	٧٣	٣,٢٠	١,٢٣٤	متوسطة	١٠
		%	١٠,٥	١٦,١	٣٦,٣	١٦,٩	٢٠,٢				
٥	إشراك المعلمات في إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة	ك	٣٨	٧١	١١٤	٧٤	٦٤	٣,١٥	١,٢٣٠	متوسطة	١١
		%	١٠,٥	١٩,٧	٣١,٦	٢٠,٥	١٧,٧				
٩	إشراك جميع المعلمات في صنع القرارات	ك	٥٩	٧٧	١٠٨	٦٥	٥٢	٢,٩٣	١,٢٧٤	متوسطة	١٢
		%	١٦,٣	٢١,٣	٢٩,٩	١٨,٠	١٤,٤				
٧	تنظيم جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمات	ك	٦١	٧٨	١٠٠	٧٠	٥٢	٢,٩٣	١,٢٨٩	متوسطة	١٣
		%	١٦,٩	٢١,٦	٢٧,٧	١٩,٤	١٤,٤				

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
			منخفضة جدًا	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًا				
٨	تفويض إحدى المعلمات بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات	ك	٧٧	٦٦	١٠٧	٦٠	٥١	٢,٨٤	١,٣٢١	متوسطة	١٤
		%	٢١,٣	١٨,٣	٢٩,٦	١٦,٦	١٤,١				
المتوسط العام								**٣,٣٩**	**٠,٩١٩**	**متوسطة**	

* درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أن عملية ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية فيما يتعلق بجانب الأداء الإداري من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو مستوى الأداء الإداري لقائدات المدارس (٣,٣٩ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، التي تبين أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية فيما يتعلق بجانب الأداء الإداري من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاءت متوسطة في أداة الدراسة ،كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٩١٩)، مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

ثانيًا: أن هناك تباينًا في آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس لجانب الأداء الإداري، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد الأداء الإداري ما بين (٢,٨٤ إلى ٣,٩١)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو درجة ممارسة قائدات المدارس لبعد الأداء الإداري تشير إلى (متوسطة/ عالية)؛ مما يظهر التباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس لبعد الأداء الإداري.

ثالثًا: أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٧) سبع من العبارات التي تقيس جانب الأداء الإداري، وهي العبارات رقم (١، ٢، ١٢، ٦، ٤، ٣، ١١). وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة:

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٩١ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٤)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة، وقد يرجع ذلك لإدراك قائدات المدارس لأهمية التعاون في العملية التعليمية، مما يؤدي لسرعة اتخاذ القرارات وإنجاز المهام والحد من التنافسية في العمل.

وجاءت العبارة رقم (٢) وهي (تحديد مهام كل معلمة بدقة)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٨٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٦٤)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى وعي قائدات المدارس بأهمية تحديد الأدوار، لعدم تداخل المهام مما يؤدي لإرباك العمل وضياع الوقت والجهد.

ثم جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (استخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٠ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٧٢)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية الاتصال في العملية التعليمية؛ فالاتصال الفعال يعمل على زيادة التفاعل الاجتماعي وتنمية العلاقات الانسانية بين القائدة ومعلماتها، مما له أثر بالغ في حل المشاكل وتقديم الاقتراحات والملاحظات بكل سهولة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الداعج (٢٠١٦م) التي أظهرت نظام الاتصال بين قائدة المدرسة ومعلماتها بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (٦) وهي (إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٤٤)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية التنمية المهنية للمعلمات، وتبادل الخبرات بينهن؛ مما يساعد على تطوير العمل، وبناء علاقات إنسانية بين المعلمات.

وجاءت العبارة رقم (٤) وهي (اعتماد الشفافية من خلال توفير معلومات صحيحة للمعلمات عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦١ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٧٧)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية الوضوح والشفافية في العمل؛ مما يساعد على تطبيق مبدأ المساءلة، ويوفر الوقت والجهد، ويقضي على الفوضى والإرباك في العمل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري(٢٠١٥م) التي أظهرت أن اعتماد الشفافية والوضوح في طبيعة سير العمل في المدرسة جاء بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (٣) وهي (توزيع المهام بين المعلمات بدون تحيز)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٦٥)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية العدل في توزيع المهام؛ فالعدل من المبادئ الإسلامية التي حث عليها ديننا الحنيف، وهو يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل صحية خالية من الصراعات والمشاكل، ويوفر مناخًا تنظيميًّا مناسبًا في بيئة العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (٢٠١٠م)، ودراسة نجدي (٢٠١٣م) اللتين أظهرتا تجنب قادة المدارس للتحيز لأحد المعلمين على حساب الآخرين بدرجة مرتفعة.

وأخيرًا جاءت العبارة رقم (١١) وهي (تشجيع المعلمات على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٦٠)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية مشاركة المعلمات في المسابقات المحلية والدولية؛ مما يؤدي لإكسابهن الخبرات المحلية والعالمية، وإطلاعهن على التجارب التربوية ونقلها للميدان التربوي، وتنمية الإبداع والابتكار لديهن.

رابعًا: أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ممارسة قائدات المدارس لعدد (٧) من العبارات التي تقيس جانب الأداء الإداري، وهي العبارات رقم (١٤، ١٣، ١٠، ٥، ٩، ٧، ٨). وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة :

جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (إشراك المعلمات في تشكيل اللجان؛ لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة)، في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٦ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٣٣)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لضعف الوعي بالشراكة المجتمعية في المدارس، وعدم منح قائدات المدارس صلاحيات في إجراء الأنشطة بالتعاون مع المجتمع المحلي، حيث يجب أخذ الموافقات من مكتب التعليم التي تستغرق المزيد من الوقت، وقد ترفض من قبل المكتب. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) التي أظهرت أن علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (١٣) وهي (مناقشة المعلمات في نتائج تقارير تقييم الأداء)، في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٣٠٣)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لضعف وعي بعض قائدات المدارس بأهمية مناقشة المعلمات في نتائج تقييم الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وكثرة الأعباء الإدارية الملقاة على قائدات المدارس والمعلمات، وعدم وجود الوقت الكافي للمناقشة، وخوف بعض قائدات المدارس من المشاكل عند إطلاع المعلمات على نتائج الأداء الوظيفي لهن.

ثم جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بالتشاور معهن)، في المرتبة (العاشرة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٠ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٣٤)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع لضعف بعض قائدات المدارس في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة للمعلمات، ولأن الدورات التدريبية يحددها مكتب التعليم مع مشرفة المادة، ومهمة القائدة إطلاع المعلمات عليها، والتوقيع على ترشيح المعلمة بالحضور. وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة الداعج (٢٠١٦م)، ودراسة نجدي (٢٠١٣م) اللتين أظهرتا أن مشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (٥) وهي (إشراك المعلمات في إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة)، في المرتبة (الحادية عشرة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٣٠)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لضعف وعي بعض قائدات المدارس بأهمية مشاركة المعلمات في إعداد الخطة التشغيلية.

وجاءت العبارة رقم (٩) وهي (إشراك جميع المعلمات في صنع القرارات) في المرتبة (الثانية عشرة) والعبارة رقم (٧) وهي (تنظيم جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمات)، في المرتبة(الثالثة عشرة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٩٣ من ٥,٠٠). وقد يرجع ذلك لعدم ثقة بعض قائدات المدارس في قدرات المعلمات على صنع القرارات المناسبة، وحبهن للسيطرة والتفرد بالقرارات، وعدم إدراكهن لأهمية مشاركة المعلمات في صنع القرارات التي تؤدي لتنفيذها وسرعة إنجاز الأعمال. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الداعج (٢٠١٦م)، ودراسة نجدي (٢٠١٣م) اللتين أظهرتا أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات جاءت بدرجة متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العقيلي (٢٠١٤م) ودراسة العجمي (٢٠١٠م) اللتين أظهرتا أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات جاءت بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تفويض إحدى المعلمات بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات)، في المرتبة (الرابعة عشرة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٨٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٣٢١)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لعدم ثقة بعض قائدات المدارس في قدرات معلماتهن على قيادة الاجتماعات والمناقشات، ولقلة الدورات التدريبية التي تعقد للمعلمات عن مهارات الحوار. وتتفق هذه النتيجة مع دارسة الداعج (٢٠١٦م).

٤-١-٢ - بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (٤-٢)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
		%	لا منخفضة	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًا				
١٧	تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات	ك	١٢	١٩	٨٠	١٢٦	١٢٤	٣,٩٢	١,٠٣٥	عالية	١
		%	٣,٣	٥,٣	٢٢,٢	٣٤,٩	٣٤,٣				
١٩	تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات	ك	١٠	٢٨	٩٣	١١٣	١١٧	٣,٨٣	١,٠٥٦	عالية	٢
		%	٢,٨	٧,٨	٢٥,٨	٣١,٣	٣٢,٤				
٢٤	تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة	ك	١٢	٣٣	٩٨	١٠١	١١٧	٣,٧٧	١,١٠٠	عالية	٣
		%	٣,٣	٩,١	٢٧,١	٢٨,٠	٣٢,٤				
٢٥	تنمية القيم الاجتماعية لدى المعلمات	ك	١١	٣٣	١٠٢	١٠٠	١١٥	٣,٧٦	١,٠٩٠	عالية	٤
		%	٣,٠	٩,١	٢٨,٣	٢٧,٧	٣١,٩				
٢٣	دعم أفكار المعلمات الإبداعية	ك	١٧	٣٥	١٠٠	٨٩	١٢٠	٣,٧٢	١,١٦٠	عالية	٥
		%	٤,٧	٩,٧	٢٧,٧	٢٤,٧	٣٣,٢				
٢٢	استخدام أسلوب التحفيز المعنوي مع المعلمات	ك	٢٠	٣٢	١٠٦	٨٤	١١٩	٣,٦٩	١,١٧٧	عالية	٦
		%	٥,٥	٨,٩	٢٩,٤	٢٣,٣	٣٣,٠				
١٨	بناء الثقة بين المعلمات والهيئة الإدارية	ك	٢٣	٣٧	٩٤	٨٧	١٢٠	٣,٦٨	١,٢١٥	عالية	٧
		%	٦,٤	١٠,٢	٢٦,٠	٢٤,١	٣٣,٢				
١٦	تشجيع المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة؛ للإفادة منها	ك	١٩	٣٣	١٠٥	١٠٨	٩٦	٣,٦٣	١,١٢٥	عالية	٨
		%	٥,٣	٩,١	٢٩,١	٢٩,٩	٢٦,٦				
١٥	توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات في المدرسة	ك	٢٣	٤١	٨٩	١٠٣	١٠٥	٣,٦٣	١,١٩٥	عالية	٩
		%	٦,٤	١١,٤	٢٤,٧	٢٨,٥	٢٩,١				
٢٠	التعاون مع المعلمات في حل المشاكل التي تواجههن	ك	٢١	٤٤	١٠١	٨٤	١١١	٣,٦١	١,٢٠٤	عالية	١٠
		%	٥,٨	١٢,٢	٢٨,٠	٢٣,٣	٣٠,٧				
٢١	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات	ك	٢٢	٤٨	١٢١	٨٥	٨٥	٣,٤٥	١,١٦٤	عالية	١١
		%	٦,١	١٣,٣	٣٣,٥	٢٣,٥	٢٣,٥				
المتوسط العام								**٣,٧٠**	**٠,٩٧٦**	**عالية**	

*** درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).**

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أن عملية ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية فيما يتعلق بجانب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو مستوى العلاقات الإنسانية لقائدات المدارس (٣,٧٠ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠) التي تبين أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية فيما يتعلق بجانب العلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاءت عالية في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٩٧٦)؛ مما يدل على تجانس استجابات عينة الدراسة.

ثانيًا: يتبين من الجدول السابق أن هناك توافقًا في آراء أفراد الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس لجانب العلاقات الإنسانية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد العلاقات الإنسانية ما بين (٣,٤٥ إلى ٣,٩٢)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة (الرابعة)، من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو درجة ممارسة قائدات المدارس لبعد العلاقات الإنسانية تشير جميعها إلى (عالية)، وانحراف معياري مقداره (**٠,٩٧٦**)؛ مما يوضح التوافق في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس لبعد العلاقات الإنسانية.

ثالثًا: تبين أن أفراد الدراسة موافقات بدرجة عالية على ممارسة قائدات المدارس لعدد (١١) من العبارات التي تقيس جانب العلاقات الانسانية، وهي العبارات رقم (١٧، ١٩، ٢٤، ٢٥، ٢٣، ٢٢، ١٨، ١٦، ١٥، ٢٠، ٢١). وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة:

فقد جاءت العبارة رقم (١٧) وهي (تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٩٢ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٣٥)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع

ذلك لحرص قائدات المدارس على تنمية القيم الإسلامية بين المعلمات ومنها الشعور بالمسؤولية، وذلك لزيادة ثقة المعلمة بنفسها وإتقانها لعملها، والتغلب على الصعوبات التي قد تواجهها خلال عملها، وإعداد صف من القيادات المدربة في المدرسة تستطيع إدارة الأزمات وتحمل ضغوط العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) ودراسة العجمي (٢٠١٠م) اللتين أظهرتا أن قادة المدارس قاموا بتعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين بدرجة عالية.

ثم جاءت العبارة رقم (١٩) وهي (تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٨٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٥٦)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية تعزيز القيم الإسلامية لدى المعلمات ومنها الرقابة الذاتية؛ فالخوف من الله، ومراعاة الأمانة في أداء الأعمال في السر والعلن، والإخلاص في العمل، كلها قيم عظيمة تحرص قائدات المدارس على تعزيزها في نفوس المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (٢٠١٠م) التي أظهرت أن تنمية قادة المدارس للرقابة الذاتية لدى المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (٢٤) وهي (تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٠٠)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية تبادل الخبرات بين المعلمات؛ مما يؤدي لنقل التجارب الهادفة للمدرسة، وزيادة ثقة المعلمات بأنفسهن، وتنمية روح التعاون بينهن، والعمل على تحسين الأداء الصفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجدي (٢٠١٣م) التي أظهرت تشجيع قادة المدارس للمعلمين على تبادل الخبرات جاء بدرجة مرتفعة.

وجاءت العبارة رقم (٢٥) وهي (تنمية القيم الاجتماعية لدى المعلمات)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٦ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٩٠)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع

ذلك لإدراك قائدات المدارس لأهمية تنمية القيم الاجتماعية بين المعلمات؛ كالتعاون والصدق والإيثار والتكافل الاجتماعي والبذل والتضحية، مماله أثر كبير على شخصية المعلمات وتطوير لأدائهن.

ثم جاءت العبارة رقم (٢٣) وهي (دعم أفكار المعلمات الإبداعية)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٢ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٦٠)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية دعم الابداع والابتكار لدى المعلمات، وتشجيعهن على تقديم المقترحات والأفكار البناءة لتطوير العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي(٢٠١٠م) ودراسة نجدي (٢٠١٣م) اللتين أظهرتا تشجيع قادة المدارس للإبداع لدى المعلمين، حيث جاءت بدرجة مرتفعة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) التي أظهرت أن دعم قادة المدارس للأفكار الإبداعية للمعلمين جاء بدرجة متدنية ،ودراسة الجريفاني (٢٠١٦م) التي أظهرت دعم قائدات المدارس للأفكار الإبداعية للمعلمات جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (٢٢) وهي (استخدام أسلوب التحفيز المعنوي مع المعلمات)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٧٧)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى وعي قائدات المدارس بأهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للمعلمات، وتحقيق الرضا الوظيفي لهن، وتشجيعهن على الإبداع في العمل. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) التي أظهرت أن استخدام أسلوب التحفيز للمعلمين جاء بدرجة متدنية.

وجاءت العبارة رقم (١٨) وهي (بناء الثقة بين المعلمات والهيئة الإدارية)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٨ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢١٥)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لإدراك قائدات المدارس بأهمية وجود ثقة متبادلة بين المعلمات والهيئة الإدارية، لمالها من

دور كبير في توفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وزيادة الدافعية في العمل والتعاون بين أفراد المجتمع المدرسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (٢٠١٠م) التي أظهرت أن تعزيز قادة المدارس للثقة بين المعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (تشجيع المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة؛ للإفادة منها)في المرتبة (الثامنة) والعبارة رقم (١٥) وهي (توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات في المدرسة)، في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٣ من ٥,٠٠). وقد يرجع ذلك لوعي قائدات المدارس بأهمية الاستفادة من المقترحات البناءة للمعلمات في تطوير العمل، وأهمية بناء مناخ تنظيمي في المدرسة خال من الصراعات والضغوطات لتحقيق الأهداف والوصول للتميز المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العقيلي (٢٠١٤م) ودراسة العجمي (٢٠١٠م) اللتين أظهرتا أن قادة المدارس يشجعون المعلمين على تقديم المقترحات بدرجة مرتفعة. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) التي أظهرت أن توفير قادة المدارس لبيئة عمل خالية من الصراعات والضغوطات جاءت بدرجة متوسطة.

وجاءت العبارة رقم (٢٠) وهي (التعاون مع المعلمات في حل المشاكل التي تواجههن)، في المرتبة (العاشرة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦١ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٠٤)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لوعي قائدة المدرسة بأهمية توفير بيئة عمل خالية من الصراعات والمشاكل، مما يمنح المعلمة الراحة والأمان، فتؤدي مهامها على أكمل وجه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النجدي (٢٠١٣م) ودراسة العجمي (٢٠١٠م) اللتين أظهرتا ممارسة عالية لقادة المدارس نحو حل مشاكل المعلمين. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العقيلي (٢٠١٤م) ودراسة الجريفاني (٢٠١٦م) التي أظهرتا ممارسة متوسطة لقادة المدارس نحو حل مشاكل المعلمين.

وجاءت العبارة رقم (٢١) وهي (مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات)، في المرتبة (الحادية عشرة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٤٥ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٦٤)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع

ذلك إلى أن قائدة المدرسة -بحكم اطلاعها على سجلات المعلمات المهنية- قادرة على توزيع المهام بين المعلمات وفق قدرات وميول المعلمات. كما أن قائدات المدارس يمتلكن الكفاءة التي تمكنهن من معرفة المهام التي تناسب كل معلمة.

وفيما يلي ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطات الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول رقم (٤-٣)

استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور درجة ممارسة القيادة التشاركية مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
١.	**الأداء الإداري**	٣,٣٩	٠,٩١٩	متوسطة	٢
٢.	**العلاقات الإنسانية**	٣,٧٠	٠,٩٧٦	عالية	١
المتوسط العام لدرجة الممارسة		**٣,٥٤**	**٠,٩١٣**	**عالية**	

من الجدول السابق يتبين أن عملية ممارسة قائدات المدارس لجميع عمليات القيادة التشاركية ككل من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية؛ حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو ممارسة قائدات المدارس لعمليات القيادة التشاركية ككل (٣,٥٤ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠) التي تبين أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض جاءت عالية في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٩١٣)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

كما يتبين أن ممارسة قائدات المدارس لجانب العلاقات الإنسانية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٠ من ٥,٠٠) وبدرجة ممارسة عالية، كما تبين أن أهم مظاهر العلاقات الإنسانية هو تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات، وتنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات، وتشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة، بالإضافة إلى تنمية القيم الاجتماعية لدى المعلمات، وتدل هذه النتيجة على أهمية ممارسة العلاقات الإنسانية الإيجابية مما يسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية داخل نفوس المعلمات من خلال تنمية قيم الثقة بالنفس

داخلهن، وتعزيز مفاهيم الرقابة الذاتية، والعمل على تصحيح الأخطاء التي قد تحدث في بيئة العمل، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجريفاني (٢٠١٦م) التي أظهرت ممارسة متوسطة لمراعاة قائدات المدارس للفروق الفردية بين المعلمات .

في حين جاء البعد الإداري في المرتبة الثانية بمتوسط موافقة مقداره (٣,٣٩ من ٥,٠٠)، وبدرجة ممارسة متوسطة، كما تبين أن أهم هذه الممارسات المتعلقة بالبعد الإداري التي تحدث بدرجة كبيرة هو تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق، وتحديد مهام كل معلمة بدقة، واستخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات، وكذلك إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية. وتدل تلك النتيجة على وعي قائدات المدارس لأهمية تحفيز المعلمات على التعاون والمشاركة مع زميلاتهن، كذلك تعمل القائدات على توفير عناصر بيئة العمل الإيجابية التي تسهم في زيادة دافعية المعلمات لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المدرسة التعليمية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة نجدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية في المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة العجمي (٢٠١٠م) التي توصلت إلى أن تطبيق مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة كبيرة، ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة كوامي غياسي(Gyasi Kwame 2015) التي توصلت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة، ودراسة وينلان جينغ(JingWenlan،2010) التي توصلت إلى أن مديري المدارس الأمريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة أكبر من مديري المدارس الصينية، ماعدا بعد (بناء الثقة) الذي يمارسه المدراء الصينيون بدرجة أعلى.

واختلفت مع دراسة الغامدي (٢٠١٤/أ) التي توصلت إلى أن واقع ممارسة القيادة التشاركية في إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية كانت بدرجة متوسطة، ماعدا المشاركة المجتمعية التي كانت منخفضة، ودراسة الداعج (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المطيري (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية قد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة أحمد (٢٠١٥م) التي بينت أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الجريفاني (٢٠١٦م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة.

٤-٢- إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية، وكذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

٤-٢-١- بالنسبة لبعد الولاء العاطفي:

جدول رقم (٤-٤)

استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الولاء العاطفي مرتبة تنازليًا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الولاء العاطفي	الرتبة
		%	منخفضة جدًا	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًا				
٥	أحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة	ك	٧	٧	٦٤	١٢٩	١٥٤	٤,١٥	٠,٩١٤	عالية	١
		%	١,٩	١,٩	١٧,٧	٣٥,٧	٤٢,٧				
٤	يهمني تحقيق مدرستي مستويات عالية من التطور في الأداء	ك	١٣	١٤	٥٤	١٠٥	١٧٥	٤,١٥	١,٠٤٦	عالية	٢
		%	٣,٦	٣,٩	١٥,٠	٢٩,١	٤٨,٥				
٢	أعتبر نجاح هذه المدرسة جزءًا من نجاحي المهني	ك	١٧	١٩	٦٦	١١٥	١٤٤	٣,٩٧	١,١٠٤	عالية	٣
		%	٤,٧	٥,٣	١٨,٣	٣١,٩	٣٩,٩				
٨	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي	ك	١٦	٢١	٧٧	١٠٦	١٤١	٣,٩٣	١,١١١	عالية	٤
		%	٤,٤	٥,٨	٢١,٣	٢٩,٤	٣٩,١				
٣	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين	ك	٣٠	٢٧	٧٥	٩٠	١٣٩	٣,٧٨	١,٢٦٣	عالية	٥
		%	٨,٣	٧,٥	٢٠,٨	٢٤,٩	٣٨,٥				
٧	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي	ك	٢١	٤٣	٦٨	١١٢	١١٧	٣,٧٢	١,٢٠٠	عالية	٦
		%	٥,٨	١١,٩	١٨,٨	٣١,٠	٣٢,٤				
٩	أنظر للمشكلات التي تواجه المدرسة	ك	١٦	٣٥	٩٩	١٠٥	١٠٦	٣,٦٩	١,١٢٤	عالية	٧

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الولاء العاطفي	الرتبة
			منخفضة جدًا	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًا				
	أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	%	٤,٤	٩,٧	٢٧,٤	٢٩,١	٢٩,٤				
٦	أشعر بالعدالة في التعامل معي بالمدرسة	ك	٢٠	٤٠	١١١	٨٧	١٠٣	٣,٥٩	١,١٧١	عالية	٨
		%	٥,٥	١١,١	٣٠,٧	٢٤,١	٢٨,٥				
١	أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة	ك	٤٣	٥٠	١١١	٨٢	٧٥	٣,٢٧	١,٢٦٨	متوسطة	٩
		%	١١,٩	١٣,٩	٣٠,٧	٢٢,٧	٢٠,٨				
المتوسط العام								**٣,٨١**	**٠,٩١٧**	**عالية**	

*** درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).**

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عالٍ من الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو درجة الولاء العاطفي (٣,٨١ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠) التي تبين أن درجة الولاء العاطفي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تشير إلى (عالية) في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٩١٧)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

ثانيًا: أن هناك تباينًا في مستوى الولاء العاطفي لدى أفراد الدراسة من المعلمات، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد الولاء العاطفي ما بين (٣,٢٧ إلى ٤,١٥)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثالثة والرابعة) من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن خيار درجة الولاء العاطفي لأفراد الدراسة من المعلمات تشير إلى (متوسطة/ عالية)؛ مما يوضح التباين في مستوى الولاء العاطفي للمعلمات.

ثالثاً: أن أفراد الدراسة لديهن مستوى عالٍ من الولاء العاطفي فيما يتعلق بعدد (٨) من العبارات التي تقيس جانب الولاء العاطفي، وهي العبارات رقم (٥، ٤، ٢، ٨، ٣، ٧، ٩، ٦)، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة:

فقد جاءت العبارة رقم (٥) وهي (أحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة) في المرتبة (الأولى) والعبارة رقم (٤) وهي (يهمني تحقيق مدرستي مستويات عالية من التطور في الأداء)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,١٥ من ٥,٠٠)، وقد يرجع ذلك لشعور المعلمات بالمسؤولية، واندماجهن في مدارسهن، وتحقيقهن لرسالة التعليم، وحرصهن على أداء العمل بكل إخلاص، وتحقيق التميز المؤسسي لمدارسهن.

وجاءت العبارة رقم (٢) وهي (أعتبر نجاح هذه المدرسة جزءا من نجاحي المهني)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٩٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٠٤) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة.

وجاءت العبارة رقم (٨) وهي (أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٩٣ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١١١) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة.

ثم جاءت العبارة رقم (٣) وهي (أشعر بالفخر عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٨ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٦٣)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لشعور المعلمة بالفخر والاعتزاز بمهنة التعليم وتحقيقها المكانة الاجتماعية المناسبة في المجتمع، وحبها واندماجها في مدرستها، وتبني قيمها وأهدافها واعتبارها أهدافًا لها تسعى لتحقيقها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأسمري (٢٠١٧م).

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٢ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٠٠) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة.

وجاءت العبارة رقم (٩) وهي (أنظر للمشكلات التي تواجه المدرسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط

موافقة مقداره (٣,٦٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٢٤) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة.

ثم جاءت العبارة رقم (٦) وهي (أشعر بالعدالة في التعامل معي بالمدرسة)، في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٥٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,١٧١)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة.

رابعًا: أن أفراد الدراسة لديهن مستوى متوسط من الولاء العاطفي فيما يتعلق بواحدة من العبارات التي تقيس جانب الولاء العاطفي، وهي العبارة رقم (١) وهي (أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة)، حيث جاءت في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٢٧ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٢٦٨) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لكثرة الأعباء والمهام على عاتق قائدة المدرسة؛ مما يؤدي لانشغالها عن التحفيز المعنوي المستمر لمعلماتها من خلال عبارات الشكر، وكذلك قلة المخصصات المالية في الميزانية التشغيلية للمدرسة في بند تكريم الموظفات وعدم وعي بعض قائدات المدارس بأهمية الحوافز في العملية التعليمية.

٤-٢-٢- بالنسبة لبعد الولاء المستمر:

جدول رقم (٤-٥)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات بعد الولاء المستمر مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الولاء المستمر	الرتبة
		%	منخفضة جدًّا	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًّا				
١٠	أحافظ على ممتلكات المدرسة، كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية	ك	٢	٢	٢٦	٧٢	٢٥٩	٤,٦٢	٠,٦٩٤	عالية جدًّا	١
		%	٠,٦	٠,٦	٧,٢	١٩,٩	٧١,٧				
١٦	علاقتي الجيدة مع زميلاتي تدفعني للبقاء في العمل بالمدرسة	ك	٥	٤	٤٨	٩٢	٢١٢	٤,٣٩	٠,٨٥٩	عالية جدًّا	٢
		%	١,٤	١,١	١٣,٣	٢٥,٥	٥٨,٧				
١٢	أعتبر نفسي عضوا فعالا في هذه المدرسة	ك	٤	٩	٤٧	١٠٢	١٩٩	٤,٣٤	٠,٨٧٧	عالية جدًّا	٣
		%	١,١	٢,٥	١٣,٠	٢٨,٣	٥٥,١				
١١	أتقبل أي مهام أكلف بها؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة	ك	٤	٦	٥٢	١١٧	١٨٢	٤,٢٩	٠,٨٥٥	عالية جدًّا	٤
		%	١,١	١,٧	١٤,٤	٣٢,٤	٥٠,٤				

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة المستمر الولاء	الرتبة
			منخفضة جدًا	منخفضة	وسطة	عالية	عالية جدًا				
١٣	أشعر بعدم الرغبة في الغياب عن المدرسة إلا في أصعب الظروف	ك	١٥	١٢	٤٧	٨٤	٢٠٣	٤,٢٤	١,٠٧٠	عالية جدًّا	٥
		%	٤,٢	٣,٣	١٣,٠	٢٣,٣	٥٦,٢				
١٥	أدافع عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد إليها	ك	٨	١٦	٦٣	١٠٣	١٧١	٤,١٤	١,٠٠٣	عالية	٦
		%	٢,٢	٤,٤	١٧,٥	٢٨,٥	٤٧,٤				
١٤	أشجع زميلاتي في العمل على اكتساب خبرات تساعد على تحقيق أهداف المدرسة	ك	٨	٩	٧٨	١١٣	١٥٣	٤,٠٩	٠,٩٦٦	عالية	٧
		%	٢,٢	٢,٥	٢١,٦	٣١,٣	٤٢,٤				
المتوسط العام								**٤,٣٠**	**٠,٧٠٢**	**عالية جدًّا**	

*** درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠).**

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عالٍ جدًّا من الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو درجة الولاء المستمر (٤,٣٠ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي من (٤,٢١-٥,٠٠) التي تبين أن درجة الولاء المستمر لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض تشير إلى (عالية جدًّا) في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٧٠٢)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

ثانيًا: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباينًا في مستوى الولاء المستمر لدى أفراد الدراسة من المعلمات، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة على عبارات بعد الولاء المستمر ما بين (٤,٠٩ إلى ٤,٦٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الرابعة والخامسة)، من فئات المقياس الخماسي التي توضح أن خيار درجة الولاء المستمر لأفراد الدراسة من المعلمات تشير إلى (عالية جدًّا)، مما يوضح التباين في مستوى الولاء المستمر للمعلمات.

ثالثًا: تبين أن أفراد الدراسة لديهن مستوى عالٍ جدًّا من الولاء المستمر فيما يتعلق بعدد (٥) من العبارات التي تقيس جانب الولاء المستمر، وهي العبارات رقم (١٠، ١٦، ١٢، ١١، ١٣) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة:

فقد جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (أحافظ على ممتلكات المدرسة، كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,٦٢ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠،٦٩٤)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لإخلاص المعلمات في العمل، وتمتعهن بالأمانة، وحرصهن على المحافظة على الممتلكات العامة، فهن قدوة حسنة لطالباتهن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العريفي (٢٠١٤م). بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي أظهرت أن المحافظة على ممتلكات المدرسة جاءت بدرجة متوسطة.

ثم جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (علاقتي الجيدة مع زميلاتي تدفعني للبقاء في العمل بالمدرسة)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,٣٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٥٩)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة. وقد يرجع ذلك لأهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل حيث تؤدي لتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل وزيادة الرضا الوظيفي؛ مما يعزز الولاء التنظيمي وحب البقاء في المدرسة وعدم النقل منها.

جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (أعتبر نفسي عضوا فعالا في هذه المدرسة)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,٣٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٨٧٧)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

جاءت العبارة رقم (١١) وهي (أتقبل أي مهام أكلف بها؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,٢٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠،٨٥٥)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (أشعر بعدم الرغبة في الغياب عن المدرسة إلا في أصعب الظروف)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره

(٤,٢٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٧٠) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة.

رابعًا: أن أفراد الدراسة لديهن مستوى عالٍ من الولاء المستمر فيما يتعلق بعدد (٢) من العبارات التي تقيس جانب الولاء المستمر، وهي العبارات رقم (١٥، ١٤) وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة:

حيث جاءت العبارة رقم (١٥) وهي (أدافع عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد إليها)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,١٤ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (١,٠٠٣) يشير إلى تشتت استجابات أفراد الدراسة. ويرجع ذلك لحب المعلمات لمدارسهن، واعتبار نجاحها جزءًا من نجاحهن المهني، والدفاع عنها في حال توجيه نقد لها؛ مما يدل على ولائهن للمدرسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العقيلي (٢٠١٤م) في أن دفاع المعلمين عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد لها جاء بدرجة مرتفعة.

جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (أشجع زميلاتي في العمل على اكتساب خبرات تساعد على تحقيق أهداف المدرسة)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٤,٠٩ من ٥,٠٠)، وانحراف معياري مقداره (٠,٩٦٦)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة، ويرجع ذلك لاندماج المعلمات في بيئة العمل وحرصهن على تحقيق المدرسة مستويات عالية من الأداء، وتبني قيم وأهداف المدرسة وحرصهن على تحقيقها ووجود علاقات انسانية جيدة بين المعلمات تدفعهن إلى تبادل الخبرات فيما بينهن.

وفيما يلي ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطات الموافقة عليها من وجهة نظر أفراد الدراسة:

جدول رقم (٤-٦)

استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد محور مستوى الولاء التنظيمي مرتبة تنازليًّا حسب متوسطات الموافقة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء التنظيمي	الترتيب
١.	الولاء العاطفي	٣,٨١	٠,٩١٧	عالٍ	٢
٢.	الولاء المستمر	٤,٣٠	٠,٧٠٢	عالٍ جدًّا	١
المتوسط العام لمستوى الولاء التنظيمي		**٤,٠٥**	**٠,٧٥٦**	عالٍ	

يتبين من الجدول السابق أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بشكل عام، حيث بلغت متوسطات موافقة أفراد الدراسة من المعلمات نحو مستوى الولاء التنظيمي (٤,٠٥ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١-٤,٢٠) التي تبين أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض يشير إلى (عالٍ) في أداة الدراسة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (٠,٧٥٦)؛ مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة.

كما تبين أن الولاء المستمر جاء في المرتبة الأولى بمتوسط مقداره (٤,٣٠ من ٥,٠٠)، أي بمستوى (عالٍ جدًّا) ، كما أن أهم مظاهر الولاء المستمر لدى المعلمات يتمثل في المحافظة على ممتلكات المدرسة مثل ممتلكاتهن الشخصية، كما تسود العلاقة الجيدة مع زميلاتهن بما يدفعهن للبقاء في العمل بالمدرسة، كما يعتبر المعلمات أنفسهن عضوا فعالا في هذه المدرسة، وتوضح هذه النتيجة الاتجاهات الإيجابية من قبل المعلمات وانتماءهن لبيئة العمل بدرجة كبيرة ورغبتهن في الاستمرار في المدرسة.

في حين جاء الولاء العاطفي في المرتبة الثانية بمتوسط مقداره (٣,٨١ من ٥,٠٠) أي بمستوى (عالٍ) ، وتمثل أهم مظاهر الولاء العاطفي لدى المعلمات في الحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة، ورغبة المعلمات في تحقيق مدارسهن لمستويات عالية من التطور في الأداء، كما أن المعلمات يعتبرن نجاح المدرسة جزءًا من نجاحهن المهني.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العريفي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى وجود الولاء التنظيمي لدى وكيلات الأقسام العلمية بدرجة مرتفعة. كما اتفقت مع دراسة أميرة الغامدي (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات جاء بدرجة كبيرة، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م) التي أشارت إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة العامة للتربية الخاصة جاء بدرجة عالية، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي للمعلمات.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة متوسطة ودراسة عبد الرحمن (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة سافاس وآخرين

(Savas et al،2015) التي توصلت إلى أن أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة المطيري (٢٠١٥م) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة ،كما اختلفت مع دراسة أحمد (٢٠١٥م) التي توصلت إلى أن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة.

ومن خلال الإجابة على السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة تبين أن ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية جاء بدرجة عالية وهذا يقودنا إلى الكشف مدى وجود علاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات.

٤-٣- السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

للتعرف على مدى وجود علاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض قامت الباحثة باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧)

معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

المقاييس الإحصائية		الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية
الأداء الإداري	معامل الارتباط (بيرسون)	٠,٧٥٢**	٠,٥٠٨**	٠,٦٩٢**
	مستوى الدلالة	٠,٠٠** (دالة)	٠,٠٠** (دالة)	٠,٠٠** (دالة)
العلاقات الإنسانية	معامل الارتباط (بيرسون)	٠,٨٢٦**	٠,٥٧١**	٠,٧٦٦*
	مستوى الدلالة	٠,٠٠** (دالة)	٠,٠٠** (دالة)	٠,٠٠** (دالة)
درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية	معامل الارتباط (بيرسون)	٠,٨٢٠**	٠,٥٦١**	٠,٧٥٨
	مستوى الدلالة	٠,٠٠** (دالة)	٠,٠٠** (دالة)	٠,٠٠** (دالة)

** قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية بجميع أبعادها (الأداء الإداري والعلاقات الإنسانية)، وكذلك الدرجة الكلية للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي بجميع أبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر) وكذلك الدرجة الكلية للولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض موجبة، ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يبين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

وتفسر الباحثة تلك النتيجة بأن نمط القيادة التشاركية المتبع في المدارس من أفراد الدراسة يسمح للمعلمات بالمشاركة في صنع القرارات والتعاون بينهن، ويزيد من دافعية المعلمات نحو الإنجاز والرغبة في تحقيق الأهداف، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهن، وهي جميعها عوامل تسهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهن.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وكذلك اتفقت مع دراسة أحمد (٢٠١٥ م) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي، ودراسة الداعج (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمات، ودراسة الرنتيسي (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًّا بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ودرجة ممارسة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة الغامدي (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين مشاركة العاملين في صنع القرار ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة التفويض الإداري ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمات، ودراسة العقيلي (٢٠١٤م) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة العلاقات الإنسانية لمديري المدارس وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ،كما اتفقت مع دراسة سافاس وآخرين (Savas et al،2015) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين قيادة التغيير والولاء التنظيمي.

ومن خلال إجابة السؤال الثالث تبين وجود علاقة طردية بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، وسوف نتعرف على أن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة) إن وجدت.

٤-٤- السؤال الرابع : هل هناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسط استجابة أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة)؟

٤-٤-١- الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) بين متوسط استجابة أفراد الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي، قامت الباحثة باستخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، وذلك لتباين توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٨)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق في متوسط استجابة أفراد الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي

أبعاد الدراسة ومحاورها	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
بعد الأداء الإداري	بكالوريوس فأقل	٣٢٧	١٨٣,٧٢	٦٠٠٧٨,٠٠	-١,٥٣٩	٠,١٢٤
	دراسات عليا	٣٤	١٥٤,٧٩	٥٢٦٣,٠٠		غير دالة
بعد العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	٣٢٧	١٨٣,٠٧	٥٩٨٦٥,٥٠	-١,١٧٣	٠,٢٤١
	دراسات عليا	٣٤	١٦١,٠٤	٥٤٧٥,٥٠		غير دالة
المحور الأول: درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية	بكالوريوس فأقل	٣٢٧	١٨٣,٤٢	٥٩٩٧٨,٥٠	-١,٣٦٧	٠,١٧٢
	دراسات عليا	٣٤	١٥٧,٧٢	٥٣٦٢,٥٠		غير دالة
بعد الولاء العاطفي	بكالوريوس فأقل	٣٢٧	١٨٥,٠٩	٦٠٥٢٣,٠٠	-٢,٣١٠	٠,٠٢١*
	دراسات عليا	٣٤	١٤١,٧١	٤٨١٨,٠٠		دالة
بعد الولاء المستمر	بكالوريوس فأقل	٣٢٧	١٨٤,١٩	٦٠٢٣١,٥٠	-١,٨٢٠	٠,٠٦٩
	دراسات عليا	٣٤	١٥٠,٢٨	٥١٠٩,٥٠		غير دالة

أبعاد الدراسة ومحاورها	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
المحور الثاني: مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية	بكالوريوس فأقل	٣٢٧	١٨٥,٣١	٦٠٥٩٨,٠٠	٢,٤٣٧-	٠,٠١٥* دالة
	دراسات عليا	٣٤	١٣٩,٥٠	٤٧٤٣,٠٠		

*** فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.**

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري وكذلك العلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لجميع أبعاد ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتلك الأبعاد وللدرجة الكلية لمحور القيادة التشاركية على التوالي (٠,١٢٤، ٠,٢٤١، ٠,١٧٢)، وجميعها قيم أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائيًّا.

واختلفت مع نتيجة دراسة الجريفاني (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال صنع القرار باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلهن العلمي (دبلوم عال).

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمستوى الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لبعد الولاء المستمر (٠,٠٦٩)، وهي قيمة أكبر من (٠,٠٥) أي غير دالة إحصائيًّا.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) في مستوى الولاء العاطفي، وكذلك الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية لصالح أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لبعد الولاء العاطفي (٠,٠٢١)، وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة الكلية (٠,٠١٥)، وهي قيم دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل؛ مما يبين وجود تأثير دال إحصائيًّا لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الولاء العاطفي لدى معلمات المرحلة الثانوية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأسمري (٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل لصالح الحاصلات على درجة البكالوريوس.

٤ –٤–٢– الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≤٠,٠٥) بين متوسط استجابة أفراد الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقًا لاختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤–٩)

يوضح نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء الإداري	بين المجموعات	٥,١٦٨	٢	٢,٥٨٤	٣,٠٩٨	٠,٠٤٦* دالة
	داخل المجموعات	٢٩٨,٦٧١	٣٥٨	٠,٨٣٤		
	المجموع	٣٠٣,٨٣٩	٣٦٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٥,٦٦٧	٢	٢,٨٣٣	٣,٠٠٥	٠,٠٥١ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣٧,٥٣٧	٣٥٨	٠,٩٤٣		
	المجموع	٣٤٣,٢٠٤	٣٦٠			
درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية	بين المجموعات	٥,٤١٠	٢	٢,٧٠٥	٣,٢٨٧	٠,٠٣٩* دالة
	داخل المجموعات	٢٩٤,٦٥٤	٣٥٨	٠,٨٢٣		
	المجموع	٣٠٠,٠٦٤	٣٦٠			
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٦,٤٥٥	٢	٣,٢٢٨	٣,٩٠٤	٠,٠٢١* دالة
	داخل المجموعات	٢٩٥,٩٥٩	٣٥٨	٠,٨٢٧		
	المجموع	٣٠٢,٤١٤	٣٦٠			
الولاء المستمر	بين المجموعات	١,٣٨٢	٢	٠,٦٩١	١,٤٠٦	٠,٢٤٧ غير دالة
	داخل المجموعات	١٧٥,٩٨٨	٣٥٨	٠,٤٩٢		
	المجموع	١٧٧,٣٧٠	٣٦٠			
مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية	بين المجموعات	٣,٤١٧	٢	١,٧٠٨	٣,٠٢٢	٠,٠٥٠* دالة
	داخل المجموعات	٢٠٢,٣٥٩	٣٥٨	٠,٥٦٥		
	المجموع	٢٠٥,٧٧٦	٣٦٠			

*** فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.**

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة قائدات المدارس للعلاقات الإنسانية، بوصفها أحد مظاهر القيادة التشاركية، وكذلك مستوى الولاء المستمر، بوصفه أحد مظاهر الولاء التنظيمي لدى المعلمات من أفراد الدراسة باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للعلاقات الإنسانية (٠,٠٥١)، في حين بلغت بالنسبة للولاء المستمر (٠,٢٤٧)، وهي قيم أكبر من (٠,٠٥)، وبالتالي لا يوجد تأثير دال لمتغير الدورات التدريبية في مجال القيادة على عملية ممارسة العلاقات الإنسانية من قبل قائدات المدارس ومستوى الولاء المستمر لدى المعلمات من أفراد الدراسة.

في حين اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات الدورات التدريبية في القيادة استخدمت الباحثة اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٤-١٠)

نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات الدورات التدريبية في القيادة

أبعاد محور الدراسة	الدورات التدريبية	ن	المتوسط	لا يوجد	أقل من خمس دورات	من خمس دورات فأكثر
الأداء الإداري	لا يوجد	١٧٠	٣,٢٩٢٠	-		*
	أقل من خمس دورات	٨١	٣,٣٤٧٤		-	
	من خمس دورات فأكثر	١١٠	٣,٥٦٥٦			-
درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية	لا يوجد	١٧٠	٣,٤٤٢٨	-		*
	أقل من خمس دورات	٨١	٣,٥٠٨٧		-	
	من خمس دورات فأكثر	١١٠	٣,٧٢٤١			-
الولاء العاطفي	لا يوجد	١٧٠	٣,٦٨٧٦	-		*
	أقل من خمس دورات	٨١	٣,٧٩١٥		-	
	من خمس دورات فأكثر	١١٠	٣,٩٩٨٠			-
مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية	لا يوجد	١٧٠	٣,٩٦٤٤	-		*
	أقل من خمس دورات	٨١	٤,٠٥٦٢		-	
	من خمس دورات فأكثر	١١٠	٤,١٩٠٥			-

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد الدراسة من اللاتي لم يحصلن على دورات تدريبية في القيادة، وأفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية فأكثر، نحو (درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي) لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على خمس دورات تدريبية فأكثر.

وقد يرجع ذلك إلى أن الدورات التدريبية تسهم في زيادة مستوى الوعي بأهمية القيادة التشاركية ودورها في تحقيق أهداف بيئة العمل التعليمية، وكذلك تسهم الدورات التدريبية في زيادة دافعية المعلمات نحو العمل وزيادة الرغبة في الأداء وإنجاز المهام، وبالتالي زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهن.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لصالح الحاصلات على عدد من الدورات التدريبية، ودراسة الغامدي (٢٠١٤/أ) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية تعزى لاختلاف حضورهم البرنامج التدريبي الخاص بنظام المقررات لصالح الذين حضروا البرنامج.

٤-٤-٣ - الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\propto \leq$٠,٠٥) بين متوسط استجابة أفراد الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤-١١)

يوضح نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقًا لاختلاف متغير سنوات الخدمة

أبعاد ومحاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الأداء الإداري	بين المجموعات	٢,٢٩٤	٢	١,١٤٧	١,٣٦٢	٠,٢٥٨ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٠١,٥٤٥	٣٥٨	٠,٨٤٢		
	المجموع	٣٠٣,٨٣٩	٣٦٠			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	٤,١٤٨	٢	٢,٠٧٤	٢,١٩٠	٠,١١٣ غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣٩,٠٥٦	٣٥٨	٠,٩٤٧		
	المجموع	٣٤٣,٢٠٤	٣٦٠			
درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية	بين المجموعات	٣,١٠٢	٢	١,٥٥١	١,٨٧٠	٠,١٥٦ غير دالة
	داخل المجموعات	٢٩٦,٩٦٣	٣٥٨	٠,٨٣٠		
	المجموع	٣٠٠,٠٦٤	٣٦٠			
الولاء العاطفي	بين المجموعات	٥,١٥٧	٢	٢,٥٧٨	٣,١٠٥	٠,٠٤٦* دالة
	داخل المجموعات	٢٩٧,٢٥٨	٣٥٨	٠,٨٣٠		
	المجموع	٣٠٢,٤١٤	٣٦٠			
الولاء المستمر	بين المجموعات	٣,٢١٧	٢	١,٦٠٩	٣,٣٠٧	٠,٠٣٨* دالة
	داخل المجموعات	١٧٤,١٥٢	٣٥٨	٠,٤٨٦		
	المجموع	١٧٧,٣٧٠	٣٦٠			
مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية	بين المجموعات	٤,١٢٥	٢	٢,٠٦٣	٣,٦٦٢	٠,٠٢٧* دالة
	داخل المجموعات	٢٠١,٦٥١	٣٥٨	٠,٥٦٣		
	المجموع	٢٠٥,٧٧٦	٣٦٠			

*** فروق دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.**

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة أفراد الدراسة بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية بجميع أبعادها وكذلك الدرجة الكلية لها باختلاف متغير سنوات الخدمة، ويتضح من هذه النتيجة عدم وجود تأثير

دال لمتغير الخدمة في آراء أفراد الدراسة من المعلمات نحو درجة ممارسة قائدات المدارس لنمط القيادة التشاركية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المطيري (٢٠١٥م) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للقيادة التشاركية تعزى لسنوات الخبرة .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة نجدي (٢٠١٣م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين؛ لاختلاف سنوات الخبرة ولصالح فئة (١٠سنوات فأكثر)، ودراسة الداعج (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التشاركية؛ تعود إلى اختلاف سنوات الخبرة لصالح من خبرتهن (١٥سنة فأكثر)، ودراسة أحمد (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم (١٥ سنة فأكثر)،دراسة الجريفاني (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة وصنع القرار باختلاف متغير الخبرة المهنية لصالح من خبرتهن من (٥-١٠سنوات).

في حين أنه اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وكذلك الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات باختلاف متغير سنوات الخدمة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات سنوات الخدمة استخدمت الباحثة اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (٤-١٢)

نتائج اختبار " LSD " للفروق بين فئات سنوات الخدمة

أبعاد محور الدراسة	سنوات الخدمة	ن	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ١٠سنوات إلى أقل من ٢٠سنة	من ٢٠ سنة فأكثر
الولاء العاطفي	أقل من ٥ سنوات	١١٧	٣,٦٥٩١	-		*
	من ١٠سنوات إلى أقل من ٢٠سنة	١٠٩	٣,٧٩٠٠		-	
	من ٢٠ سنة فأكثر	١٣٥	٣,٩٤٤٩			-
الولاء المستمر	أقل من ٥ سنوات	١١٧	٤,١٨١٩	-		*
	من ١٠سنوات إلى أقل من ٢٠سنة	١٠٩	٤,٣٠٠١		-	
	من ٢٠ سنة فأكثر	١٣٥	٤,٤٠٨٥			-
مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية	أقل من ٥ سنوات	١١٧	٣,٩٢٠٥	-		*
	من ١٠سنوات إلى أقل من ٢٠سنة	١٠٩	٤,٠٤٥١		-	
	من ٢٠ سنة فأكثر	١٣٥	٤,١٧٦٧			-

* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل بين أفراد الدراسة من اللاتي سنوات خدمتهن (أقل من ٥ سنوات)، وأفراد الدراسة من اللاتي سنوات خدمتهن من (٢٠ سنة فأكثر)، نحو (مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة وكذلك الكلية لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات)، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي سنوات خدمتهن من (٢٠سنة فأكثر).

وقد يرجع ذلك إلى أن المعلمات من ذوات الخبرة الأكثر عادة ما يكون لديهن مستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي نظرًا لطول فترة عملهن وفهمهن لمتطلبات العمل وأدائهن لمهامهن بالشكل المطلوب وفق الأنظمة واللوائح التعليمية، وبالتالي تنشأ لديهن حالة من الانتماء والولاء إلى بيئة العمل الأمر الذي يسهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهن.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي ترجع

لاختلاف متغير الخبرة الإدارية لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٥) سنة، ودراسة العجمي (٢٠١٦م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لصالح ذوات سنوات الخبرة الأكثر، ودراسة الأسمري (٢٠١٧م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة؛ حيث كانت لصالح ذوات الخبرة من (١٠ سنوات فأكثر) ،كما اتفقت مع دراسة أحمد (٢٠١٥م) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم من (١٥ سنة فأكثر).

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفَصلُ الخامسُ

مُلخَّص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

ويشتمل هذا الفصل على عرضٍ لأبرز النتائج التي تُوصِّلَ إليها، ومِن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

٥-١- خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسةِ فصول، بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفَصل الأول: تناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها الباحثة في دراستها.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل مفاهيم الدراسة، وحددت أهداف دراستها، والتي تمثلت في الأهداف التالية:

١. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.
٢. التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
٣. الكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

والفَصلُ الثَّاني: ناقش الإطار النظري للدراسة، إذ اشتمل على مبحثين؛ القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي، كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة التي تناولت القيادة التشاركية، والولاء التنظيمي، وعددها (٢١) دراسة سابقة، منها (١٢) دراسة محلية، و(٤) دراسات عربية، و(٥) دراسات أجنبية، وجميعا نشرت خلال الفترة من (٢٠١٠ م-٢٠١٧م).

وعقبت عليها الباحثة، من حيث أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة، ومِن ثَمَّ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

والفصل الثالث: تناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة ،وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض والبالغ عددهن (٦٩٢٤) معلمة ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ عددها (٣٦١) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية، وتكونت أداة الدراسة من (٤١) عبارة مقسمة على محورين هما:

المحور الأول :درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، وتكون من بعدين :

البعد الأول :الأداء الإداري ويتكون من (١٤ عبارة).

البعد الثاني: العلاقات الإنسانية وتكون من (١١ عبارة).

المحور الثاني :مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية، وتكون من بعدين :

البعد الأول : الولاء العاطفي ويتكون من (٩عبارة).

البعد الثاني : الولاء المستمر ويتكون من (٧ عبارة).

وأوضحت الباحثة بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة، وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

الفصل الرابع: تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة، لتجيب عن أسئلتها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: لخصت الباحثة الدراسة، وعرضت أهم نتائجها، واقترحت أبرز توصياتها.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أولا: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

- تبين أن (٣٢٧) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٩٠,٦%)، من إجمالي أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة.
- تبين أن (١٣٥) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٣٧,٤%)، من إجمالي أفراد الدراسة، سنوات خبرتهن من ٢٠ سنة فأكثر، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة.

- تبين أن (١٧٠) من عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٤٧,١%)، من إجمالي أفراد الدراسة لم يحصلن على دورات تدريبية في القيادة، وهن الفئة الأكبر في عينة الدراسة.

ثانيا: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

تبين أن عملية ممارسة قائدات المدارس لجميع عمليات القيادة التشاركية ككل، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٤ من ٥,٠٠)، والتي تبين أن درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، جاءت عالية في أداة الدراسة، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولًا: بالنسبة لبعد الأداء الإداري:

تبين أن عملية ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، فيما يتعلق بجانب الأداء الإداري، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٩ من ٥,٠٠) ، وقد جاءت سبع عبارات بدرجة ممارسة عالية وفقا للترتيب الآتي:

- تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق.
- تحديد مهام كل معلمة بدقة.
- استخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات.
- إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية.
- اعتماد الشفافية من خلال توفير معلومات صحيحة للمعلمات عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة.
- توزيع المهام بين المعلمات دون تحيز.
- تشجيع المعلمات على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية.

بينما جاءت بقية العبارات بدرجة ممارسة متوسطة وفقا للترتيب الآتي :

- إشراك المعلمات في تشكيل اللجان؛ لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة.
- مناقشة المعلمات في نتائج تقارير تقييم الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بالتشاور معهن.
- إشراك المعلمات في إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة.
- إشراك جميع المعلمات في صنع القرارات.
- تنظيم جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمات.
- تفويض إحدى المعلمات بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات.

ثانيًا: بالنسبة لبُعد العلاقات الإنسانية:

تبين أن عملية ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، فيما يتعلق بجانب العلاقات الإنسانية، من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٠ من ٥,٠٠)، وقد جاءت جميع العبارات بدرجة ممارسة عالية وفقا للترتيب الآتي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات.
- تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة.
- تنمية القيم الاجتماعية لدى المعلمات.
- دعم أفكار المعلمات الإبداعية.
- استخدام أسلوب التحفيز المعنوي مع المعلمات.
- بناء الثقة بين المعلمات والهيئة الإدارية.
- تشجيع المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة؛ للإفادة منها.
- توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات في المدرسة.
- التعاون مع المعلمات في حل المشاكل التي تواجههن.
- مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض؟

تبين أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بشكلٍ عام، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٥ من ٥,٠٠)، وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولًا: بالنسبة لبعد الولاء العاطفي:

تبين أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عالٍ من الولاء العاطفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، بمتوسط حسابي مقداره (٣,٨١ من ٥,٠٠)،وقد جاءت ثمان عبارات بدرجة عالية وفقا للترتيب الآتي :

- أحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة.
- يهمني تحقيق مدرستي مستويات عالية من التطور في الأداء.
- أعتبر نجاح هذه المدرسة جزءًا من نجاحي المهني.
- أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي.
- أشعر بالفخر عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.
- أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.
- أنظر إلى المشكلات التي تواجه المدرسة على أنَّها جزء من مشكلاتي الشخصية.
- أشعر بالعدالة في التعامل معي بالمدرسة.

بينما جاءت عبارة واحدة بدرجة متوسطة وهي:

- أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة.

ثانيًا: بالنسبة لبعد الولاء المستمر:

تبين أن أفراد الدراسة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لديهم مستوى عالٍ جدًّا من الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي، بمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٠ من ٥,٠٠). وقد جاءت خمس عبارات بدرجة عالية جدا وفقا للترتيب الآتي :

- أحافظ على ممتلكات المدرسة، كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية.
- علاقتي الجيدة مع زميلاتي تدفعني إلى البقاء في العمل بالمدرسة.

- أعتبر نفسي عضوا فعالا في هذه المدرسة.
- أتقبل أي مهام أكلف بها؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
- أشعر بعدم الرغبة في الغياب عن المدرسة، إلَّا في أصعب الظروف.

بينما جاءت عبارتان بدرجة عالية وفقا للترتيب الآتي:

- أدافع عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد إليها.
- أشجع زميلاتي في العمل على اكتساب خبرات تساعد على تحقيق أهداف المدرسة.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ؟

تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض موجبة، ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مَا يبين أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بين درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ومستوى الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

السؤال الرابع: هل هناك فروق دالة إحصائيًا بين متوسط استجابة أفراد الدراسة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في القيادة، سنوات الخدمة)؟

أولًا: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الإداري، وكذلك العلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية، لجميع أبعاد ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء المستمر كأحد أبعاد الولاء التنظيمي.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (∝≤٠,٠٥) في مستوى الولاء العاطفي، وكذلك الدرجة الكلية لمستوى الولاء التنظيمي، لدى معلمات المرحلة الثانوية، لصالح أفراد الدراسة من حملة مؤهل البكالوريوس فأقل.

ثانيًا: الفروق باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجة ممارسة قائدات المدارس للعلاقات الإنسانية كأحد مظاهر القيادة التشاركية، وكذلك مستوى الولاء المستمر كأحد مظاهر الولاء التنظيمي لدى المعلمات من عينة الدراسة، باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة.

كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في متوسطات درجة ممارسة الأداء الإداري والدرجة الكلية للقيادة التشاركية، وكذلك الولاء العاطفي والدرجة الكلية للولاء التنظيمي باختلاف متغير الدورات التدريبية في القيادة، لصالح أفراد الدراسة من اللاتي حصلن على عدد (٥ دورات فأكثر).

ثالثًا: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، في متوسط استجابة أفراد الدراسة، بالنسبة لدرجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، بجميع أبعادها، وكذلك الدرجة الكلية لها، باختلاف متغير سنوات الخدمة.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، في مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وكذلك الكلية، لمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمات، باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح أفراد الدراسة من اللاتي سنوات خدمتهن (من ٢٠ سنة فأكثر).

٥-٢-توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- مشاركة المعلمات في صنع القرار المدرسي، والاستفادة من جميع الآراء المطروحة.
- مشاركة المعلمات في المهام القيادية، وتفويض بعض الصلاحيات لهن، لأداء مهامهن على أكمل وجه.
- الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات من تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم النفس، لعقد دورات تدريبية، وورش عمل للمعلمات، وقائدات المدارس، عن أهمية ممارسة القيادة التشاركية في المدارس.
- زيادة المخصصات المالية في الميزانية التشغيلية في المدارس في بند تكريم الموظفات لتحفيز المعلمات المبدعات.
- تطوير منظومة الأداء المدرسي والإشرافي، بحيث تضاف لها مؤشرات تقيس الولاء التنظيمي لدى الموظفات.
- تفعيل دور قسم القيادة المدرسية بمكاتب التعليم؛ للتعرف على الاحتياجات التدريبية للمعلمات، من خلال استطلاع آرائهن لمعرفتها، والعمل على تقديم برامج تدريبية فعالة لهن، لزيادة رضاهن الوظيفي، ومِن ثَمَّ تعزيز الولاء التنظيمي لهن.
- إعطاء الفرصة للمجتمع المحلي في المشاركة في وضع خطة المدرسة والمشاركة في اللجان المدرسية، وعملية اتخاذ القرار، والسماح بالاستفادة من مرافق المدرسة لخدمة المجتمع المحلي.
- بناء شراكة مجتمعية بين المدارس، ومؤسسات المجتمع الأخرى، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية في المدارس لزيادة مشاركة المعلمات في العملية التعليمية، وتعزيز الولاء التنظيمي لهن.

٥-٣-مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوعات التالية:

- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة التشاركية مرتبطة بمتغيرات أُخرى (مثل الأداء الوظيفي، والتميز المؤسسي، المناخ التنظيمي)، ومِن وجهات نظر أُخرى ومختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الولاء التنظيمي مرتبطة بمتغيرات أُخرى (مثل كفاءة الأداء، التنمية المهنية، الروح المعنوية، الرضا الوظيفي)، ومن وجهات نظر أخرى ومختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول معوقات القيادة التشاركية في الميدان التربوي، واقتراح الحلول المناسبة التي تسهم في نجاحها.

المراجع

المراجع العربية:

ابن حفيظ،شافية. (٢٠١٤). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر**، ع (١٧) ، ١٩٣ – ٢٠٤.

أبو الكشك، محمد نايف.(٢٠٠٦م).**الإدارة المدرسية المعاصرة** .عمان: دار جرير للتوزيع والنشر.

أحمد، منار منصور.(٢٠١٥م).درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم التربوية** ،١(٤)،٤٠٥-٤٤٩.

أحمد، حافظ فرج .(٢٠٠٧م).**قضايا إدارية معاصرة**. القاهرة: عالم الكتب.

أبو النصر ،مدحت محمد .(٢٠٠٥م).**تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة** .القاهرة :إيتراك للنشر والتوزيع .

أبو ناصر، فتحي ،محمد.(٢٠٠٨م).**مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات**. عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

إبراهيم، مجدي عزيز.(٢٠٠٤م).**موسوعة التدريس** .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو طاحون ، أمل لطفي.(٢٠١٢م). **القيادة التربوية الفاعلة** .عمان : أمواج للطباعة و النشر و التوزيع.

أبو عابد، محمود محمد.(٢٠٠٦م).**اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة** .إربد:دار الأمل للنشر والتوزيع.

أبوالخير، لطيفة يعقوب .(٢٠١٣م). **درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات**. رسالة ماجستيرغيرمنشورة،جامعة الشرق الأوسط.الأردن.

أدم، طلعت محمد و موسى،حسن (٢٠١٤م).**نحو إدارة مدرسية متطورة**. الإسكندرية: دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر.

الأسمري، عفيفة .(٢٠١٧م). **درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمكة المكرمة للتفويض الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

إدريس ،ثابت والمرسي، جمال الدين (٢٠٠٥م).**السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**. الإسكندرية :دار الجامعية.

بدر،حامد.(١٩٨٧م).**السلوك التنظيمي** .الكويت :دار القلم.

البارقي ، مصلحة بنت حسين .(٢٠١٧م)."التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث : دراسة ميدانية". **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية** ، ٢٨(٢)،١-٢٨.

البحيري ،السيد محمودوحافظ، محمد صبري والمغيدي، الحسن بن محمد.(٢٠١٣م).**القيادة في المؤسسات التعليمية**. القاهرة: عالم الكتب.

بطاح ،أحمد.(٢٠٠٦م).**قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** .عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

البنا، هالة مصباح.(٢٠١٣م).**الإدارة المدرسية المعاصرة** .عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجريفاني ، أمل أحمد.(٢٠١٦م). **درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات**. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ،جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية، الرياض.

جلاب، إحسان دهش.(٢٠١١م).**إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير** .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجهني، محمد.(١٤٢٩هـ).المعلم السعودي :هل لديه ولاء تنظيمي لمهنته وللوزارة؟. **مجلة المعرفة** ،العدد١٥٩.

حامد، سليمان.(٢٠٠٩م).**الإدارة التربوية المعاصرة** .عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الحربي، قاسم عائد.(٢٠٠٨م).**القيادة التربوية الحديثة**. عمان :ا لجنادرية للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة.(٢٠٠٨م).**مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** .عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حمود،خضير كاظم والشيخ ،روان (٢٠١٠م).**إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**. عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.

حمدان،دانا لطفي .(٢٠٠٨م).**العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**.رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس.

الحمداني، مريم سالم.(٢٠٠٩م).**الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.

خليفات، عبدالفتاح صالح و الملاحمة، منى خلف. (٢٠٠٩ م). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .**مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية** ،٤(٣) ، ٢٨٩-٣٤٠.

الدوسري ،سعد.(٢٠٠٥م).**ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على مستوى شرطة الشرقية** .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

دحلان، حاتم. (٢٠٠٦). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية: (المفهوم – المبررات – الفوائد – المعيقات). **مجلة رؤى تربوية – فلسطين** ،ع (٢١)، ١٣٣ – ١٣٥.

الداعج، رنا محمد.(٢٠١٦م).**ممارسة قائدات المدارس الثانوية للبنات بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات** .بحث تكميلي لنيل الماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الدعيلج ، ابراهيم عبدالعزيز .(٢٠١٥م).**الإدارة التربوية والإدارة المدرسية**. عمان :الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

الدواس، نادية صالح.(١٤٣٧هـ).**واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات إدارات العموم بوزارة التعليم**. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ،جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية، الرياض.

داوني،كمال سليم .(٢٠١٣م).**القيادة التربوية** .عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الدهلوس ،فاطمة إبراهيم .(٢٠١٣م).**أثر الإحساس بالعدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي دراسة مسحية على المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية** .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ،الرياض.

ربيع،هادي مشعان.(٢٠١٥م).**الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**.عمان:مكتبة المجتمع العربيةللنشر والتوزيع.

الرنتيسي ،محمد سمير.(٢٠١٥م).**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقاتهم الإنسانية** .رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.

الرواشدة، خلف سليمان.(٢٠٠٧م).**صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي** .عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الرطيان ،فهد ناصر.(٢٠١١م). **الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية** .رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض .

زينتي ،فريدة.(٢٠١٣م). **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي–دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس –الجزائر –المغرب–**.رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الجزائر.

سليمان،أحمد زهير.(٢٠١٧م).**تصورمقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**.رسالة ماجستير غير منشوة ،الجامعة الإسلامية ، غزة.

السميح، عبدالمحسن محمد.(٢٠٠٨م).الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .**مجلة قطاع الدراسات التربوية (جامعة الأزهر)**،ع(٢)،٣٦١-٤١٠.

السعود،راتب.(٢٠٠٧م).**الأشراف التربوي (مفهومه ونظرياته وأساليبه** .عمان :طارق للخدمات المكتبية.

الشاطبي،أحمديحي،والدعيس،محمدناجي.(٢٠١٣م).النمط القيادي التشاركي لمديري العموم وأثره على الرضا الوظيفي لدى مديرات الإدارات بجامعة ذمار.**مجلة دراسات يمنية** ،ع(١٠٩)، ١٠٥-١٥٠.

الشريف ،نوف عثمان .(٢٠١٧م).**دورالقيادة التشاركية في تعزيزاتجاهات الموظفات الإداريات نحو الإبداع الإداري .بجامعة أم القرى** .رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

الشمراني،مريم ثامر.(٢٠١٥م).**دور القيادة التشاركية في النمو المهني لمعلمات المرحلة الابتدائية**.رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي ،الرياض.

الشياب ،أحمد محمد وأبوحمور ،عنان محمد (٢٠١٠م).**مفاهيم إدارية معاصرة** .عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

عاطف، زاهر عبدالرحمن .(٢٠١٠م).**الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة**. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبدالقادر.(٢٠٠١م).**الإدارة المدرسية الحديثة** .عمان: دار الشروق.

عبدالرحمن ،أيمان .(٢٠١٥م). الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**،٢٩(٦)، ١٠٩٦ -١٠٩٩ .

عبدالرحمن، محمد عبدالحميد.(٢٠١١م).**الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات** . بنغازي :دار الكتب الوطنية .

عيسى،سناء محمد.(٢٠٠٨م). **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة** .رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية ،غزة.

العتيبي، نوف بنت خالد مشعان.(٢٠١٥م).**متطلبات القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية** . بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ،جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية ،الرياض.

العجمي،ناصر محمد .(٢٠١٠م).**درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الشرق الأوسط، عمان.

العساف، صالح.(٢٠١٢م).**المدخل للعلوم السلوكية** .ط٢،الرياض:دار الزهراء.

العجمي، راشد شبيب.(١٩٩٩م).الولاء التنظيمي والرضا عن العمل :مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت. **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة**،١٣(١)،٤٩-٧٠.

العجمي ،نوف عبدالعالي .(٢٠١٦م).الولاء التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية :دراسة ارتباطية . **المجلة التربوية الدولية المتخصصة** ،٥(١٠) مسترجع من : http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=115346

العرابيد،نبيل أحمد.(٢٠١٠م).**دورالقيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الأزهر ،غزة.

العريفي،ماجدة سعد. (٢٠١٤م) .**واقع الولاء التنظيمي لدى وكيلات الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس**. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية ،الرياض.

عتريس،محمدعيد.(٢٠١٦م).تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية بالزقازيق.**مجلة كلية التربية بالزقازيق**،٢(٩٣)،٢١٥-٣٥٢.

العقيلي ،محمد زكي .(٢٠١٤م).**درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للعلاقات الإنسانية بمحافظة جرش وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش ،محافظة جرش.

العمري،عبيد عبدالله .(١٩٩٩م).محددات الولاء التنظيمي في القطاع الخاص الصحي الحكومي .**مجلة مركز البحوث جامعة الملك سعود**، ع(٧٤).

العضايلة،علي محمد.(١٩٩٥م).الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية دراسة مقارنة بين القطاعين الخاص والعام الأردنين.**مجلة جامعة مؤتة**،١٠(١٠)،٥٣-٩٧.

غنام،ختام عبدالله .(٢٠٠٥م).**السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس** .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس.

الغامدي ،عبدالرحمن غرم الله .(٢٠١٤م/أ). **استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة التشاركية**. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض .

الغامدي،عبدالرحمن غرم الله.(٢٠١٤م/ب).**القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية**. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.

الغامدي،أميرة سعيد.(٢٠١٥م).**التحفيز الاداري وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمات مدارس الباحة** .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الباحة، الباحة.

الغامدي، عبدالعزيز مستور.(٢٠١٥م). **المشاركة في صنع القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة**. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية ،الرياض.

الفريحات، خضير كاظم واللوزي ،موسى سلامة والشهابي ،أنعام (٢٠٠٩م).**السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة** .عمان:إثراء للنشر والتوزيع

فليه، فاروق عبده وعبدالمجيد، السيد محمد.(٢٠٠٥م).**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فلمبان، إيناس فؤاد .(٢٠٠٨م) .**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

الفلاح، سامية أحمد.(٢٠٠٩م).**واقع الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالأحساء وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء.

الفارس،سليمان.(٢٠١١م).أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة .**مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** ،٢٧(١)،٦٩-٩١.

فهمي، محمد شامل.(٢٠٠٥م).**الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات لاستخدام برنامجSPSS** .الرياض: معهد الإدارة العامة.

القحطاني ،محمد دليم .(٢٠١٥م).**إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل**. الرياض: العبيكان للنشر.

القرشي، عبدالله فهد خلف.(٢٠١٣م).**ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القحطاني،سالم سعيد والعامري،أحمد سالم وأل مذهب ،معدي محمد والعمر ،بدران عبدالرحمن (٢٠٠٤م).**منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)**.الرياض:العبيكان.

القيسي ، هناء محمود.(٢٠٠٩م). **الإدارة التربوية مبادئ –نظريات –اتجاهات حديثة** .عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

القرشي ،سوزان محمد.(١٩٩٨م).**الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والأثار** .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود، الرياض.

كردي،أحمد السيد .(٢٠١٠م).**كيفية تنمية سلوك الولاء التنظيمي لدى العاملين** .مسترجع من: http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124227

الكايد،جعفر .(١٩٩٩م).**الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية :دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** .رسالة ماجستير غيرمنشورة ،جامعة اليرموك ،عمان.

المحيميد، سعد محمد. (٢٠٠٩م) .**الولاء التنظيمي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور،جامعة الإمام محمدين سعود الإسلامية ،الرياض.

المعاني،أيمن عودة.(١٩٩٦م).**الولاء التنظيمي :سلوك منضبط وانجاز مبدع** .عمان:دار الوراق للنشروالتوزيع.

المعاني ،أيمن عودة .(١٩٩٩م).الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية :دراسة ميدانية،**مجلة الإداري** ،ع(٧٨).

محمد، فتحي عبد الرسول .(٢٠٠٨م).**الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية** .الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

مطاوع،ضياء الدين محمد والخليفة، حسن جعفر وعطيفة،حمدي أبو الفتوح.(٢٠١٤م).**مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية** .الرياض: مكتبة المتنبي .

المطاوع، شكري يوسف. (٢٠١٢م). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش للقيادة التشاركية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش.

المطيري ،بندر عبدالرحمن.(٢٠١٥م).**درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين** .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

هيجان، عبدالرحمن أحمد.(١٩٩٨م).**الولاء التنظيمي للمدير السعودي** :الرياض. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .

نجدي، عبدالغني .(٢٠١٣م).**القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بمحافظة المدينة المنورة**.بحث تكميلي لنيل الماجستير غيرمنشور ،جامعة طيبة ،المدينة المنورة.

النمروطي ،يوسف أحمد .(٢٠١٧م). **القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

الوذياني ،رحاب عوض .(٢٠١٥م).**سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة مكة المكرمة**.رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم القرى ،مكة المكرمة.

وزارة الاقتصاد والتخطيط.(٢٠١٥م –٢٠١٩م).**خطة التنمية العاشرة**. مسترجع من:

/http://www.mep.gov.sa/ministry-releases

المراجع الأجنبية

Burke,W,Scott. (2006). Exploratory Study of Organizational Loyalty: Comparison Between Senior Executives and Employee Views. Pepperdine University. ProQuest Dissertations Publishing.

Cooper, T. L., Wehrly, M., & Bao, Y. (1997). ORGANIZATION LOYALTY AND PERSONAL ETHICS: THE MORAL PRIORITIES OF CHINESE CADRES. *International Journal Of Public Administration*, *20*(10), 1791.

Coughlan, R. (2005). Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values. *Journal of Managerial Issues*, *17(1)*, 43-57. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/40604474

Cary, J . (1996). **Organizational Behavior : Understanding and Managing Life Work** ,4th Edition (New York Harper Collins College publishers,Inc.

Fiedler, F. (1967). **A Theory of leadership effectiveness**. New York: Hill Book

Company.

Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District, Ghana.

Hersey, P.& Blanchard, K.(1982). **Management of organizational behavior: utalizing human resources.** Englewood cliffs NJ: prentice hall.

Jing, W. (2010). School Leadership in Two Countries: Shared leadership in American and Chinese High Schools. (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Arizona.

Keith, S., Henriques-Girling, R., & Benveniste, G. (1991). Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration. *Educational Evaluation & Policy Analysis*, *13*(2), 203-205.

Lussier, R. N. (2005). *Human relations in organizations: Applications and skill building*. McGraw-Hill.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic press.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice (Fourth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

O'Reilly, C .and Caldwell, D.(1980)."The commitment and Jop Tenure of new Employees :Some Evidence of Post-Decisional Justification" . Administrative Science quaraterlyVol.26.

Rhee, K., & Sigler, T. (2015). Untangling the Relationship Between Gender and Leadership. *Gender In Management, 30*(2), 109-134. doi:10.1108/GM-09-2013-0114

Sarafidou, J., & Chatziioannidis, G. (2013). Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers. *International Journal Of Educational Management*, *27*(2), 170-183. doi:10.1108/09513541311297586

Savas, A. C., Kosker, E., Demir, S., & Utar, N. (2015). Teachers' Perception on the Relationship between Change Leadership and Organizational Commitment. *International Journal Of Educational Methodology*, *1*(1), 9-18.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, *22*(1), 46-56.

Ting, S., & Yeh, L. (2014). Teacher Loyalty of Elementary Schools in Taiwan: The Contribution of Gratitude and Relationship Quality. *School Leadership & Management*, *34*(1), 85-101.

Terry,L. cooper & Mark wehrly.(2000***).Organizational loyalty and personal ethics: the moral priorities of Chinese cadres***. USA: School Of Public Administration, university of California.

Zinke, F. (2013). The Relationship Between Shared Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Student Achievement. Dissertation Archive.

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة في صورتها الأولية

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية:

قسم: الإدارة والتخطيط التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور/ه.....الموقر /ه تحية طيبة وبعد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض "وذلك

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

١-التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض .

٢-التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.

٣-الكشف عن درجة ونوع العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض .

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تكونت من محورين، واستخدمت مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير الاستجابات ،وفقا للاتي:

العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

ونظرا لما تعهده الباحثة فيكم من سعة الاطلاع والخبرة ،فإنها تتقدم اليكم بأداة الدراسة(الاستبانة) بغية تحكيمكم لها وإبداء ملاحظاتكم حولها، ومدى وضوح العبارة ودقتها واقتراح إي تعديلات أو إضافات ترونها مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

مع فائق شكري وتقديري

الباحثة :عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي

eidah9283@gmail.com

رقم الجوال 0505107684

آمل التكرم بتعبئة بيانات المحكم :

الاسم		**المؤهل**	
الدرجة العلمية		**التخصص**	
الجامعة		**القسم**	

أولا البيانات الأولية

آمل التكرم بوضع علامة(√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك أمام فئات المتغير الذي تراه مناسبا للدراسة.

المؤهل العلمي: ○ بكالوريوس ○ ماجستير ○ دكتوراه ○ دبلوم ○ أخرى تذكر...	**عدد سنوات الخبرة:** ○ أقل من ١٠ سنوات. ○ من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة. ○ ٢٠ سنة فأكثر.

مناسب	**غير مناسب**	**مناسب**	**غير مناسب**
التعديل المقترح		**التعديل المقترح**	

عدد الدورات التدريبية :

○ أقل من خمس دورات

○ أكثر من خمس دورات

○ لا يوجد

مناسب	**غير مناسب**	**التعديل المقترح**

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرمة معلمة المرحلة الثانوية / حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " **القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض** "وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمات والكشف عن درجة ونوع العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

ويقصد بالقيادة التشاركية : مدخل قيادي تمارسه قائدات المدارس ويقوم على مشاركة المرؤوسين في العملية التعليمية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية .

ويقصد بالولاء التنظيمي مدى ارتباط المعلمة بالمدرسة وحرصها على أداء عملها بكل إخلاص والسعي إلى تحقيق أهدافها.

ونظرا لأهمية وجهة نظرك عزيزتي معلمة المرحلة الثانوية في هذه الدراسة من واقع خبرتك العملية والعلمية علما بأن المشاركة اختيارية وجميع المعلومات الواردة لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي وسوف تستغرق الإجابة منك خمس دقائق

مع شكري وتقديري لحسن تعاونك ولدى الاستفسار عن إي معلومات الرجاء التواصل مع الباحثة أو قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتواصل

الباحثة :عيدة حمدان زايد الحارثي ايميل قسم الإدارة والتخطيط التربوي

eidah9283@gmail.com

edugraduatestudents@gmail.com

رقم الجوال 0505107684

ثانيا: محاور الاستبانة:

المحور الأول :القيادة التشاركية

أمل التكرم بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك أمام فئات المتغير الذي تراه مناسبا لدراسة درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية ،وتتضمن بعدين (الأداء الإداري ،والعلاقات الإنسانية).

م	العبارة	أهمية العبارة		مدى وضوح العبارة		مدى انتمائها للمحور		التعديل المقترح
		مهمة	غير مهمة	واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
البعد الأول :الأداء الإداري: يقصد به انجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاية وفاعلية تعمل قائدة المدرسة على								
١	تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق .							
٢	العمل على الحد من الازدواجية في العمل وتداخل الصلاحيات بين المعلمات .							
٣	اعتماد الشفافية والوضوح من خلال توفير معلومات صحيحة للمعلمات عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة .							
٤	إشرك المعلمات في اعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة .							
٥	توزيع الأعمال بين المعلمات بدون محاباة أو تحيز.							
٦	إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية							
٧	تفويض أحدى المعلمات بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات .							
٨	تنظيم جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمات							
٩	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات							

	بالتشاور معهم .							
١٠	إشراك المعلمات في اعداد البرامج والمشاريع التعليمية.							
١١	إشراك كافة المعلمات في صنع القرارات .							
١٢	إشراك المعلمات في تقييم البدائل المقترحة لاتخاذ القرارات.							
١٣	تفويض أحد وكيلاتها باتخاذ القرارات الإدارية في حال غيابها .							
١٤	المساهمة في بناء قيادات تعليمية وإدارية مستقبلية من المعلمات .							
١٥	إشراك المعلمات في تشكيل اللجان لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة .							
١٦	استخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات.							
١٧	مناقشة المعلمات في نتائج تقارير تقييم الأداء.							
البعد الثاني :العلاقات الإنسانية : ويقصدبها التعامل الإنساني الحسن الذي يشمل المعاملة الطيبة القائمة على مكارم الأخلاق والقيم وتبعث على الراحة والطمأنينة مما يشجع على الإنتاجية وحسن أداء العمل								
١٨	إتاحة جو من التفاهم والمشاركة بين المعلمات داخل المدرسة .							
١٩	توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات والضغوطات في المدرسة							
٢٠	إتاحة فرصة النمو المهني للمعلمات.							
٢١	تشجيع المعلمات على الالتحاق بالاختبارات المهنية (التربوية، القيادة المدرسية، والإشراف التربوي).							
٢٢	التعامل بحكمة وتأني مع المعلمات.							
٢٣	تشجيع المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة للاستفادة منها							
٢٤	تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات.							
٢٥	الحرص على بناء الثقة بين المعلمات							

٢٦	تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات.							
٢٧	تشجيع المعلمات على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية.							
٢٨	التعاون مع المعلمات في حل المشاكل التي تواجههن.							
٢٩	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات							
٣٠	استخدم اسلوب التحفيز المعنوي والمادي مع المعلمات .							
٣١	دعم أفكار المعلمات الإبداعية							
٣٢	تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة.							
٣٣	الإسهام في تنمية القيم لدى المعلمات.							

المحور الثاني : الولاء التنظيمي

أمل التكرم بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظرك أمام فئات المتغير الذي تراه مناسبا لقياس درجة الولاء التنظيمي لمعلمات المرحلة الثانوية ويتضمن بعدين (الولاء العاطفي ،والولاء المستمر) .

م	العبارة	أهمية العبارة		وضوح العبارة		مدى انتمائها للمحور		التعديل المقترح
		مهمة	غير مهمة	واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
البعد الأول: الولاء العاطفي ويقصدبه شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها								
١	أشعر بالولاء والانتماء للمدرسة.							
٢	أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة .							
٣	يهمني تفوق الطالبات في المدرسة.							
٤	أحترم طالباتي وأساعدهم على التغلب على مشكلاتهم .							
٥	أعتبر نجاح هذه المدرسة جزء من نجاحي المهني .							

٦	أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أتحدث عن مدرستي مع الأخرين.							
٧	أشعر بتقارب بين أهدافي الشخصية وأهداف المدرسة .							
٨	يهمني تحقيق مدرستي مستويات عالية من التطور في الأداء .							
٩	أحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة .							
١٠	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي.							
١١	أشعر بالعدالة والمساواة في التعامل معي بالمدرسة.							
١٢	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.							
١٣	أعتز بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية السائدة في مدرستي.							
البعد الثاني :الولاء المستمر و يقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من أجل البقاء في المنظمة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها								
١٤	سأبقى في هذه المدرسة ولو توفرت لي وظيفة في مكان أخر وبراتب أفضل.							
١٥	أنظر للمشكلات التي تواجه المدرسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.							
١٦	أقدم مصلحة المدرسة على مصلحتي الشخصية.							
١٧	أتقبل إي مهام أكلف بها من أجل تحقيق أهداف المدرسة.							

١٨	أحافظ على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية .							
١٩	أساهم باهتمام في بناء الخطط التطويرية للمدرسة.							
٢٠	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المدرسة .							
٢١	أشعر بعدم الرغبة في الغياب عن المدرسة إلا في أصعب الظروف.							
٢٢	أحقق ذاتي من خلال عملي في المدرسة.							
٢٣	أحرص على إنجاز العمل في الوقت المحدد.							
٢٤	أشجع زميلاتي في العمل على اكتساب خبرات تساعد على تحقيق أهداف المدرسة .							
٢٥	أدافع عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد إليها.							
٢٦	تتوافق قيمي مع قيم المدرسة.							
٢٧	علاقتي الجيدة مع زميلاتي تدفعني للبقاء في العمل بالمدرسة.							

ملحق (٢)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (٢): أسماء المحكمين

م	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أ.د أثمار مصطفى الكيلاني	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٢	أ.د بسام مصطفى العمري	أستاذ	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٣	أ.د سعاد عبدالعزيز المانع	أستاذ	لغة عربية	جامعة الملك سعود
٤	أ.د عبدالعزيز صالح العمار	أستاذ	لغة عربية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٥	أ.د عبدالونيس محمدالرشيدي	أستاذ	الخدمة الاجتماعية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٦	أ.د فايزة السيد عوض	أستاذ	المناهج وطرق التدريس	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٧	أ.د محمدأمين حامد القضاة	أستاذ	أصول التربية	الجامعة الأردنية
٨	أ.د محمد محمود عبدالنبي	أستاذ	علم النفس التربوي	جامعة الفيوم
٩	د.بدرجويعد العتيبي	أستاذ مشارك	أصول التربية	جامعة الملك سعود
١٠	د.خالد عواض الثبيتي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١١	د.صالح أحمد عبابنة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
١٢	د.راضي محيسن الشمري	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة حائل–كلية الشرق العربي
١٣	د.سعيد علي هدية	أستاذ مساعد	قيادة تربوية وجودة	جامعة الملك خالد
١٤	د.صلاح صالح معمار	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة طيبة
١٥	د.عبدالله مشبب الأحمري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٦	د.عبدالله حمود العتيبي	أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية
١٧	د.عبدالله محمد العامري	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
١٨	د.عبدالله قريطان العنزي	أستاذ مساعد	علم النفس قياس وتقويم	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٩	د.ماجد محمود الجودة	أستاذ مساعد	قياس وتقويم تربوي	جامعة تبوك
٢٠	د.مصلح سعيدالقحطاني	أستاذ مساعد	إدارة تربوية وتخطيط	الجامعة العربية المفتوحة
٢١	د.نورة يحي الفيفي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الملك خالد
٢٢	د.تغريد محمد الدخيل	دكتوراه	إدارة وتخطيط تربوي	إدارة تعليم الرياض
٢٣	د.زينب محسن الابراهيم	دكتوراه	إدارة وتخطيط تربوي	القطاع الخاص
٢٤	د.عبدالعزيز سعد الخشلان	دكتوراه	إدارة وتخطيط تربوي	إدارة تعليم الرياض
٢٥	د.علي سعيد القرني	دكتوراه	إدارة تربوية	إدارة تعليم بيشة
٢٦	د.فهد شرف ال شرف	دكتوراه	قياس وتقويم	وزارة التعليم
٢٧	د.محمد حمد الحسن	دكتوراه	إدارة تربوية	إدارة تعليم الأحساء
٢٨	د.منصور سعد فرغل	دكتوراه	إدارة تربوية وتخطيط	إدارة تعليم المدينة

٢٩	د.مها طلال العازمي	دكتوراه	التربية المقارنة والإدارة التعليمية	وزارة التربية الكويت
٣٠	د.نوال محمد الكنعان	دكتوراه	إدارة وتخطيط تربوي	إدارة تعليم الرياض

ملحق (٣)

الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية:
قسم: الإدارة والتخطيط التربوي

استبانة لدراسة بعنوان:

القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض

إعداد

عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي

إشراف

د. بندر بن محمد السليمان

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

العام الجامعي

١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ

٢٠١٨م

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية العلوم الاجتماعية:

قسم: الإدارة والتخطيط التربوي

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرمة معلمة المرحلة الثانوية / حفظها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " **القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض** "وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي.

وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمات، والكشف عن درجة ونوع العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية، ودرجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

ويقصد بالقيادة التشاركية : مدخل قيادي تمارسه قائدات المدارس ويقوم على مشاركة المرؤوسين في العملية التعليمية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية .

ويقصد بالولاء التنظيمي مدى ارتباط المعلمة بالمدرسة وحرصها على أداء عملها بكل إخلاص والسعي إلى تحقيق أهدافها.

ونظرا إلى أهمية وجهة نظرك عزيزتي معلمة المرحلة الثانوية في هذه الدراسة من واقع خبرتك العملية والعلمية ،فإني أرجو الاطلاع على محاور الاستبانة والإجابة على عباراتها، مع العلم أن المشاركة اختيارية، وجميع المعلومات الواردة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يستغرق وقت إجابتك عن الأسئلة إلا دقائق معدودة .

مع شكري وتقديري لحسن تعاونك ولدى الاستفسار عن إي معلومات الرجاء التواصل مع الباحثة أو قسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتواصل

ايميل قسم الإدارة والتخطيط التربوي

edugraduatestudents@gmail.com

الباحثة :عيدة حمدان زايد الحارثي

eidah9283@gmail.com رقم الجوال 0505107684

أولا: البيانات الأولية

أمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة :

١-المؤهل العلمي:

- بكالوريوس فأقل
- دراسات عليا

٢-عدد سنوات الخدمة:

- أقل من ١٠ سنوات.
- من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة.
- ٢٠ سنة فأكثر.

٣- عدد الدورات التدريبية في القيادة :

- أقل من خمس دورات
- خمس دورات فأكثر
- لا يوجد

ثانيا: محاور الاستبانة:

المحور الأول :درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة التشاركية.

أمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
البعد الأول: الأداء الإداري						
	تعمل قائدة المدرسة على:					
١	تشجيع المعلمات على العمل بروح الفريق.					
٢	تحديد مهام كل معلمة بدقة.					
٣	توزيع المهام بين المعلمات بدون تحيز.					
٤	اعتماد الشفافية من خلال توفير معلومات صحيحة للمعلمات عن طبيعة سير العمل داخل المدرسة .					
٥	إشراك المعلمات في إعداد الخطة التشغيلية للمدرسة .					
٦	إتاحة الفرصة للمعلمات للمشاركة في تصميم جدول الزيارات التبادلية.					
٧	تنظيم جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها بالتشاور مع المعلمات.					
٨	تفويض إحدى المعلمات بقيادة بعض الاجتماعات والمناقشات .					
٩	إشراك جميع المعلمات في صنع القرارات .					
١٠	تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمات بالتشاور معهن .					
١١	تشجيع المعلمات على الاشتراك في المسابقات المحلية والدولية.					
١٢	استخدام نظام اتصال مرن بينها وبين المعلمات.					
١٣	مناقشة المعلمات في نتائج تقارير تقييم الأداء.					
١٤	إشراك المعلمات في تشكيل اللجان؛ لتطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة .					
البعد الثاني :العلاقات الإنسانية						
	تعمل قائدة المدرسة على :					

١٥	توفير بيئة عمل صحية خالية من الصراعات في المدرسة.					
١٦	تشجيع المعلمات على تقديم الاقتراحات البناءة؛ للإفادة منها.					
١٧	تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المعلمات.					
١٨	بناء الثقة بين المعلمات والهيئة الإدارية.					
١٩	تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات.					
٢٠	التعاون مع المعلمات في حل المشاكل التي تواجههن.					
٢١	مراعاة الفروق الفردية بين المعلمات.					
٢٢	استخدام أسلوب التحفيز المعنوي مع المعلمات .					
٢٣	دعم أفكار المعلمات الإبداعية.					
٢٤	تشجيع المعلمات على تبادل الخبرات داخل المدرسة.					
٢٥	تنمية القيم الاجتماعية لدى المعلمات.					

المحور الثاني: درجة الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية.

أمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
البعد الأول: الولاء العاطفي						
١	أشعر بالرضا عن الحوافز المعنوية التي تقدم لي في المدرسة.					
٢	أعتبر نجاح هذه المدرسة جزءا من نجاحي المهني .					
٣	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.					
٤	يهمني تحقيق مدرستي مستويات عالية من التطور في الأداء .					
٥	أحرص على نقل التجارب الهادفة للمدرسة .					
٦	أشعر بالعدالة في التعامل معي بالمدرسة.					
٧	أشعر بالأمان الوظيفي في مدرستي.					

٨	أشعر بالراحة والطمأنينة عند ممارستي لعملي.					
٩	أنظر للمشكلات التي تواجه المدرسة أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.					
البعد الثاني الولاء المستمر						
١٠	أحافظ على ممتلكات المدرسة، كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية .					
١١	أتقبل أي مهام أكلف بها؛ من أجل تحقيق أهداف المدرسة.					
١٢	أعتبر نفسي عضوا فعالا في هذه المدرسة.					
١٣	أشعر بعدم الرغبة في الغياب عن المدرسة إلا في أصعب الظروف.					
١٤	أشجع زميلاتي في العمل على اكتساب خبرات تساعد على تحقيق أهداف المدرسة .					
١٥	أدافع عن سمعة المدرسة عند توجيه النقد إليها.					
١٦	علاقتي الجيدة مع زميلاتي تدفعني للبقاء في العمل بالمدرسة.					

ملحق (٤)

خطاب عميد كلية العلوم الاجتماعية

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بشأن تسهيل مهمة الباحثة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي
مكتب الدراسات العليا

الرقم :
التاريخ : ١٤/٤/١٤٣٩ هـ
المرفقات :

IIA
رقم المعاملة: 51550
تاريخها: 14/04/1439
إرسالها: aud
14/04/1439
المرفقات
أوراق
رمز الجهة: 033
E
inistration

Office of Graduate Studies

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة : عيده حمدان الحارثي

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد:

تهديكم ذات الدارسة/ عيده بنت حمدان زايد الحارثي بصدد إعداد دراسة بعنوان: **القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**، وذلك للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية العلوم الاجتماعية.

ونظرا لأن موضوع البحث يتطلب اجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض . لذا نأمل التكرم بتسهيل مهمتها لتطبيق اداة الدراسة وتزويدها بالبيانات اللازمة.

والله يحفظكم ويرعاكم،،،

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

عميد كلية العلوم الاجتماعية

أ.د. عبدالله بن عبدالعزيز اليوسف

رياض ١١٤٣٢ ص.ب ٥٧٠١ هاتف وفاكس رئيس القسم ٢٥٨٥٩٤٩ وكيل القسم ٢٥٨٥٩٥٠ القسم ٢٥٨٥٩٥١ المكتب ٢٥٨٥٩٤٢
Riyadh 11432 P.O Box 5701 Tel & fax Head Dept 2585949 Deputy Dept 2585950 Dept 2585951 Office 258594
TRB-11@hotmail.com

ملحق رقم (٥)

خطاب وكيل الجامعة للدراسات العليا و البحث العلمي

بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

بشأن تسهيل مهمة الباحثة

بسم الله الرحمن الرحيم

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF EDUCATION
AL IMAM MUHAMMAD IBN SAUD ISLAMIC UNIVERSITY
VICE PRESIDENT FOR
GRADUATE STUDIES & RESEARCH

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

الموضوع: تسهيل مهمة الدارسة/ عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي

سعادة مدير عام التعليم بمنطقة الرياض **حفظه الله**

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. أما بعد :

فأشير إلى رغبة الدارسة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية/ **عيده بنت حمدان بن زايد الحارثي** في إجراء دراسة بعنوان " **القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض** " وذلك لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي.

ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية لذا آمل تسهيل مهمتها لتطبيق أداة الدراسة وتزويدها بالبيانات اللازمة.

والله يحفظكم ويرعاكم.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

د. محمود بن سليمان آل محمود

رقم الصادر: ٣٤٠٢
تاريخها: ١٤٣٩/٠٤/١٤
إرسالها: ١٤٣٩/٠٤/١٤
المرفقات: اوراق
رمز الجهة: ٠٣٣

ملحق رقم (٦)

خطاب مدير التعليم بمنطقة الرياض

بشأن تسهيل مهمة الباحثة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
٢٨٠
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض
إدارة التخطيط والتطوير

وزارة التعليم

الرقم : ٦٣٤٦
التاريخ : ١٤٣٩/٢/١٤
المرفقات :

تسهيل مهمة باحث

الاسم		السجل المدني
عبده بنت حمدان زايد الحارثي		١٠٥٢٦٨٨٣٣٨
العام الدراسي	الدرجة العلمية	الجامعة
١٤٣٨/١٤٣٩ هـ	الماجستير	الإمام محمد بن سعود
عنوان الدراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض .		
عينة الدراسة : معلمة المرحلة الثانوية .		

المكرمة قائدة المدرسة الثانوية وفقها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد:

إشارة إلى قرار معالي وزير التعليم رقم ٣٨٧١٧٠٨٠ وتاريخ ١٤٣٨/٥/١٢هـ بشأن تفويض الصلاحيات لمديري التعليم ، وبناءً على قرار سعادة مدير عام التعليم بمنطقة الرياض رقم ٣٨٩٢٠٧٩٣ وتاريخ ١٤٣٨/٦/٢٣هـ بشأن تفويض الصلاحية لإدارة التخطيط والتطوير لتسهيل مهمة الباحثين والباحثات ، وحيث تقدمت إلينا الباحثة (الموضحة بياناتها أعلاه) بطلب إجراء دراستها ، ونظراً لإكتمال الأوراق المطلوبة ، نأمل تسهيل مهمتها **على أن تبدأ المهمة مع بداية الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٣٨هـ /١٤٣٩هـ**

مع ملاحظة أن الباحثة تتحمل كامل المسؤولية المتعلقة بمختلف جوانب البحث ، ولا يعني سماح الإدارة العامة للتعليم موافقتها بالضرورة على مشكلة البحث أو على الطرق والأساليب المستخدمة في دراستها ومعالجتها.

شاكرين لكم وتقبلوا تحياتي..

مدير إدارة التخطيط والتطوير

سعود بن راشد ال عبداللطيف

صورة لجميع مكاتب التعليم