

أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم

راتب السعود*

تاريخ قبوله 2009/7/15

تاريخ تسلم البحث 2008/11/24

Administrative Styles According to Rensis Likert Theory (System1- System4) of Public Secondary School Principals in Jordan and Their Relationship with Organizational Loyalty of Teachers

Rateb Al-Soud, Management, College of Educational and Psychological Studies, Amman Arab University for Graduate studies, Amman, Jordan.

Abstract: The purpose of this study was to identify the administrative styles of public secondary school principals in Jordan according to Rensis Likert theory (System1- System4), and to show their relationship to teachers' organizational loyalty. The sample of the study consisted of 256 male and female teachers, working at 65 schools. Results of the study indicated that public secondary school principals practice administrative styles in different degrees. The degree was high for: consultative democratic and participative democratic styles, medium for benevolent authoritative style, and low for the authoritative exploitative style. Moreover, the results showed that teachers' loyalty was medium. Furthermore, the results indicated that there was a positive correlation coefficient at ($\alpha \leq 0.05$) between the principals' practice of the S2, S3 & S4 administrative styles and teachers' organizational loyalty, whereas there was a negative correlation coefficient at ($\alpha \leq 0.05$) between the principals' practice of the S1 administrative style and teachers' organizational loyalty. (**Keywords:** Educational Administration, Administrative Styles, Rensis Likert, Organizational Loyalty).

ملخص: هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنيس ليكرت (Rensis Likert's Theory: System1-System4). وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة، التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من 256 معلماً ومعلمة، يعملون في 65 مدرسة، منها 30 مدرسة للذكور، و35 مدرسة للإناث. ولغايات جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين، وهما: استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين، التي طورها الباحث، ومقياس بورتر وزملاؤه (Porter et. al., 1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين. أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. كما أشارت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين كل من الأنماط الإدارية الثاني (الاستبدادي الخير)، والثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (التشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلطي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. (الكلمات المفتاحية: الإدارة التربوية، الأنماط الإدارية، رنيس ليكرت، الولاء التنظيمي).

ويعد إعداد المديرين وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، من خلال الأداء الإداري المتميز، من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري. إن اهتمام الباحثين بالقيادة جاء نتيجة قناعاتهم النظرية ودراساتهم التطبيقية بأن ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المنظمات هو قياداتها. فالمنظمات تهتم بموضوع القيادة بحيث تزيد من الأفراد الذين يتصفون بكونهم مديريين وقادة في الوقت نفسه. ومن هنا، تعد القيادة جزءاً أساسياً في العملية الإدارية، ويعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة. وتكمن أهمية القيادة في المؤسسات التربوية من خلال توجيه السلوك الإداري لمديري الإدارات التربوية وتحديده. إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات. وفي هذا المجال، يرى عياصرة (2003) أن طبيعة عمل مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تفرض عليهم أن يقوموا بدورهم الإداري في توجيه سلوك المعلمين، ومتابعتهم، لأن

مقدمة: يحتل العنصر البشري موقعا مهما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها، وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها. ومن هنا يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين لديها، من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم. ذلك أن مقدرتها الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. ويشير عباس (2004) إلى أن التقدم والرقي الذي وصلت إليه المنظمات الإدارية، كان ولا يزال، نتاج العمل الدؤوب لقيادة هذه المنظمات، ومقدرة هذه القيادات على توظيف الإمكانيات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

* كلية الدراسات التربوية والنفسية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك 2009، إربد، الأردن.

وتبقى أهمية إدراك المعلمين لنمط مديرهم الإداري هي حجر الزاوية. فليس المهم ما يمارسه المدير، بل ما يدركه المعلمون. لأن هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك المعلم في العمل، وفي جودة العمل التربوي الذي يؤديه. ويرى الكايد (1999) أن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهوية والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة على حد سواء. وهذا هو جوهر عملية الولاء التنظيمي.

لقد اجمع الباحثون على أن المعلم هو أحد أهم مدخلات العملية التربوية المدرسية، لا بل إن كثيراً منهم اعتبروه أهم تلك المدخلات على الإطلاق (السعود، 2007). وما من شك في أن مقدرة المدرسة على تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على توفر المعلم الكفاء. إلا أن الكفاية وحدها قد لا تحدث فرقاً. إن ما قد يحدث الفرق، في حال توفر هذه الكفاية، هو مستوى الروح المعنوية التي يمثّلها المعلم، والتي يعد الرضا عن العمل، والولاء للمدرسة من أبرز مؤشراتهما.

ويعد الولاء التنظيمي Organizational Loyalty أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف. إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً في العادة، ويبدل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته (كريم، 1999). ومن هنا، فإن موضوع الولاء التنظيمي، يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة. ويرى الجوهري (1983) أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها. وهو بذلك مصطلح غير محسوس، ولا يمثّل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً، ولا يتم فرضه بالإكراه، وإنما هو حصيلة لتفاعلات كثير من العوامل والمتغيرات السلوكية التي تنشأ عن الأفراد في حدود تعاملهم مع بعضهم بعضاً داخل منظماتهم.

ويتضمن الولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري. فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها. ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها: الإيمان بقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط فيها، والولاء لها، ووجود الرغبة القوية للبقاء فيها، والميل لتقويمها بشكل إيجابي (الطويل، 1999).

هؤلاء المديرين هم الذين يعملون على ترجمة السياسات التربوية، وتنفيذ الخطط العامة التي ترسمها الإدارات العليا. كما أن عليهم تحفيز العاملين معهم، وبخاصة المعلمين، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التربوية بالدرجة المطلوبة من النجاح.

وقد أشار السعود وبطاح (1993) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها. فهو القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المناسبة من جهة، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى. لقد بات واضحاً أن الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني، وتسهم في زيادة مستوى الالتزام والولاء التنظيمي لديهم.

وقد ذكر ليكرت (Likert, 1961) أن الإدارة، وعلى رأسها المدير، هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل المنظمة. إذ أن الإدارة هي التي تختار تصميم المنظمة، ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي المحركات الأساسية لنجاح المنظمة. ولا يخفى أن المدير هو صاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات. هذا وقد صنف ليكرت الأنماط الإدارية في أربعة أنظمة هي:

- نظام (1) النمط الاستبدادي التسلطي System 1: Exploitative Authoritative
- نظام (2) النمط الاستبدادي الخير System 2: Benevolent Authoritative
- نظام (3) النمط الاستشاري الديمقراطي System 3: Consultative Democratic
- نظام (4) النمط التشاركي الديمقراطي System 4: Participative Democratic

وأشار ليكرت إلى أن أكثر الأنماط الإدارية نجاحاً يكمن في النمط الإداري التشاركي الديمقراطي (نظام 4)، الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات، ويبقى على اتصال فعال، وبيئة تنظيمية دافئة، تسهم في إشباع حاجات المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلاوة على القيادة الفاعلة، فإن المنظمات (ومنها المدارس) تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد (المعلمين)؛ مما دعاها إلى بذل الجهد والوقت، وإتفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاية، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المادية والمعنوية التي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المنظمات من وراء ذلك كله إلى الحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات (المعاني، 1990).

إن مدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين بشكل خاص. إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتحولهم القيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة.

وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت، بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، فقد شكل له ذلك دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (Rensis Likert's Theory: System1-System 4)، وبيان علاقة ذلك بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس، من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:

السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية (0.05) $(\alpha <)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة وفقاً لنظرية ليكرت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأهم عنصرين في نجاح العملية التربوية في المدرسة وهما: مدير المدرسة والمعلم. إذ يتحدد بناء على فاعلية الدور الذي يقوم به كل منهما، نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها إلى حد بعيد. كما تستمد الدراسة أهميتها أيضاً من خلال محاولتها استكشاف الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية، وبيان مدى قربها أو بعدها من النمط الديمقراطي المأمول، وكذلك استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس، وبيان مستوى تأثيره بالأنماط الإدارية لمديري مدارسهم. وبشكل أكثر تحديداً، فإن أهمية هذه الدراسة تتضح فيما يلي:

1. يؤمل من نتائج هذه الدراسة تقديم تغذية راجعة لمديري المدارس الثانوية الأردنية حول النمط الإداري المفضل والمحفز للولاء التنظيمي عند المعلمين.
2. كما يؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، وما لهذا المتغير السلوكي من آثار إيجابية تعود بالنفع على المدرسة.
3. يمكن أن تكون لهذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، ويمكن أن تكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان الإداري التربوي، بتوفير أساس سليم لتعديل ممارسات وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس، بما يعزز علاقتهم الوظيفية بالمعلمين، ويوفر سبل نجاح العملية الإدارية والتعليمية، كون متغير الولاء التنظيمي ذو أهمية بالغة، وله أثر في المخرجات بشكل واضح.

ويتأثر السلوك التنظيمي للمعلمين نتيجة النمط الإداري، مجموعة من العوامل، كأسلوب المدير في التعامل معهم، وفي توزيع المهام، ومدى قدرته على إيجاد جو من الثقة والصراحة بشكل يسمح بتبادل الآراء، ومناقشة المشكلات بكل حرية ووضوح. ومن هنا جاء تأكيد أهمية دراسة الأنماط الإدارية في المؤسسات التربوية التعليمية، لأنها تمثل الطريقة التي يتعامل بها مدير المدرسة مع المعلمين. إذ يعد النمط الإداري المحور الرئيس في نجاح العمليات التربوية أو فشلها، لما لمدير المدرسة من دور حاسم في التأثير في سلوك المعلمين، وإيجاد البيئة التعليمية المحفزة في المدرسة. فمدير المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً، يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة تنعكس إيجاباً أو سلباً على المعلمين، وتترك آثاراً واضحة في سلوكهم التنظيمي. وهذا ما دعا الباحث لاعتماد نظرية ليكرت للأنماط (S1-S4) ودراستها على المدارس الثانوية العامة في الأردن، للكشف عن أي من الأنماط الإدارية الأربعة يمارسه مديرو المدارس بمستوى مرتفع، وفحص علاقة هذه الأنماط الإدارية بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

مشكلة الدراسة:

لكي تتمكن الإدارة المدرسية من مواكبة التغير السريع الحاصل في مجتمعنا اليوم، وتستطيع تحقيق الأهداف التربوية التي من شأنها العمل على تحقيق أهداف المجتمع، فلا بد أن يكون هناك إدارة مدرسية واعية، يقوم عليها إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وتأهيله إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من خلال المدرسة التي يديرها.

وقد كان الأردن من أوائل الدول في إدراك الحاجة إلى تطوير نظامه التربوي وتجديده، برغم التوسع الكمي والتنوع الذي حققه في الخدمات التربوية خلال الثلاثين سنة الأخيرة. واستجابة للمتغيرات الكونية، وامتداداً لمؤتمر العملية التربوية، قامت وزارة التربية والتعليم بعقد ثلاثة مؤتمرات وطنية، دعت جميعها إلى تطوير عناصر النظام التربوي الرئيسية، والتي من أبرزها قطبي الرحي في العملية التعليمية- التعليمية المدرسية: مدير المدرسة والمعلم، لما لهما من دور مهم ومباشر في انجاح هذه العملية التربوية.

وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي قامت بها وزارة التربية والتعليم منذ انعقاد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام 1987 بهدف تعزيز الكفايات القيادية لمديري المدارس الثانوية، وعلى الرغم من تنفيذ الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التي تضمنها "مشروع رفع الكفاءة المؤسسية"، إلا أن هناك شكوى متكررة من تباين الأنماط الإدارية لمديري المدارس، ومن استمرار ممارسة بعضهم لأنماط إدارية تقليدية، تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية برمتها، وعلى أشكال السلوك التنظيمي للمعلمين، وفي مقدمتها مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

ونظراً لعدم عثور الباحث على أية دراسة حاولت استكشاف علاقة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن،

الإدارة التربوية من ميادين الدراسات العلمية الحديثة التي ظهرت في نهاية العقد الخامس من القرن العشرين، وقد أخذت دورها كعلم مستقل، وأصبح لها كيانها الخاص، إذ أصبحت تفرض نفسها على العلوم التربوية والإنسانية الأخرى، على الرغم من اتكائها على نظريات الإدارة العامة.

لقد ركزت الدراسات على تحليل الأنماط الإدارية، وتتبع السلوك الإداري، وزاد زخمها مع رواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. وربما كانت نظريات القيادة السلوكية المتمثلة في دراسات جامعات أيوا وأوهايو وميتشيغان هي المحرك لولادة نظريات جديدة لاستكشاف الأنماط الإدارية الفاعلة. ان ظهرت بعد ذلك نظرية (نظام1-نظام4) لصاحبها ليكرت، ثم نظرية (الشبكة الإدارية) لصاحبها بليك وموتون، ثم نظرية (الخط المستمر) لصاحبها تاننباوم وشميدت. أما المرحلة الثانية فقد مثلتها مجموعة من النظريات الموقفية/الشرطية، بدءاً بالنظرية (الطرفية) لفيدرلر، ثم نظرية (المسار والهدف) لصاحبها هاوس وايفانز، ثم نظرية (الأبعاد الثلاثة) لردن، وأخيراً نظرية (النضج الوظيفي) لهيرسي وبلانشارد. ومنذ اواسط ثمانينيات القرن العشرين، ظهرت مجموعة من الاتجاهات الحديثة في القيادة، (كالقيادة الإجرائية/التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة المتسامية، وقيادة الإرادة)، وغيرها.

ومع مطلع الستينيات من القرن العشرين، وفي خضم بروز مدرسة الإدارة التشاركية، قدم رنسيس ليكرت Rensis Likert عام 1961 في كتابه "أنماط جديدة في الإدارة" نظرية إدارية جديدة، أوضح فيها أنه لا يوجد نمط إداري واحد، وإنما مجموعة من الأنماط الإدارية المختلفة، التي يمكن أن تصور على شكل سلسلة متصلة من أربع حلقات، تبدأ من نظام (1) وتنتهي في نظام (4) مروراً بنظامي (2) و(3). وقد أسمى ليكرت نظريته هذه ب(نظام1-نظام4). ويرى ليكرت أن السلوك الإداري في أي مؤسسة يتراوح ما بين السلوك الإداري الاستبدادي التسلسلي الدكتاتوري الكامل (نظام 1) والسلوك التشاركي الجماعي الديمقراطي الكامل (نظام 4)، وذلك على النحو التالي(Likert, 1961):

نظام 1: النمط الاستبدادي التسلسلي Exploitative Authoritative

يصنف المدير في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، ومستبد، وتسلسلي، فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي المدير)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادرًا ما تمنح.

نظام 2: النمط الاستبدادي الخير/ الكريم Benevolent Authoritative

وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير يثق قليلاً بالمرؤوسين، ومعظم القرارات تصنع في القمة، وقليل منها في القاعدة. والخوف والتهديد ما زالوا يستخدمان كدافع للعمل، ولكن بصورة أقل من

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الأنماط الادارية (Administrative Styles):

السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المدرسة. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات أداة قياس مستوى الأنماط الإدارية، وفقاً لنظرية ليكرت (Likert)، التي طورها الباحث لأغراض هذه الدراسة، وهي:

- نظام 1: النمط الاستبدادي التسلسلي: ويقصد به سلوك مدير المدرسة إزاء المواقف التي يواجهها أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين، عن طريق الاستبداد، والتسلط، والدكتاتورية.

- نظام 2: النمط الاستبدادي الخير: ويقصد به سلوك المدير أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين عن طريق الخوف والتهديد، ولكن بصورة أقل من نظام 1.

- نظام 3: النمط الاستشاري الديمقراطي: ويقصد به سلوك المدير أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك المعلمين، بحيث يشرك المعلمين في صنع قرارات العمل اليومي.

- نظام 4: النمط التشاركي الديمقراطي: ويقصد به سلوك المدير أثناء عمله اليومي للتأثير في سلوك العاملين، من خلال تفويض الصلاحيات والسلطات وإشراك العاملين في صنع القرارات.

- الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):

ويقصد به رغبة المعلم في البقاء في المدرسة التي يعمل فيها، وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها، واعتزازه بأنه عضو فيها، واستعداده لبذل درجة عالية من الجهد لصالحها. ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس الولاء التنظيمي الذي طوره بورتير وزملائه (Porter, et. al. 1982)، واستخدمه الباحث لأغراض هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميهم، العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2007/2008).

الأدب النظري:

فيما يلي عرض لأبرز جوانب الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة: الأنماط الإدارية، والولاء التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأنماط الإدارية:

ربما لا يتسع المقام لتتبع تطور الفكر الإداري منذ ولادة الإدارة العلمية عام 1911 على يد فريدريك تايلور Taylor. ان ظهرت عشرات الأفكار والنظريات التي بحثت في الانماط الادارية المختلفة، ودافع كل عن رأيه في انجع تلك الانماط في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين فيها. وفي معرض الحديث عن الأنماط الإدارية في الإدارة التربوية، أشار السعود (2007) إلى أن ميدان

بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. وفي حين عرفه ستيرز (Steers, 1977) على أنه قوة انتماء الفرد لمنظمتها، ومساهمته الفعالة بها، فقد عرفه بورتر وستيرز وماودي (Porter, Steers & Mowday, 1982) بأنه قوة مطابقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من الولاء التنظيمي يمتلك ثلاث صفات، وهي: الاستعداد في بذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها، والرغبة القوية للبقاء في هذه المنظمة، والقبول بأهدافها الرئيسية وقيمتها.

ويمكن النظر إلى الولاء التنظيمي على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد وإستعداده لتقديم التضحية لزملائه وللمنظمة التي يعمل فيها. ويشير اللوزي (1999) أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية، كالتعاون والتماسك والرغبة في العمل. أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد والفرقة والسطحية في الأداء. كما أن للولاء التنظيمي دوراً كبيراً في رفع الأداء وزيادته، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماستهم للقيام بالأعمال المطلوبة.

وفيما يتعلق بمراحل تطور الولاء التنظيمي، فقد بين باكنان (Buchanan, 1974) أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الفرد في ثلاث مراحل متتالية، وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): ويكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون هدفه الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة العمل والإنجاز: ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للعمل والمنظمة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة بالمنظمة: وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

إن الولاء التنظيمي متغير تابع، يتأثر بمجموعة من المتغيرات المستقلة، وفي مقدمتها الأنماط الإدارية. ويتطلب تطوير الولاء التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع الأفراد العاملين، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير كفاياتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة (Walton, 1991). فالمدراس، ممثلة بمديريها، معنية بالاهتمام بمعلميها، والحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية، إذ لا بد من النظر إلى تطوير كفاياتهم، وإضافة الجديد لديهم. إذ أن الاهتمام الجيد، وإدراك حاجات المعلمين ومتطلباتهم، يقود إلى زيادة ولائهم الوظيفي نحو

نظام (1). أما الاتصال، فكثيره تنازلي من القمة إلى القاعدة، ولكن جزءاً قليلاً منه يكون تصاعدياً يبدأ من القاعدة، ويكون ذلك حينما يبحث المدير عن أفكار من رؤوسه قبل اتخاذ القرار.

- نظام 3: النمط الاستشاري الديمقراطي Consultative Democratic

وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير يثق برؤوسه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة. وفيما يتعلق بعملية صنع القرارات، فإن السياسة العامة أو الأهداف العريضة الكبرى تصنع في القمة، أما الأهداف التفصيلية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة. أما الاتصالات فإنها تسير بشكل تصاعدي أكثر منها بشكل تنازلي. ويحاول المدير أن يستخدم أفكار رؤوسه بطريقة بناءة، كما أنه يستخدم الحوافز الإيجابية غالباً، والحوافز السلبية (العقاب) نادراً.

- نظام 4: النمط التشاركي الديمقراطي Participative Democratic

وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير التشاركي الديمقراطي يثق برؤوسه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما إنه يشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معني بالحصول على الأفكار والآراء من رؤوسه، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية وبال اتجاهات كافة، لا بل أن المدير يوظف الاتصالات في توحيد المجموعة. كما أن المدير يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات).

ويؤكد ليكرت أن المدير الذي يطبق نظام (4) سوف يكون الأكثر نجاحاً كقائد، وسوف يوجد جواً من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين رؤوسه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح. وبذا يزيد من إمكان تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية (السعود، 2007).

ثانياً: الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):

لم يكن موضوع الولاء التنظيمي ضمن اهتمام الباحثين إلا في أوائل سبعينيات القرن الماضي. وربما كان باكنان (Buchanan, 1974) من أوائل من عرفوا هذا المفهوم. إذ رأى بأنه ارتباط الفرد القوي والفعال بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها، وقد فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الولاء التنظيمي، وهي:

1. التماثل (Identification) والذي يسميه البعض الإحساس بالانتماء، ويظهر ذلك في التعبير الإعجابي بالمنظمة، والافتخار بها، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
2. الاندماج (Involvement) من قبل الفرد في عمله، والذي ينبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
3. الإخلاص (Loyalty) والذي يسميه البعض الولاء، ويعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل

1. الدراسات التي تناولت الأنماط الإدارية:

أجرى الصائغ والحسين (1994) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية في المدارس الابتدائية السعودية، وإلى قياس درجة ولاء المعلم لعمله، وهل هناك علاقة بين ولاء المعلم لعمله والأنماط القيادية، على عينة من 177 معلماً. أشارت النتائج أن ولاء المعلمين لمهنتهم ايجابي، وعزا الباحث ذلك إلى سيادة النمط الديمقراطي في القيادة التربوية الذي يوجد الألفة والثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين. كما بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين ولاء ونمط القيادة، حيث يرتبط النمط الديمقراطي إيجابياً مع درجة الولاء، في حين يرتبط النمطان الفوضوي والأوتوقراطي ارتباطاً سلبياً مع الولاء.

وقام السعيد (1998) بدراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والترسلي) لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يتصورها المعلمون. وقد تألفت عينة الدراسة من (394) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان هي النمط الأوتوقراطي ثم النمط الترسلّي.

واستقصى حسين (2000) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر المعلمين في ثلاث محافظات يمنية: عدن ولحج وأبين. وشملت العينة (304) معلماً ومعلمة. بينت نتائج الدراسة أن النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) هو السمة الغالبة لسلوك المديرين والمديرات في المدارس الثانوية، يليه النمط الترسلّي.

وأجرى كويلر (Cuellar, 2002) دراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا. وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً و(300) معلماً. وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم.

وفحص عياصرة (2003) علاقة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن بدافعية المعلمين نحو مهنتهم، على عينة شملت (1141) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الشائع لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي. وكان مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم متوسطاً.

وقام الصليبي (2005) بدراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. وتكونت عينة الدراسة من (315) مديراً ومديرة، و(1260) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية

منظمتهم. وفي هذا المجال، فقد حدد نيوستورم (Newstorm, 1985) أهم العوامل التي تساهم في زيادة ولاء العاملين لمنظمتهم بمايلي:

1. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين: لأن الأفراد في سعي دائم حتى يجدوا تلك المنظمة التي تقوم بإشباع حاجاتهم، وبالتالي يزداد ولاؤهم تجاهها.
2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها واضحة، وكلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة.
3. وجود نظام حوافز مناسب: ذلك أن الولاء التنظيمي يزداد عندما تتبع المنظمة نظاماً فعالاً للحوافز.
4. زيادة مشاركة العاملين في المنظمة: إن المشاركة تحفز الأفراد على إطلاق الطاقات في طرح الأفكار، وتشجع على قبول المسؤولية، وتزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد.
5. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إذ كلما كان المناخ التنظيمي متمتعاً بدرجة معينة من الثبات النسبي أو الاستقرار، كلما انعكس ذلك إيجابياً على قيم الأفراد واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم ومن ثم ولائهم.
6. بناء الثقافة التنظيمية: وذلك بتبني قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والنظر إليهم كأعضاء أسرة واحدة.

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها بقيمتها، يؤثران في زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء. وقد أشار براون وكريستينا (Brown & Kristena, 2002) إلى أن نوعية العاملين في المنظمات اليابانية هي المتغير الرئيس والأساسي في فعالية هذه المنظمات وحسن الأداء فيها. إذ أن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى ولائهم لمنظمتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلاً عن قيام منظماتهم بتصميم نظام يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم وكفاياتهم، مما يحسن من رضاهم ودافعتهم، والتزامهم المستمر، وولائهم الدائم نحو منظماتهم. فالمنظمة التي تتصف بعمق ولاء أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، ويندفع أفرادها تلقائياً للإبداع والإنجاز، لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمتها، فتقل نسب التغيب أو التسرب، وحوادث التخريب، ووسائل الإضطرابات، وغير ذلك مما يضر بمصالح المنظمة وإنتاجيتها، وينجم عن كل ذلك ارتفاع ملحوظ في نسب الإنتاج أو الخدمات، وجودتها.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة، التي تناولت متغيري الدراسة: الأنماط الإدارية والولاء التنظيمي:

وعلاقتها بمستويي شعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة، التي شملت عينتها 670 معلماً ومعلمة، أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرارات المدرسية كانت متوسطة، وأن مستوى شعور المعلمين بالأمن كان منخفضاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة مشاركة المعلمين في صناعة القرارات، وكل من: شعورهم بالأمن، وولائهم التنظيمي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة: الأنماط الإدارية، والولاء التنظيمي، يمكن ملاحظة ما يلي:

- حاولت بعض الدراسات التي تناولت الأنماط الإدارية، وأمكن الاطلاع عليها، وعرضها، استكشاف الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بشكل منفرد (السعيد، 1998؛ Wetherell, 2002)، وحاولت دراسات أخرى تعرف علاقة هذه الأنماط الإدارية ببعض المتغيرات السلوكية، كالولاء التنظيمي (الصانع وحسن، 1994؛ حسين، 2000؛ Piderit, 2002)، والرضا الوظيفي (الصليبي، 2005؛ Cuellar, 2002)، والدافعية (عباصرة، 2003)، والأداء الوظيفي (الصليبي، 2005)، والسلوك الإبداعي (الشمالية، 2006).

- حاولت بعض الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي، استكشاف درجة الولاء التنظيمي بشكل منفرد (Celep, 2002). وحاولت دراسات أخرى تعرف درجة هذا المتغير، كمتغير تابع، وبيان مدى تأثره بمتغيرات مستقلة عديدة، مثل الممارسات الإدارية (سلامة، 2003)، والمناخ التنظيمي (Turan, 1998؛ الحديدي، 2003)، ودرجة المشاركة في صنع القرار (الرواشدة، 2005).

وبناءً عليه، يرى الباحث أن من الأهمية بمكان الإشارة إلى ما يلي:

- أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط الإداري الديمقراطي ومستويات كل من: دافعية العمل عند المعلمين، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، والسلوك الإبداعي.
- أشارت نتائج الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي إلى أن هذا المتغير يتأثر إيجابياً بعدد من المتغيرات المستقلة، مثل: القيادة المدرسية الديمقراطية، وسلوك المدير المساند، والمناخ التنظيمي، ومشاركة المعلم في صنع القرارات.
- أفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في تطوير معرفته بمتغيري الدراسة، والاستفادة من طرقها، وإجراءاتها، وفي تطوير أدوات جمع بياناتها، وطرق التحليل الإحصائي، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية، في الجزء الخاص بمناقشة النتائج.
- لم يتسن للباحث العثور على أي دراسة محلية بحثت في أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة وفقاً

العامة في الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، فالنمط البائع المدرب، فالنمط المخبر الموجه، فالنمط المفوض. كما أن مستويي الرضا عن العمل والأداء الوظيفي كانا عاليين.

واختبر الشمالية (2006) علاقة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن بالسلوك الإبداعي للمعلمين. أشارت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من 130 مديراً، و650 معلماً ومعلمة، إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط الإدارية الثلاث (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلسلي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي الخير جاء متوسطاً.

2. الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

هدفت دراسة سيليب (Celep, 2002) إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، على عينة من 375 معلماً ومعلمة في أمريكا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة، إذ كان لديهم الرغبة بالالتحاق بمدارس أخرى، وأنهم غير مقتنعين بمدارسهم الحالية، كما أن لديهم ميل إلى الاحتجاج على السياسات والممارسات الإدارية. كما أن دوافعهم للإنجاز في العمل تتأثر بدرجة كبيرة بعلاقات الصداقة الحميمة مع زملاء العمل، وبالعمل الجماعي في المدرسة.

وفحصت ماري بيدريت (Piderit, 2002) أثر مديري المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من 510 معلماً، أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين. كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين لمدارسهم.

وأجرت الحديدي (2003) دراسة هدفت إلى تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة، ونوع المدرسة، والولاء التنظيمي للمعلمين، على عينة من 400 معلم ومعلمة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة (مهنية، شاملة). وكان الولاء التنظيمي للمعلمين متوسطاً. كما أنه توجد علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

واستقصت سلامة (2003) واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، على عينة من 658 معلماً ومعلمة. أشارت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام كان بدرجة كبيرة جداً، وأن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المعلمين كانا مرتفعين. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى الممارسات الإدارية للمديرين، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

واختبر الرواشدة (2005) درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صنع القرارات في مدارسهم،

ونادراً، وأيداً، وأعطيت الأوزان (1،2،3،4،5) درجة على التوالي.

وللتحقق من صدق المقياسين، فقد تم عرضهما على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في المجالات التربوية والإدارية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتأكد من وضوح الفقرات، وسلامتها اللغوية، وملاءمتها لمجالها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، تم تعديل الاستبانيتين، واستقرتا بصورتين النهائيتين على ما هما عليه.

وللتحقق من ثبات المقياسين، استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test, re-test) مرتين، ويفارق أسبوعين، على عينة من 25 معلماً ومعلمة، من غير عينة الدراسة. وقد بلغ معامل ارتباط بيرسون الكلي بين العلامات في الاختبارين (0.84) لمقياس الأنماط الإدارية، و(0.88) لمقياس الولاء التنظيمي.

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات المعلمين على كل مقياس. وللإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قوة العلاقة واتجاهها. وقد جرى تقسيم مستويات ممارسه الانماط الادارية لدى المديرين وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين الى ثلاثة مستويات (مرتفعة، ومتوسطة، ومنخفضة) اعتماداً على المعادلة التالية: الحد الأعلى للبدائل (5) ناقص الحد الأدنى للبدائل (1) مقسوماً على عدد المستويات (3)، أي ان طول الفئة (5 - 1 ÷ 3 = 1.33). وعليه تكون المستويات على النحو التالي: المستوى المنخفض (اقل من 2.33)، والمستوى المتوسط (2.33 - 3.66)، والمستوى المرتفع (3.67 فأكثر) (سلطان، 2006).

نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

1. نتائج السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات المعلمين على فقرات استبانة الأنماط الإدارية، والجدول (1) يوضح هذه النتائج:

رقم المجال	النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	النمط الاستشاري الديمقراطي	3.86	0.88	1	مرتفع
4	النمط التشاركي الديمقراطي	3.68	0.74	2	مرتفع
2	النمط الاستبدادي الخير	2.99	0.68	3	متوسط
1	النمط الاستبدادي التسلسلي	2.30	0.62	4	منخفض

لنظرية ليكرت، وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، مما سوغ للباحث القيام بهذه الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، العاملين خلال الفصل الثاني للعام الدراسي 2008/2007 البالغ عددهم (1042) مديراً ومديرة، و(12897) معلماً ومعلمة. أما مجتمع الدراسة المتاح Accessible Population فقد تكون من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية العامة بمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة/ عمان، البالغ عددهم (196) مديراً ومديرة و(3133) معلماً ومعلمة (وزارة التربية والتعليم، 2007).

وفيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار 65 مدرسة، منها 30 مدرسة للذكور، و35 مدرسة للإناث، تمثل ثلث مدارس المجتمع المستهدف، بالطريقة الطبقية العشوائية. وتم اختيار 4 معلمين/معلمات من كل منها عشوائياً. وبذا فقد بلغت العينة 260 معلماً ومعلمة، منهم 120 معلماً و140 معلمة، اسقط منها 4 استمارات بسبب عدم اكتمال المعلومات، وخضع الباقي وعدده 256 استمارة للتحليل.

أدوات الدراسة:

لغايات جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين، وهما:

1. استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين: وقد تم تطويرها بعد الاطلاع على بعض الادوات ذات العلاقة في الدراسات السابقة، ومن ثم تكيفها بما يتوافق مع طبيعة المبحوثين. وقد تكونت هذه الاستبانة من 40 فقرة، بواقع 10 فقرات لكل من الانماط الادارية الاربعة وفقاً لتصنيف ليكرت (S1-S4). وللإجابة عن فقرات الاستبانة، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي: أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة، وأعطيت الأوزان (1،2،3،4،5) درجة على التوالي.
2. استبانة قياس الولاء التنظيمي للمعلمين: تم استخدام المقياس الذي أعده بورتر وزملاؤه (Porter et al., 1982) المكون من (15) فقرة، منها ثلاث فقرات سلبية، تم أخذها بعين الاعتبار عند التصحيح. وللإجابة عن فقرات هذا المقياس، تم اعتماد سلم ليكرت (Likert) الخماسي: دائماً، وغالباً، وأحياناً،

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات استجابات المعلمين على مجالات الأنماط الإدارية الأربعة ورتبتها ومستوى ممارستها

واللكتشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط من الأنماط الإدارية الأربعة، وتم ترتيبها تنازلياً حسب مستوى ممارستها، وذلك على النحو التالي:

1. النمط الاستشاري الديمقراطي: يبين الجدول (2) نتائج استجابات أفراد العينة على فقرات هذا النمط:

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات المعلمين على فقرات النمط الاستشاري الديمقراطي ورتبتها ومستوى ممارستها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
39	يهتم المدير بمشكلات المعلمين	4.22	0.94	1	مرتفع
27	يراعي المدير اهتمامات المعلمين	4.18	0.92	2	=
31	يهتم المدير بإشباع الحاجات الاجتماعية للمعلمين	4.06	0.90	3	=
35	يشجع المدير قنوات الاتصال بينه وبين المعلمين	4.06	0.90	3	=
23	يوازن المدير في قراراته بين ظروف العمل والمعلمين	3.90	0.85	5	=
19	يأخذ المدير ملاحظات المعلمين بعين الاعتبار	3.68	0.83	6	=
3	يفوض المدير كثيراً من صلاحياته للمعلمين	3.66	0.78	7	=
11	يستمع المدير لأراء المعلمين جميعاً قبل اتخاذ القرار	3.66	0.78	7	=
15	يوفر المدير التغذية الراجعة للمعلمين	3.62	0.77	9	متوسط
7	يطلع المدير المعلمين على المستجدات التربوية	3.58	0.61	10	=
الكلية		3.86	0.84		مرتفع

2. النمط التشاركي الديمقراطي: يبين الجدول (3) نتائج استجابات المعلمين على فقرات هذا النمط:

يتضح من جدول (2) ان مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط الاستشاري الديمقراطي قد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد جاءت ثمان من فقراته بدرجة مرتفعة، في حين جاءت فقرتين بدرجة متوسطة.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط التشاركي الديمقراطي ورتبتها ومستوى ممارستها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يشارك المدير مع المعلمين في وضع سياسة العمل	4.08	1.07	1	مرتفع
20	ينسق المدير الجهود مع المعلمين	4.02	1.05	2	=
12	يبقى المدير على اتصال دائم ومستمر مع المعلمين	3.92	1.01	3	=
8	يعمل المدير على بث روح التعاون في المدرسة	3.85	0.98	4	=
24	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي	3.74	0.93	5	=
4	يجتمع المدير مع المعلمين بانتظام	3.74	0.93	5	=
36	يشعر المدير المعلمين بمكانتهم الاجتماعية	3.60	0.88	7	متوسط
16	ينشر المدير الأفكار الإبداعية التي يقدمها المعلمون	3.48	0.85	8	=
40	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم الإبداعية	3.33	0.79	9	=
32	يعامل المدير جميع المعلمين بالعدل	3.05	0.76	10	=
الكلية		3.68	0.92		مرتفع

3. النمط الاستبدادي الخير: يبين الجدول (4) نتائج استجابات المعلمين على فقرات هذا النمط:

يتضح من جدول (3) ان مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط التشاركي الديمقراطي قد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد جاءت ست فقرات من فقرات هذا المجال العشر بدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرات الأربعة الأخرى بدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات المعلمين على فقرات النمط الاستبدادي الخير ورتبتها ومستوى ممارستها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يسمح المدير للمعلمين بممارسة الحرية في العمل	3.68	1.18	1	مرتفع
30	يحرص المدير على سير العمل سيراً روتينياً	3.52	1.12	2	متوسط
10	يثق المدير بالمعلمين بشكل محدود	3.44	1.09	3	=
14	يأخذ المدير بآراء المعلمين في حل مشكلات العمل	3.18	1.05	4	=
6	يتجنب المدير حالات الصراع مع المعلمين	3.06	0.99	5	=
38	يعزز المدير الأساليب الإشرافية وفقاً للتعليمات	2.98	0.97	6	=
2	ينسحب المدير عند الاختلاف معه بالرأي	2.83	0.66	7	=
26	يهمل المدير التخطيط للعمل وتنظيمه	2.64	0.54	8	منخفض
22	يسمح المدير للمعلمين بالمشاركة في التطوير	2.39	0.52	9	=
34	لا يحاسب المدير المعلمين على اخفاقهم بالعمل	2.18	0.47	10	=
الكلية للنمط		2.99	0.69		متوسط

في حين جاءت ست فقرات بدرجة ممارسة متوسطة، وثلاث فقرات بدرجة ممارسة منخفضة.

4. النمط الاستبدادي التسلطي: يبين الجدول (5) نتائج استجابات أفراد العينة على فقرات هذا النمط:

يتضح من جدول (4) ان مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط الاستبدادي الخير قد جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاءت فقرة واحدة من فقرات هذا المجال العشر بدرجة ممارسة مرتفعة،

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات المعلمين على فقرات النمط الاستبدادي التسلطي ورتبتها ومستوى ممارستها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يضع المدير الخطط بناءً على معرفته الشخصية	2.94	0.96	1	متوسط
5	يتمسك المدير بمواقفه إزاء العمل	2.86	0.94	2	=
13	يحتفظ المدير بالصلاحيات المخولة له	2.52	0.93	3	=
9	يستمد المدير سلطاته من مركزه الرسمي	2.33	0.91	4	منخفض
17	يركز المدير على أهمية الوقت في العمل	2.14	0.90	5	=
33	يؤكد المدير الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد	2.14	0.90	5	=
25	يستخدم المدير أسلوب النهي مع المعلمين دون المناقشة	2.06	0.88	7	=
29	يفرض المدير التعليمات على المعلمين بطريقة فوقية	2.05	0.77	8	=
37	لا يخالط المدير المعلمين لتبادل المعلومات معهم	2.02	0.53	9	=
21	يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعية من قبله	1.98	0.52	10	=
الكلية للمجال		2.30	0.85		منخفض

2. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الولاء التنظيمي. والجدول (6) يوضح هذه النتائج:

يتضح من جدول (5) ان مستوى ممارسة مديري المدارس للنمط الاستبدادي التسلطي قد جاءت بدرجة منخفضة. وقد جاءت ثلاث فقرات من فقرات هذا المجال العشر بدرجة ممارسة متوسطة، في حين جاءت الفقرات السبع الأخرى بدرجة ممارسة منخفضة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات المعلمين، أفراد عينة الدراسة، على فقرات مقياس الولاء التنظيمي ورتبتها ومستواها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	اشعر بالسعادة أن أتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المدرسة	4.48	1.03	1	مرتفع
5	تتطابق قيمي مع قيم مدرستي	4.38	0.91	2	=
2	أبين لأصدقائي أن مدرستي ممتازة وتستحق أن يعمل الشخص بها	4.12	0.91	3	=
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الأشخاص الآخرين بأنني عضو في هذه المدرسة	3.99	0.89	4	=
1	لدى استعداد لتقديم أقصى جهد لإنجاح عمل مدرستي	3.86	0.83	5	=
8	تدفعني هذه المدرسة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل	3.77	0.79	6	=
15	تهمني سمعة هذه المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها	3.77	0.87	6	=
3	أشعر بالولاء لهذه المدرسة	3.74	0.71	8	=
13	تعتبر هذه المدرسة أفضل مؤسسة يمكن أن أعمل فيها	3.61	0.71	9	متوسط
4	أنني على استعداد لقبول أي عمل في هذه المدرسة لكي أحتفظ بعملي فيها	3.55	0.77	10	=
10	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد	3.48	1.01	11	=
14	اختلف مع هذه المدرسة فيما يتعلق بالسياسات التي تخص المعلمين فيها	2.85	0.93	12	=
12	أشعر أنني ارتكبت خطأ كبيراً عندما قبلت أن أعمل في هذه المدرسة	2.28	0.88	13	منخفض
7	أنني على استعداد للعمل في أي مدرسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة	2.09	0.85	14	=
11	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي بالمدرسة يجعلني أفكر بترك العمل فيها	1.93	0.73	15	=
	الولاء التنظيمي/ الكلي	3.46	0.75		متوسط

* ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01

يبين الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ بين كل من الأنماط الإدارية: الثاني (الاستبدادي الخير)، والثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (التشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس الثانوية العامة ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلسلي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وتفسيرها وفقاً لأسئلتها:

1. مناقشة نتائج السؤال الأول: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت من وجهة نظر المعلمين؟

أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. فهم يمارسون النمطين الثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (التشاركي الديمقراطي) بدرجة مرتفعة، ويمارسون النمط الثاني (الاستبدادي الخير) بدرجة متوسطة، ويمارسون النمط الأول (الاستبدادي التسلسلي) بدرجة منخفضة.

ويرى الباحث ان ورود هذه الانماط الادارية يمثل هذا الترتيب، وبمثل هذه الدرجة أمر منطقي ويبحث على الرضى. ذلك أن

يبين الجدول (6) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن قد جاء بمستوى متوسط. وقد جاءت ثمان فقرات من فقرات المقياس الخمسة عشر بمستوى ممارسة مرتفع، في حين جاءت أربع فقرات بمستوى ممارسة متوسطة، وثلاث فقرات بمستوى ممارسة منخفض.

3. نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة وفقاً

لنظرية ليكرت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتعرف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة ومستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، والجدول (7) يوضح هذه النتائج:

الجدول (7): قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الأنماط الإدارية الأربعة لمديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين

الأنماط الإدارية	الولاء التنظيمي للمعلمين
	معامل الارتباط
1. الاستبدادي التسلسلي	- 0.128*
2. الاستبدادي الخير	0.29*
3. الاستشاري الديمقراطي	0.801*
4. التشاركي الديمقراطي	0.658*

الدراسة مع نتائج دراسة حسين (2000) التي انتهت الى ان النمط الاوتوقراطي (الدكتاتوري) هو السمة الغالبة لسلوك مديري ومديرات المدارس الثانوية في اليمن.

2. مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن من وجهة نظرهم؟

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن قد جاء بمستوى متوسط، على الرغم من أن أكثر من نصف فقرات المقياس (8 من 15) قد جاءت بمستوى مرتفع، وثلاث فقرات فقط بمستوى منخفض، والفقرات الأربع الباقية بمستوى متوسط.

ويعتقد الباحث ان مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن مايزال مقبولاً، ليس لأن المعلمين قد صنفوا أكثر من نصف فقرات المقياس بالمستوى المرتفع فحسب، بل لأن الدرجة الكلية للمقياس قد جاءت في الحدود العليا (3.46) لفئة المستوى المتوسط (طول الفئة 2.33-3.66). ان هذا يعكس انتماء بعض المعلمين الأردنيين لمدارسهم، وحرصهم على تبني قيم التربية والتعليم، والاندماج في عملهم، وتفانيهم في اداء واجباتهم. على ان المحصلة النهائية لاستجابات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي قد اشارت الى ان مستوى هذا الولاء متوسطاً. وعند التدقيق في الفقرات التي حازت على مستوى تقدير متوسط (4 فقرات) ومستوى تقدير منخفض (3 فقرات) ومجموعهما (7 من 15) اقل من نصف عدد فقرات المقياس، نجد انها ذات علاقة بالبيئة المدرسية، والادارة المدرسية، والرواتب والمكافآت والامتيازات. وغني عن القول ان هناك تشابهاً في كثير من هذه الخصائص بين كثير من المدارس الأردنية. ان هناك نظاماً مالياً موحداً لا يميز كثيراً بين المعلمين بناءً على مستوى ابداعهم وعطائهم وكفائاتهم التعليمية، يضاف الى ذلك عدم فاعلية نظام رتب المعلمين المعمول به منذ ثلاث سنوات، الأمر الذي يوجد حالة من الاحباط، وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي، وتدني مستوى الولاء التنظيمي لدى فئة المتميزين والجادين منهم. ويعتقد الباحث ان شعور المعلم بتاكل راتبه الشهري، وعدم قدرته على تلبية متطلبات الحياة الكريمة له ولاسرته، يؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي له. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات كل من: الصاغ وحسين (1994)، وسيليب (2002، Celep)، والحديدي (2003)، وسلامة (2003)، والرواشدة (2005)، التي أشارت الى ان درجة الولاء التنظيمي للمعلمين متوسطة.

3. مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للأنماط الإدارية الأربعة وفقاً

لنظرية ليكرت ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين؟
كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين كل من الأنماط

ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للمعلمين الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة تبشر بالخير، وتبعث على التفاؤل، وتعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية الحديثة، التي تدعو إلى استبدال الدور الإداري التقليدي التسييري الروتيني لمدير المدرسة، بالدور القيادي الديمقراطي التطويري الفاعل، الذي يقوم على انتهاج سياسة الباب المفتوح مع المعلمين، ويستند الى اشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، ويؤمن بضرورة احترام آرائهم وتقدير مشاعرهم، وتثمين جهودهم، وإشاعة روح المحبة والتعاون والمساواة والعدالة والانسجام والتكامل بينهم.

وإذا كانت ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للنمط الاستبدادي الخير قد جاءت بدرجة متوسطة، فإن هذه النتيجة ربما تبدو مقبولة ومعتمدة. ان المديرين في هذا النمط يميلون الى عدم المبالغة في الثقة بالمعلمين، ويصنعون معظم القرارات، ويستخدمون الخوف والتهديد كدوافع للعمل. ان ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن لهذا النمط الإداري، والتي جاءت بدرجة متوسطة، يعني ان مديري المدارس الثانوية في الاردن لا يستخدمون هذا النمط الإداري مع جميع معلمي مدارسهم، وان هذا النمط ليس هو السلوك الإداري المهيمن في اداراتهم المدرسية. وربما نجد مبرراً لميل المديرين الى اللجوء الى استخدام هذا النمط الإداري. ان الروح المعنوية والرضا الوظيفي لبعض هؤلاء المعلمين، وبخاصة حديثي التعيين، ليستا بالمستوى المطلوب. ومما يدل على صحة هذا الافتراض، استنكاف مايزيد على نصف من يرشحهم ديوان الخدمة المدنية للعمل في وزارة التربية والتعليم سنوياً.

وفيما يتعلق بممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للنمط الاستبدادي التسلسلي، التي جاءت بدرجة منخفضة، فإن هذه النتيجة تبدو هي الأخرى منطقية ومقبولة وتبعث على الرضا والطمأنينة. ان يعني ذلك أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لا يميلون إلى ممارسة هذا النمط الإداري، الذي يتميز بعدم الثقة مطلقاً بالمعلمين، وعدم اشراكهم في عملية صنع القرارات المدرسية، وغياب التغذية الراجعة، واستبدال المكافآت بالتهديد والتخويف والعقاب كدوافع للعمل. وغني عن القول إن هذا النمط من الإدارة المدرسية يقود الى تدني الروح المعنوية للمعلمين، ويقلل من رضاهم الوظيفي، مما يضعف من ادائهم الوظيفي. وغني عن القول ايضاً ان مثل هذه الخصائص السلبية في السلوك التنظيمي للمعلمين تؤثر سلباً في نوعية التعليم المقدمة للطلبة وفي مستوى المخرجات التعليمية للمدرسة بشكل عام.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة السعيد (1998) التي أكدت أن النمط الديمقراطي المشارك هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في سلطنة عمان. كما اتفقت مع نتائج دراسة عياصرة (2003)، والصليبي (2005)، والشاميلة (2006) في الاردن، التي توصلت الى ان النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً. وقد اختلفت نتائج هذه

المصادر والمراجع:

- الجوهري، عبد الهادي. (1983). أصول علم الاجتماع. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
- الحديدي، ضحى. (2003). المناخ التنظيمي في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص المدير ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، عمان: جامعة عمان العربية.
- حسين، عبده. (2000). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأدية أدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في محافظات عدن ولحج وأبين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.
- الرواشدة، خلف. (2005). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- السعود، راتب وبطاح، أحمد. (1993). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن - أسس مقترحة. أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (9)، العدد (1)، ص ص (9-13).
- السعود، راتب. (2007). الإشراف التربوي: مفهومه ونظرياته وأساليبه. عمان: مركز طارق.
- السعيد، محمد مبارك. (1998). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يتصوره المعلمون العاملون معهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- سلامة، رتيبة. (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، عمان: جامعة عمان العربية.
- سلطان، سوزان. (2006). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، عمان: جامعة عمان العربية.
- الشميلة، معن أمين. (2006). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

الإدارية: الثاني (الاستبدادي الخير)، والثالث (الاستشاري الديمقراطي)، والرابع (التشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وعن وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الأول (الاستبدادي التسلسلي) للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

ويعتقد الباحث أن السبب في هذه العلاقة الارتباطية الإيجابية، ربما يعود إلى أن لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لنمطي الإدارة الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي، بمستوى مرتفع، أكبر الأثر في بناء جسور وثيقة الصلة والارتباط بين المعلم ومدرسته، وزيادة ثقة هذا المعلم بمدرسته، وإعلاء احترامه وتقديره لعمله، وبالتالي رفع مستوى وولائه التنظيمي.

وفي حين جاءت هذه النتيجة منسجمة مع المنطق، فقد جاءت منسجمة أيضاً مع الأدب النظري، الذي أشار إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي في الإدارة والمتغيرات السلوكية لدى المعلمين وفي مقدمتها الولاء التنظيمي. والعكس صحيح بالمطلق بالنسبة لنمط الإدارة التسلسلية الدكتاتورية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسات الصائغ وحسين (1994)، وبيديريت (Piderit, 2002)، وكويلر (Cuellar, 2002)، وعياصرة (2003)، والحديدي (2003)، وسلامة (2003)، والصليبي (2005)، والرواشدة (2005). والتي اوضحت كل منها في احد جوانبها وجود علاقة بين الولاء التنظيمي ونمط القيادة.

التوصيات:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:
- أن تقوم وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفعالة، وإكسابهم المهارات اللازمة لحذقها، لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، وتعميق وولائهم التنظيمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المدرسية على النحو الأمثل.
 - أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تحسين البيئات التعليمية، وتوفير ظروف العمل المناسبة للمعلمين، بما يحسن من المكانة الاجتماعية لهم، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بوظائفهم، وولائهم لمدارسهم.

- Brown, U. & Kristena P. (2002). Organizational Commitment in Higher Education, Jackson, Mississippi, *Journal of Vocational Behavior*, 44, (1), 361-378.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administration Science Quarterly*, 19, 533-547.
- Celep, C. (2002). Teachers Organizational Commitment In Educational Organizations, *National FORUM Journals Home Page*, NFTE Table of Contents
- Cuellar, C.A. (2002). The Effects of Principal Leadership Style Change and Teachers. From *Pro. Quest digital dissertation*.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*, New York, McGraw- Hill Book Company, P.183.
- Newstorm, J. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 7^{ed}, New York, McGraw Hill Book Company, P. 639.
- Piderit, M. (2002). "The Effect of Principal Leadership On Teacher Loyalty In Urban & Suburban Catholic Elementary Schools, *Dissertation Abstract International*, 62112-A- p. 4016.
- Porter, L.; Steers, R. & Mowday, R. (1982). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603- 609.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administration Science Quarterly*, 22, 46- 56.
- Walton, R. (1991). *From the Control to Commitment in the Workplace. Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw- Hill Book Company.
- Wetherell Karen, M. (2002). Principals Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. *Pro. Quest Digital Dissertation*.
- Yukl, G. (1985). *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- الصانع، محمد والحسين، محمود. (1994). انماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الاسلامية*، مجلد 6، 283-309.
- الصليبي، محمود. (2005). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (1999). الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل.
- عباس، علي. (2004). اساسيات علم الإدارة، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عياصرة، علي أحمد. (2003). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الكايد، جعفر. (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك: الأردن.
- كريم، رمضان سعد. (1999). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قاريونس وعلاقته بولائهم التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاريونس، ليبيا.
- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل.
- المعاني، أيمن. (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2007). إحصاءات التعليم العام. عمان: إدارة التخطيط التربوي، قسم الإحصاء.