

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء
المهني للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظات شمال
الضفة الغربية

إعداد

معاوية مصطفى عبد المجيد خضر

إشراف

د. عبد الكريم أيوب

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
في كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس - فلسطين.

2019

أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين من
وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

معاوية مصطفى عبد المجيد خضر

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2019/5/9، وأجيزت

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

- د. عبد الكريم أيوب/ مشرفاً ورئيساً

.....

- د. أحمد فتيحة / ممتحناً خارجياً

.....

- أ.د. عبد عساف / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى الذي ملأ الأرض خُلُقاً وهدى، النبي الصادق الأمين محمد صلى الله عليه وسلم
إلى الحضن الدافئ الحنون، إلى من كان دعاؤها نوراً يضيء لي الطريق، والدتي الغالية
إلى روح أبي الطاهرة ومن كنت أتمنى أن يكون إلى جانبي خلال فترة إعدادي لهذا البحث
إلى من كان تشجيعهم ودعمهم لي شمعةً أنارت لي دربي..... إخوتي وأخواتي وأولادهم
إلى رفيقة دربي الصابرة التي قاسمتني تعب الدراسة وأمدتني بتشجيعها الدائم الذي لم
ينقطع، زوجتي الغالية.....إخلاص

إلى من هم أقرب من روحي، فلذات اكبادي: ليان وسوار وأريام

إلى أرواح الشهداء جميعاً.....وروح خالي الشهيد أحمد عبد

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة

أهدي هذا البحث المتواضع

الباحث

معاوية خضر

الشكر والتقدير

من أعماق القلب ومع خالص محبتي أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان وأبلغ عبارات قلبي وتقديري من الدكتور الفاضل عبد الكريم أيوب على ما بذله من جهد في مساعدتي على إنجاز هذه الدراسة لإخراجها إلى حيّز النور، وكان لي الشرف أن استنرت بعلمه وتوجيهاته وإرشاداته القيّمة، كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد عساف (الممتحن الداخلي) والدكتور أحمد فتيحة (جامعة بيززيت/الممتحن الخارجي)، كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى الأخ عبد السلام عويضات على ما قدمه لي من دعمٍ وتشجيعٍ لإتمام هذه الرسالة. كما لا يسعني إلا أن أشكر محكمي أداة الدراسة من أساتذة في جامعة النجاح ومشرفين ورؤساء أقسام في وزارة التربية والتعليم العالي. كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى مديريات التربية والتعليم العالي في محافظات شمال الضفة الغربية على ما قدموه من تسهيلات في توزيع الاستبانة والاستجابة لها.

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين
من وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية"

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة النجاح، لنيل درجة الماجستير،
وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن
هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد
آخر.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any
other degrees or qualifications.

Student's Name:

اسم الطالب: معاوية مصطفى خضر

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء.....
د	الشكر والتقدير.....
هـ	الإقرار.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	فهرس الجداول.....
ي	فهرس الأشكال.....
ك	فهرس الملحقات.....
ل	الملخص.....
2	الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها
2	1.1 مقدمة الدراسة.....
6	2.1 مشكلة الدراسة.....
7	3.1 أسئلة الدراسة.....
7	4.1 فروض الدراسة.....
8	5.1 أهداف الدراسة.....
9	6.1 أهمية الدراسة.....
10	7.1 حدود الدراسة.....
11	8.1 مصطلحات الدراسة.....
13	9.1 ملخص الفصل الأول.....
15	الفصل الثاني لإطار النظري والدراسات السابقة
15	1.2 مقدمة.....
15	2.2 الإطار النظري.....
15	1.2.2 المحور الأول: أنماط الإدارة المدرسية.....
28	2.2.2 المحور الثاني: الانتماء المهني:.....
35	3.2 الدراسات السابقة.....
49	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:.....
50	5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.....
51	6.2 ملخص الفصل الثاني.....
53	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

53	1.3 مقدمة.....
53	2.3 أنموذج الدراسة.....
53	3.3 منهج الدراسة.....
54	4.3 مجتمع الدراسة.....
54	5.3 عينة الدراسة.....
57	6.3 مصادر الحصول على البيانات.....
60	7.3 أداة الدراسة.....
62	8.3 خطوات تطبيق وإجراء الدراسة.....
63	9.3 المعالجات الإحصائية.....
63	10.3 ملخص الفصل الثالث.....
65	الفصل الرابع نتائج الدراسة.....
65	1.4 المقدمة.....
65	2.4 تحليل نتائج الدراسة.....
65	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:.....
72	3.4 ملخص الفصل الرابع.....
74	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
74	1.5 مقدمة.....
74	2.5 مناقشة النتائج.....
74	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:.....
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:.....
84	3.5 ثانياً: التوصيات.....
85	4.5 ملخص الفصل الخامس.....
86	المصادر والمراجع.....
B	Abstract.....

فهرس الجداول

- جدول (1.2): الفرق بين أنماط الإدارة المدرسية 27
- جدول (1.3): توزيع مجتمع الدّراسة بحسب متغيّرات الدراسة 54
- جدول (2.3): توزيع عيّنة الدّراسة بحسب متغيّرات الدراسة المستقلة..... 56
- جدول (3.3): مفتاح تصحيح الفقرات أداة النمط الإداري..... 59
- جدول (4.3): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الإستبانة وأبعادها.. 60
- جدول (5.3): توزيع الفقرات على مجالات أداة النمط الإداري..... 60
- جدول (6.3): حساب ثبّات أداة الدراسة للنمط الإداري بطريقة الاتساق الدّخلي..... 61
- جدول (7.3): حساب ثبّات أداة الدراسة للانتماء المهني بطريقة الاتساق الدّخلي..... 62
- جدول (1.4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى الانتماء المهني، واختبار(ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)..... 66
- جدول (2.4): المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس..... 67
- الجدول (3.4): نتائج اختبار موشلي (Mauchly's Test of Sphericity)..... 68
- الجدول (4.4): نتائج اختبار هيون فلدت (Huynh-Feldt) لفحص دلالة الفروق بين متوسّطات إجابة المعلمين لمجالات الأنماط الإدارية..... 68
- جدول (5.4): نتائج اختبار (LSD) لمعرفة مقدار التباين بين متوسّطات إجابات المعلمين لمجالات النمط الإداري..... 68

الجدول (6.4): نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين متغيرات مستوى النمط الإداري

والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية، و مستوى

الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (ن=370)..... 70

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات التي تستطيع التنبؤ في

مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية

من وجهة نظر المعلمين..... 71

فهرس الأشكال

الشكل 1.3: الإطار الذهني للدراسة: (المصدر: صمم بواسطة الباحث) 53

فهرس الملحقات

- ملحق (1): أداة الدراسة..... 99
- ملحق (2): أسماء المحكمين لأداة الدراسة..... 105
- ملحق (3): كتاب تسهيل مهمة الطالب البحثية من مركز البحوث والتطوير التربوي إلى مديري
دوائر التربية والتعليم العالي في شمال الضفة الغربية..... 106
- ملحق (4): كتاب عميد كلية الدراسات العليا لمدير عام الإدارة العامة للبحث والتطوير في وزارة
التربية والتعليم العالي لتسهيل مهمة الطالب البحثية..... 107
- ملحق (5): كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لمنسق برنامج ماجستير
الإدارة التربوية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف..... 108

أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين من وجهة
نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

معاوية مصطفى عبد المجيد خضر

إشراف

د. عبد الكريم أيوب

الملخص

هدفت الدراسة التعرف على الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين والمعلمات من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والتعرف على أثر كل من متغيرات (الجنس، والعمر وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وراتب المعلم والمديرية) على الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية خلال الفصل الدراسي الأول 2019/2018، موزعين حسب المحافظات (طوباس، قباطية، جنين، نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، قلقيلية، وسلفيت) والبالغ عددهم (9296). تم اختيار عينة طبقية عشوائية على متغير المديرية ممثلة لعدد المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد بلغ حجم العينة (370) معلماً ومعلمة.

وقد طور الباحث أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة، وجاءت الاستبانة مقسمة إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول: المعلومات الشخصية عن المستجيب، القسم الثاني: يمثل مقياس درجة ممارسة النمط الإداري، والقسم الثالث: يمثل مستوى الانتماء المهني عند المعلمين والمعلمات، وتم التأكد من قبل الباحث من صدق الأداة وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً.

كما توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، لدورهم في تعزيز مستوى الانتماء المهني، وبين متوسط تقديراتهم للأنماط الإدارية لديهم.

وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وراتب المعلم والمعلمة والمديرية). وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي، والنمط التسيبي لهما تأثيران واضحان على الانتماء المهني، بينما النمط الأوتوقراطي ليس له أي تأثير، كما أظهرت الدراسة أن الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات جاء بمتوسط حسابي (4.23) وهو مرتفع جداً .

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث بضرورة عقد العديد من الدورات التدريبية للمديرين والمديرات، لتبصيرهم وتبصيرهن بالأنماط الإدارية المختلفة التي تساعدهم وتساعدن على ممارستها في المواقف المختلفة، وإجراء مثل هذه الدراسة في مجتمعات مختلفة كالمدارس الخاصة، ومدارس وكالة الغوث للتعرف على العلاقة بين النمط الإداري للمدير والمديرة، وعلاقته بالانتماء المهني للمعلم والمعلمة، ليتجنب مديرو المدارس ومديراتها من ممارسة النمط الأوتوقراطي، لما له من أثر سلبي على الانتماء المهني عند المعلمين والمعلمات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة
مشكلة الدراسة
أسئلة الدراسة
فرضيات الدراسة
أهداف الدراسة
أهمية الدراسة
حدود الدراسة
مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة

تُعد الإدارة التعليمية الفعالة من أهم الأسس الحيوية لنجاح النظام التعليمي، كما أن فاعلية الإدارة المدرسية تتحدد بالدرجة الأولى وبشكل مباشر بفاعلية مديرها، حيث أن المدير هو من يستطيع أن يقدم طاقاته مع تسخير طاقات المعلمين والطلبة وتوجيههم في المدرسة، وتحفيزهم، ورفع كفاءتهم وحشدها في تحقيق الأهداف المرجوة، لأنه المحرك والموجه لكل العناصر، والإمكانات المتوفرة في المدرسة، والذي يُنظر إليه قائداً تربوياً يدير عناصر العملية التربوية. ومن هنا تظهر أهمية النمط الإداري الذي ينتهجه المدير في تعامله مع المعلمين والعاملين، والتأثير في روحهم المعنوية سواء إيجاباً أو سلباً، بما يتلاءم مع مختلف المواقف، حيث أن هناك العديد من الأنماط الإدارية التي يترتب عليها سيادة مناخ معين، والتي تختلف لدى مديري المدارس بسبب اختلاف درجاتهم العلمية، وخبراتهم، وخلفياتهم الثقافية، ونظرتهم إلى الإدارة، وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط ببيئة العمل.

وحظيت الإدارة باهتمام كافة المجتمعات، وذلك إدراكاً لأهميتها في تحقيق آمال المجموعات وتطلعاتها، وهذا يتم فقط من خلال إدارة واعية تتمتع بدرجة عالية من الهمة والفاعلية من أجل تحقيق رفاهية المجتمع، وتحقيق الأهداف، حيث أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة، ولصالحها في عملية تفاعل إجتماعي متبادلة بين القائد والأتباع، وذلك لحاجتها إلى تحقيق الأهداف. وقد أصبحت القيادة من أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية، والاجتماعية في كل دول العالم. وتُعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض في المؤسسات التعليمية، وهي مفتاح الإدارة، وتنبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع جوانب العملية الإدارية، حيث يتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على إمكانات القائد، وقدرته على توجيه العمل (العرفي ومهدي، 1996).

كما تكمن أهمية، الإدارة التربوية وعمليتها في كونها ضرورةً اجتماعيةً فهي أداة تقدم، أو تخلف أي مجتمع، حيث تتبع أهميتها من كونها حجر الزاوية في بناء مجتمع قوي بأبنائه، أو ضعيف لا يستطيع شيئاً. ونظراً لأن علاقة الإدارة التربوية بالإدارة المدرسية كعلاقة الجزء بالكل علاقة الأداة التنفيذية لكل التعليمات العامة، فإن أهمية الإدارة المدرسية تكمن في كونها تعمل على تفاعل جميع العناصر المادية، والبشرية كالمناهج والتلميذ والمعلم وبيئة المدرسة بكل اشتمالاتها، لينتج عنها ما هو مطلوب إنتاجه من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب (مصطفى، 1994).

والإدارة المدرسية هي عبارة عن "جهود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة، ويعتبر مدير المدرسة أهم عناصرها وشخصياتها وركائزها" (مرسي، 2001:52). كما أن "الإدارة المدرسية يرأسها شخصية محورية، هي مدير المدرسة الذي يقوم بدور هام جداً في تنسيق جهود الأفراد في كافة المجالات، وتشمل التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والإشراف، والقيادة والتمثيل والتسويق، واتخاذ القرار، أو تفويض السلطة أحياناً، والتقييم، وهو في ممارساته هذه الأدوار يقوم بإجراءات مثل الحديث، أو الكتابة، أو القراءة أو التوقيع أو السفر، أو إجراء مقابلات أو حضور اجتماعات، وتكون النتيجة المترتبة على هذه الأدوار متعلقة بالكفاءة والإنتاجية" (مرسي، 2001:53).

كما أن ممارسة مدير المدرسة لدوره الإداري بتهيئة جميع الظروف الملائمة للعاملين، تجعل مكان العمل مكاناً يسعى كل فرد إلى أن يعمل فيه، وهو راضٍ عنه، ويعدّ ذلك أكثر العوامل تأثيراً في أداء المعلمين، والإنجاز للمدرسة (الحراشنة، 2016).

كما أشار ربيع (2006) إلى أن كفاءة المدرسة تُستمد من كفاءة إدارتها العليا التي تظهر بوضوح عندما تتعرض للمواقف الحرجة، والصعبة، فدور مدير المدرسة من أهم الأدوار؛ لأنه المسؤول عن توحيد جهود العاملين فيها من إداريين، ومعلمين من أجل تحقيق الأهداف التربوية المتوخاة.

وإن فعالية مدير المدرسة، وتميزه الإداري يعتمدان على النمط الإداري الذي ينتهجه في المدرسة، فهو يعد أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية

بين مدير المدرسة، والمعلمين، وتفرض طبيعة عمل مديري المدارس ممارسة نمط قيادي، أو إداري، أو أكثر، لتوجيه سلوك العاملين، ومتابعتهم، وفي ضوء النمط الإداري المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرق تنفيذ السياسات، والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها (عياصرة، 2004).

ولا شك أن العامل الرئيس الذي يحدد بناء أسلوب المدير، ونمطه الإداري هو شخصية المدير، ومدى ما يميل إليه من التسلط، أو السيطرة، أو التحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى، منها عامل السن، والجنس، والشخصية، والخبرة، الروتين الإداري، والخلفية الثقافية، والنفسية للمدير المدرسي (عطوي، 2010).

ونظراً لهذا التعدد فإن لكل نمط من هذه الأنماط طريقته الخاصة في قيادة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة. وتعتبر القيادة التربوية من أكثر أنواع القيادات أهمية، كونها تدير المؤسسة التربوية، التي ترتبط مباشرة بتنمية الإنسان نفسه، فتسعى للنهوض، والارتقاء به؛ كي يكون فعالاً منتجاً (القيسي، 2010).

ويؤكد كونجر (Conger, 2002) على أن النمط الإداري في بيئة العمل يفرز أنماطاً من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل فيها، وفي مقدمتها النمط الإداري.

ويلعب النمط الإداري للمدير دوراً حاسماً في التأثير في سلوك العاملين، وخلق المناخ الملائم لعملية التغيير، وبالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهامه، وحفز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة، وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التعليمي إلى المستوى اللائق (الشريفة، 2004).

وعرّفه عابدين (2001) بأنه: نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة، ويتخذ له سبباً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك، والتصرفات الشخصية، والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية.

وأشار جونز وجورج (Jones & George, 2003) إلى أنه: عملية تأثير يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم في المساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. بينما أشار برينسون (Brinson, 2006) إلى أنه: الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الموارد، والتسهيلات المتاحة مع حُسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.

ويعد النمط الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية الإدارية داخل منظمات العمل المختلفة، وتظهر 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 (السعود، 2009).

وتتركز الأنماط الإدارية في ثلاثة أنماط هي: النمط الأوتوقراطي التسلطي الذي يعتمد على مركزية اتخاذ القرار، والنمط الديمقراطي التشاوري الذي يعتمد على الشورى كمبدأ أساسي في التعامل بين أفراد المؤسسة، والنمط الترسلّي الذي يترك مساحةً واسعةً من الحرية للعاملين في إنجاز العمل (القيسي، 2010).

ويرتبط النمط الإداري السائد لدى مدير المدرسة بتعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المدرسة، ومنهم المعلمين، حيث يعتبر الشعور بالانتماء المهني شرطاً للأداء الجيد، والاستقرار الوظيفي، وينطبق هذا الشرط على مهنة التعليم. حيث يُعد الانتماء المهني شرطاً أساسياً لأي مهنةٍ بوجهٍ عام، ولمهنة التعليم على وجه الخصوص، كما يعد الانتماء المهني من أهم القيم التي يحرص النظام التعليمي على غرسها في المعلمين والمعلمات، نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به المعلم (إسماعيل، 2016).

فالانتماء المهني يؤثر في شخصية العاملين تأثيراً إيجابياً، ويعدل من سلوكياتهم لتصبح أكثر إيجابية نحو المهنة التي يعملون بها، ويفعل دور الرقابة الذاتية لديهم في أداء مهامهم الوظيفية (حسين، 2009).

وينقسم المعلمون حسب انتمائهم المهني إلى نوعين هما: نوع يعتزون بانتمائهم لمهنة التعليم، ويعملون من أجل تطويرها، ويحرصون على تحقيق أهدافها، والنوع الثاني لا يتردد في

التغيب والتأخير عن العمل، ويكتفون بالحد الأدنى من أداء العمل المطلوب منهم، وإذا أتحت لهم فرصة عمل أخرى تركوا مهنتهم بسبب ضعف الانتماء المهني لديهم (إسماعيل، 2016).

2.1 مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من خلال عمل الباحث كمدير مدرسة، وملاحظته عدم معرفة بعض المديرين بأنماط الإدارة، وأثرها في العاملين، حيث أشارت دراسة أبو الخير (2013) إلى أن كثيراً من القادة، والإداريين في مدارسنا لا يعرفون أثر النمط الإداري الذي يستخدمونه في التعامل مع مرؤوسيه على سلوك المرؤوسين، مما قد يتسبب في قتل هذا الإبداع، وبالتالي حرمان المؤسسات التعليمية، والتربوية من مواهب، وقدرات، وطاقات مبدعة. ولا بد أن تكون هناك إدارة مدرسية واعية يقوم عليها إداري يصل بفكره إلى مرتبة القائد التربوي الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع من المدرسة التي يديرها. وعلى الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم من خلال المؤتمرات الوطنية التي تُعقد من أجل تعزيز الكفايات القيادية، وممارسة النمط الإداري المناسب لمديري المدارس، والبحث على تحقيق مستويات عالية من العملية التربوية، وتنفيذ الوزارة للعديد من الأنشطة، والبرامج في هذا المجال، إلا أن ما يبدو دائماً وجود خللٍ ما في هذه الممارسة، أو أن الممارسات الإدارية لمديري المدارس ما زالت دون المستوى المطلوب، وقد يظهر ذلك من خلال ضعف أداء المعلمين، وتدني نتائج الطلبة، مما يؤكد ضرورة استخدام أنماطٍ قياديةٍ وإداريةٍ مناسبةٍ يمكن من خلالها معالجة الخلل الموجود في العملية التربوية بما ينعكس أثره على المعلم، والإرتقاء بأدائه، وبالتالي زيادة انتمائه لمؤسسته، مما ينعكس على تحصيل الطالب إيجابياً.

وأشار سليم (2009) أن إدارة المدير الضعيفة هي من أكثر الأسباب التي أدت إلى ضعف انتماء المعلمين، أو حتى تركهم لمهنتهم، وأن سلوك المدير الناجح، والفعال يحفز المعلم والطالب، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة للتعرف على النمط الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها بمحافظات شمال الضفة الغربية، وتأثيراتها في الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات في وزارة التربية والتعليم، والوصول إلى مقترحات من شأنها أن تدعم القدرات الإدارية لدى المديرين والمديرات بصورة فاعلة، لذا جاءت فكرة البحث في تحقيق إضافات يتناولها موضوع أنماط الإدارة، وتأثيراتها في مستوى الانتماء المهني للمعلمين.

وحيث أن الانتماء المهني يُسهم في تحقيق أهداف المدرسة كمنظمة اجتماعية متفردة بتقديم خدمات تربوية للتلميذ بإعتباره حجر الأساس في بناء المجتمعات؛ فقد تولد لدى الباحث شعوراً بتقدير مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

3.1 أسئلة الدراسة

ما أثر النمط الإداري عند مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها على الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما درجة الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

2. هل هناك اختلاف في مستويات الانماط الإدارية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسبيبي)

لدى المديرين والمديرات في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

والمعلمات؟

3. هل توجد دالة خطية للانتماء المهني في النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط

التسبيبي، والجنس والعمر، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، وراتب المعلم، والمديرية؟

4.1 فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفروض الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط درجة الانتماء المهني والمستوى المرتفع جداً (4.2).

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى للنمط الإداري لمديري المدارس.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد دالة خطية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط التسيبي، والجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وراتب المعلم، والمديرية.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن النمط الإداري السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- 2- التعرف إلى درجة الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.
- 3- التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وراتب المعلم، والمديرية) على الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم .

4- تحديد العلاقة بين مستوى الأنماط الإدارية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتسبيبي) ودرجة الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم .

6.1 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في تناولها للأنماط الإدارية لدى المديرين والمديرات، والتي تهتم بالإدارة المدرسية، وتسهم الدراسة في الكشف عن النمط الإداري السائد لدى المديرين والمديرات، ومستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات، وتقدم الدراسة الحالية إثراءً علمياً في مجالات الإدارة المدرسية، وأنماط الإدارة المتبعة لدى المديرين والمديرات في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك السعي لبيان العلاقة بين النمط الإداري السائد لدى المديرين والمديرات والانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات من وجهة نظرهم، إضافةً إلى أن الدراسة الحالية قد تفتح الباب أمام الباحثين لدراسة مصطلحاتٍ مثل "أنماط الإدارة - الانتماء المهني" وعلاقتها بمتغيرات أخرى ذات علاقة.

وقد تسهم في تحديد النمط الإداري الأكثر تأثيراً في الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات، والكشف عن درجة الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات، وما لهذا المتغير السلوكي من آثارٍ إيجابيةٍ تعود بالنفع على العملية التعليمية، ومساعدة مديريات التربية والتعليم من خلال نتائج الدراسة على تطوير الإدارات المدرسية، والوصول إلى أفضل النتائج. لذلك تعد الدراسة الحالية إضافةً نوعيةً للمكتبة الفلسطينية.

وفي ضوء ما سبق، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة توافر النمط الإداري لدى مديري المدارس ومديراتها بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميه ومعلماتهم، لعلها تساعد مديري المدارس ومديراتها في اختيار أنماطٍ إداريةٍ مرغوبةٍ، وتقدم لهم الفرصة لوعي ممارساتهم، وأنماطهم الإدارية، وذلك لتوظيف هذه الأنماط بفاعلية، وتمكينهم من تطوير ممارساتهم الإدارية، وأثرها بشكلٍ إيجابيٍ على الانتماء المهني لديهم، وعلى نجاح المدارس في تحقيق أهدافها.

كما أن هذه الدراسة قد تساعد القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في إعداد الخطط والبرامج التي تهدف إلى تطوير القيادات الإدارية في المدارس، وتوفير معلومات مهمة لمديري المدارس ومديراتها عن كيفية تحقيق مستويات عليا من الانتماء المهني، وحول أثر ممارساتهم في تحسين الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات. وقد تساعد هذه الدراسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها على اختلاف مستوياتهم، ومعلميهم ومعلماتهم على فهم أفضل لأنماط السلوك الإداري، وعلى كيفية التواصل مع بعضهم بعضاً في محيط العمل. وأيضاً، قد تقيد نتائج، وتوصيات هذه الدراسة مديري المدارس ومديراتها بإعادة النظر في أساليبهم الإدارية، وتحسين ممارساتهم التربوية، والتعرف إلى قدرات، ومهارات المعلمين والمعلمات، وإشباع رغباتهم، وإثارة الحمية لديهم في إدراك الشعور بالانتماء المهني بداخلهم من أجل إيجاد بيئة إيجابية تشمل الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات.

7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على الأنماط الإدارية وهي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتسيبي) لدى مديري المدارس ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات، وذلك من خلال استطلاع آراء المعلمين والمعلمات حول ذلك من خلال إجاباتهم على أداة الدراسة.
- 2- **الحد المؤسسي:** وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - محافظات شمال الضفة الغربية.
- 3- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2018/2019م.
- 4- **الحد المكاني:** تقتصر الدراسة على محافظات شمال الضفة الغربية.
- 5- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.
- 6- **الحد الإجرائي:** تم تحديد هذه الدراسة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة أفراد العينة لها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

8.1 مصطلحات الدراسة

• النمط الإداري:

"السلوك الذي يتبعه القائد للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم" (الشهري، 216: 290)، وهو السلوك الذي يمارسه مدير المدرسة للتأثير الفعال في سلوك معلمي مدرسته، بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المدرسة" (السعود، 2009: 252). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الأسلوب الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية في مدارسهم، والذي يسعون من خلاله للتأثير في سلوك المعلمين العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى المعلمين. ويُقاس من خلال الاستبانة المُعدة لهذا الغرض والتي تتضمن ثلاثة أنماط من الإدارة وهي:

النمط الأوتوقراطي: يُطلق عليها الإدارة التسلطية (الحرارشة، 2016)، وهي الإدارة التي تركز على الانفراد والاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار، وإن العمل يكون مفروضاً على العاملين معه، حيث تتعدم تساؤلات العاملين حتى ولو كان خطأً (الخضر، 2016). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه النمط الذي يمارس فيه مدير المدرسة الأساليب الاستبدادية لأداء مهامه وتنفيذها، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أي من العاملين في المدرسة.

النمط الديمقراطي: ويسمى حديثاً بالنمط التشاركي (الحرارشة، 2016)، وهي الإدارة التي تركز على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات (الخضر، 2016).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه النمط الذي يمارسه مدير المدرسة للإدارة من خلال إنشاء علاقة بينه وبين العاملين في المدرسة، تقوم على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة.

النمط الترسلّي: ويسمى حديثاً بنمط إطلاق العنان للعاملين (الحرارشة، 2016)، وهي الإدارة التي تركز على عدم مشاركة المدير في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات،

وعدم تدخله ويفوض شخصاً لتولي دوره لأسباب عديدة منها ضعف ثقته بنفسه والخوف من عدم تمكنه في أداء مهمته الإدارية (الخضر، 2016).

ويعرفه الباحث إجرائياً أنه نمط إطلاق مدير المدرسة العنان للمعلمين، فيصبح دوره هامشياً، ويؤدي كل فرد في المدرسة دوره دون استشارة المدير إلا في حالات الضرورة.

- **الإنتماء المهني:** هو التزام المعلم بقيم مهنة التعليم ومبادئه وأخلاقياته، والرغبة في البقاء والاستمرار للعمل بها، وبذله أقصى جهدٍ ممكنٍ من أجل تحقيق أهدافها (إسماعيل، 2016).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: التزام المعلم الفلسطيني بالمعايير المهنية للمعلم الفلسطيني، بحيث يُعبر عن بقاءه في عمله، ويخلص له، ويبذل قصارى جهده في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. ويقاس من خلال الاستبانة المُعدة لهذا الغرض.

المدارس الحكومية: المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتشمل جميع المراحل التعليمية، ويتعلم فيها الطلبة العلوم التربوية والتعليمية كافةً، من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية (المغربي، 2015).

محافظات شمال الضفة الغربية: المحافظات الواقعة شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتضم مديريات (طوباس، ونابلس، وجنين، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وجنوب نابلس، وقباطية)

مدير المدرسة: هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل فيها المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليمية والمجتمع، فهو بذلك أهم عناصر العملية التعليمية وأشخاصها، وعليه يعتمد النظام التربوي في بلوغ أهدافه (عابدين، 2001).

المعلم: هو العنصر الأساسي في العملية التربوية، والذي تحددت مهمته الأساسية في تنفيذها، والإعداد لها، والإشراف على المواقف التعليمية المترتبة عليها، وتحسين فاعليتها، وتوجيهها لبلوغ أهدافها وغاياتها (عابدين، 2001).

9.1 ملخص الفصل الأول

تناول هذا المحور وصفاً مفصلاً شمل مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها، كما تم التطرق إلى فرضيات الدراسة وحدودها بأنواعها ومحدداتها الميدانية، وكذلك عن مصطلحات الدراسة المفاهيمية والإجرائية.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجوانب النظرية التي تتعلق بموضوع النمط الإداري والانتماء المهني، من خلال التعرف على درجة النمط الإداري ومستواه السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، والتعرف إلى درجة الانتماء المهني لدى معلمي ومعلمات هذه المدارس، وتحديد درجة العلاقة بينهما.

2.2 الإطار النظري

1.2.2 المحور الأول: أنماط الإدارة المدرسية

أولاً: الإدارة المدرسية:

توجد تعريفات متنوعة للإدارة المدرسية، حيث تُعرف بأنها "تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين، وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (القدومي، ومحمد، وعبوي، 2015: 51).

وتعرفها أبو العلا (2013: 27) بأنها "جميع الجهود والأنشطة والوظائف الإجرائية الهادفة التي يقوم بها الفريق المدرسي بغرض تحقيق أهداف التربية عن طريق الإسهام في إعداد التلاميذ من جميع النواحي بقصد التكيف مع المجتمع والمحافظة على مكتسباته والإسهام في تقدمه".

كما تعرفها البنا (2013: 62) بأنها "مجموعة عمليات متشابكة ومتراصة (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق مع غايات وأهداف المجتمع والدولة".

فيما يعرفها السامرائي (2013: 42) بأنها "تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنميةً شاملةً في إطار اجتماعي متصل بالفرد، وذويه، وبيئته. ويتوقف مدى نجاحها على مدى المشاركة في إتخاذ القرار، وهو عامل ضروري لنجاح أي نمط من أنماط الإدارة".

والإدارة المدرسية بمفهومها الحديث تكون الطريقة التي تخصص بها المدرسة كمؤسسة تربوية مواردها وتعمل على تنسيق وتنظيم جهودها الرئيسية لإحداث حالة من التحكم الشامل في الظروف المحيطة، وتحقيق التكامل في الأنشطة الإدارية والفنية والتربوية والتعليمية، في ظل تحديد علمي لأولويات بلوغ الأهداف ذات الأهمية الكبرى، وهو أسلوب تفكير إبداعي تدخل فيه عوامل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كعوامل إدارية مترابطة تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية محددة في أقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة (عايش، 2007).

وتضيف إسماعيل (2006) في كتابها أن: الإدارة المدرسية هي الجهة المسؤولة عن رسم خطط تنفيذ البرامج الدراسية وإعدادها، ومناقشة المناهج الدراسية وإقرار الفلسفة التعليمية، واختيار الأساتذة، وتوفير الوسائل المعينة على التدريس، وتهيئة الجو العام في المدرسة لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة.

ويستنتج الباحث مما سبق أن الإدارة المدرسية تتمثل في الآتي:

- مجموعة عمليات وظيفية تتكون من تخطيط وتنظيم وتنسيق ومتابعة جهود المعلمين والمعلمات والعاملين بالمدرسة والرقابة عليهم.
 - مجموعة أهداف تربوية تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها، من خلال التنسيق الأمثل بين عناصر العملية التربوية (المعلمين، والطلبة، والمنهاج)، خلال الخطط الموضوعة مسبقاً، والتي تقوم بتنفيذها.
 - إعداد النشاء بما يتفق مع فلسفة الدولة وأهدافها وسياساتها التربوية تضعها الدولة والمجتمع.
 - أهداف الإدارة المدرسية ليست قاصرة على ما بداخل المدرسة فقط بل تمتد إلى خارجها.
- لقد تطورت وظيفة المدرسة واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة سيراً روتينياً وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصص حضور الطلاب وغياهم، وحفظهم للمقررات الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه

الإدارة يدور حول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي والأخلاقي وإعداده لتولي مسؤولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية (عطوي، 2010).

وتشغل الإدارة المدرسية دوراً مهماً في تحقيق الأهداف التربوية، وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة بفاعلية، بما فيها العناية بالبيئة المدرسية التي تمكن المعلمين والطلبة من التفاعل الإيجابي والتواصل الإنساني الفعال داخل المدرسة، بما يفضي إلى تحقيق تعلم فعال ونمو متوازن للطلبة تحقيقاً للأهداف التربوية الشاملة، حيث إن الإدارة المدرسية تقوم بدور فاعل في تحقيق الأهداف التعليمية التعلمية، وهي بذلك تؤدي دوراً إيجابياً بحيث تبتعد عن السلبية، أو الركون إلى المواقف الجامدة، بل تبادر إلى أن تكون ريادية في مجالات العمل كافة (قرواني، 2014).

وحتى تكون الإدارة المدرسية ناجحة، لا بد لها أن تشجع جواً من الديمقراطية وحرية الرأي والمشورة والاستماع إلى آراء المعلمين والعاملين في المدرسة، بعيداً عن الاستبداد والتسلط بحيث تعمل على تحقيق الصالح العام في إطار إنساني رحب، وباستخدام إدارة مرنة دون تفريط أو تزمت أو غرور، متطلعة إلى الاستفادة من المستجدات في تسخير الطاقات والإمكانات المتاحة لخدمة العملية التربوية، والعمل على إيجاد بيئة مدرسية مشوقة للمعلمين وجميع العاملين وطلبة المدرسة (قرواني، 2014).

ويعتبر مدير المدرسة من أهم عناصر الإدارة المدرسية وأشخاصها، بل الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسؤولية الكاملة فيها، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية على اختلاف أنواعها بين المدرسين ببعضهم، وبين المدرسين والتلاميذ، وبين الآباء والمدرسين، وبين الموجهين والمعلمين، وهو دائماً في المركز الرئيس للعملية التعليمية، فعليه عبء تنظيمها للحصول على أفضل النتائج الممكنة، وهو الذي يوجه رسم الخطط المختلفة وتنفيذها (عابدين، 2001).

وقد تحدث الأدب التربوي بإسهاب عن أهمية الإدارة المدرسية ومدير المدرسة وأثرهما على نجاح العملية التربوية برمتها وفعاليتها، وعلى نجاح المدرسة وفعاليتها. ومن منطلق أن لمدير المدرسة الأثر البالغ في نجاح المدرسة وفعاليتها، يأتي البحث في الأنماط الإدارية لمدير المدرسة وأثرها على الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات (عابدين، 2001).

يقصد بالأنماط الإدارية تلك الأساليب أو الطرق التي يؤمن بها المدير ويسلكها في التأثير على الآخرين وإدارتهم نحو بلوغ الأهداف المرسومة (عايش، 2009).

بينما أشار برنسون (Brinson, 2006:45) إلى أنه "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حُسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات".

ويُعرفه عابدين (2001:39) بأنه "نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلاً، أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في المواقف التربوية والإدارية كافة".

وأشار جونز وجورج (Jones & George, 2003:55) إلى أنه "عملية تأثير يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم بالمساهمة الفاعلة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه الأسلوب الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية كإداريين في مدارسهم، والذي يسعون من خلاله للتأثير في سلوك المعلمين العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى المعلمين.

هناك أنماط متعددة للإدارة المدرسية، فنجد أحياناً مدير المدرسة لا يسير على نمط واحد في تسييره للمدرسة. فبعض المديرين يؤمنون بفلسفة إدارية تقوم على أساس الانفراد بالسلطة وإصدار الأوامر، بينما يتمتع بعض المديرين بوعي إداري وإيمان واضح بضرورة مشاركة جميع العاملين في إصدار القرار، وهناك نمط من المديرين يعطي الحرية الكاملة للمدرسين وتسيير المدرسة وفق ما يراه المدرسون مناسباً أثناء قيامهم بعملهم، وتبصرهم في مشكلاته (عطوي، 2010).

وهناك نظرة متعالية من بعض المديرين باتجاه المعلمين، وهذه النظرة الفوقية أدت إلى اضطراب في مهام الإدارة وعدم قدرتها على تحقيق الكثير من أهدافها. كما زادت الأحوال سوءاً نتيجة استخدام السلطات المخولة بإدخال عناصر المحاباة والمفاضلة في تقديم الامتيازات بسبب العلاقات الاجتماعية دون الأخذ بعين الإعتبار كفاءة الفرد وقدراته ومؤهلاته وإنجازاته. مما أدى إلى إحباط المتميزين في أعمالهم الإدارية وفقدانهم لدافعيتهم للعمل والتعاون (بورشك، 2011). وبذلك تختلف الإدارة المدرسية، وطريقة أداء العمل المدرسي باختلاف شخصية مدير المدرسة، فهو قمة الجهاز الإداري ويُسير كل النشاطات، ويتخذ القرارات بطريقة تتفق مع فلسفته الخاصة، ومعتقداته التي يرى أنها تحقق أهداف المدرسة. واتفق كل من (عامر، 2016) و(اندرأوس وآخرون، 2012) و(بورشك، 2011) و(القيسي، 2010) و(عطوي، 2010) و(محمد وعامر، 2008) على ثلاثة من الأنماط الإدارية وهي كالتالي:

أولاً: الإدارة الديمقراطية:

أطلق على هذا النمط عدة تسميات منها الإدارة الإنسانية حيث يعتمد على العلاقات الإنسانية مع المعلمين، وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المدرسة، وأطلق عليه النمط التشاركي حيث يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات (عياصرة وبني أحمد، 2008). ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه النمط الذي يمارسه مدير المدرسة للإدارة من خلال إنشاء علاقة بينه وبين العاملين في المدرسة تقوم على مبدأ الإحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة. ويترتب على ذلك بأن العلاقة بين العاملين والمدرسة تكون علاقة وظيفية منتجة قائمة من ناحية على تقدير الجماعة قيمة الفرد، وإتاحة الفرصة لتنمية مواهبه وقدراته إلى أقصى حد ممكن، كما تقوم من ناحية أخرى على تقدير الفرد مصلحة الجماعة ومراعاته لها، ويعتمد المجتمع الديمقراطي في المدرسة لتحقيق هذه المبادئ على التفكير العلمي في حل المشكلات

وعدم اللجوء إلى العنف، والتعاون بين الأفراد دون أنانية وانفراد شخصي (اندرأوس وآخرون، 2012).

وترتكز الإدارة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية هي: (القيسي، 2010)

1. استشارة المعلمين وإشراكهم في بعض المهام الإدارية: دعوة المدير للمعلمين ومناقشتهم بمشكلاتهم ومشكلات الطلبة التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة لها. مما يخلق الثقة لديهم ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، وخاصة عند الأخذ بمقترحاتهم وتوصياتهم، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة.
2. إقامة العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين: وتعني العلاقات الإنسانية كما يعرفها ديفز (Davis,1962) : اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين بأداء عالٍ. مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
3. تفويض الصلاحيات: ويعني إسناد بعض المهام الرسمية والمساءلة عن أنشطة محددة إلى شخص آخر. ويعتبر التفويض أمراً ضرورياً لقيام المدرسة بوظائفها بكفاءة. حيث لا يستطيع أن ينجز مدير المدرسة جميع المهام بمفرده (Appley,1956).

خصائص الإدارة الديمقراطية: (عطوي، 2010)

1. يستطيع كل معلم تحمل المسؤولية، حيث يكون المعلمون طموحين ولديهم القدرة على الإبداع والابتكار، ولذلك ينبغي ألا يتم تخطيط العمل بدقة، وإلزام المعلمين به؛ لأنهم قادرون على العمل والتخطيط بأنفسهم.
2. المدير الديمقراطي ليس المسؤول الوحيد عن تنفيذ العمل، فالمدرسة أسرة كبيرة تسودها علاقات المشاركة والحب والاحترام والتقدير، والمعلمون يشتركون في تخطيط الأهداف ووضعها وتقييم العمل، ويفكر كل منهم في كيفية تحقيق أهداف المدرسة ككل بدلاً من التفكير في تحقيق هدف شخصي فقط، وينتج عن ذلك شعور كل معلم بملكيته للمدرسة وأنه جزء منها.

3. تشجع فردية التلاميذ والمعلمين بطرق مرغوبة، فهي تسعى إلى التعرف على الفروق في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات والمهارات، وتعهد إليهم بالأعمال التي تساعد على إبرازها وتطويرها.
4. المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج، حيث تتطلب الإدارة المدرسية الديمقراطية أن يشرك مدير المدرسة جميع المعلمين في تحديد السياسات والبرامج بدلاً من الانفراد بهذا العمل.
5. إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر، فالهدف إذن هو تنمية العلاقات الإنسانية السليمة مع المعلمين.
6. مراعاة التوازن عند وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه وعند إتخاذ القرارات والتوفيق بين وجهات النظر. بحيث يحترم المدير آراء من يختلفون معه، وعدم التعصب لرأيه. فالمدير الناجح يقوم على المشاركة والتعاون بين العاملين، ويتم ذلك من خلال عقد الاجتماعات المخطط لها بجميع المعلمين، والعاملين في المدرسة.
7. يشجع المناخ الديمقراطي على التجريب والبحث وتبادل الخبرة والمنفعة بين المعلمين.
8. يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن إجتماعي له حاجات اجتماعية سيكولوجية لابد من التشجيع والمدح لتشجيعه على العمل.
9. يعالج المدير الديمقراطي الأخطاء على أساس أنها ظاهرة طبيعية، فالكل يخطئ ولا ضرورة لعقاب المخطئين، وإذا اضطر للنقد فإنه يغلفه بكثير من الأدب والذوق. ولا يرغب بالتنقيش المفاجئ وتصيد الأخطاء.
10. يقوم مدير المدرسة والمعلمون في التنظيم الديمقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة يهدف إلى تعريف وزارة التربية والتعليم، والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها، وما تقوم به من أنشطة، كما يشير إلى الصعاب التي تعترض سبل تنفيذ سياسة المدرسة، وما تقترحه المدرسة من وسائل للتغلب عليها.

ومن مزايا هذا النمط أنه يهتم بمشاعر المعلمين، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم؛ مما يؤدي إلى تعاونهم مع المؤسسة، ويقلل الصراعات الداخلية ورفع الروح المعنوية، وزيادة انتماء الموظفين للمؤسسة، كما أن تفويض الصلاحيات ينمي روح الإبداع، والابتكار لدى المعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرار يدفعهم للتعاون في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي شاركوا في وضعها (المعاينة، 2011).

فيما يعتبر بعضهم عدم واقعية الإدارة الديمقراطية من حيث التطبيق العملي، بحيث يعتبرها بعضهم تنازلاً من مدير المدرسة عن بعض مهامه الإدارية، كما يؤخذ عليها أنها تستهلك الكثير من الوقت والجهد في الاجتماعات، ومناقشة كافة الآراء مما يقلل من تركيز المدير على الإنتاجية، كما أن هناك كثيراً من المعلمين الذين يتخوفون من المشاركة لعدم تحمل المسؤولية (كنعان، 2007).

ثانياً: الإدارة الأوتوقراطية:

تعرف بعدة تسميات منها الفردية، أو الديكتاتورية، أو التسلطية، أو الاستبدادية، ويتصف هذا النمط الإداري بالتسلط، والظلم وذلك من خلال إجماع السلطة المطلقة في يد المدير الاستبدادي أو الديكتاتوري، فهو الذي يضع سياسة المدرسة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على المعلمين ما يقومون به من مهام، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحده الأمر والحاكم ومصدر الثواب والعقاب (اندراس وآخرون، 2012).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه النمط الذي يمارس فيه مدير المدرسة الأساليب الاستبدادية لأداء مهامه وتنفيذها، وينفرد في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أي من العاملين بالمدرسة.

ويتصف المدير الإستبدادي بالصراحة والموضوعية، فهو يتجه نحو هدفه مباشرة، ويفخر بعمله ولا يعترف بأخطائه، ولا يتحمل المسؤولية، قد يكون هذا النمط مفيداً في الوقت القصير، لكن على المدى البعيد فإنه يؤدي إلى قتل الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وعدم التعاون فيما بينهم مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم (غباين، 2009).

ويرتكز هذا النوع من الإدارة على المبادئ التالية: (اندرأوس وآخرون، 2012)

1. تركيز السلطة في يد المدير، فيعتبر نفسه صاحب السيادة المطلقة.
 2. يكون المدير شديد الاعتداد بقدرته على إدارة الشؤون المختلفة وتوجيه الأمور، وهو لا يثق بذكاء المعلمين واستعداداتهم، وقدراتهم على الإسهام في تدبير شؤون المدرسة.
 3. يقوم المدير بعمل ما يريد، دون أي اعتبار لرأي المعلمين، وينظر إلى الأفراد على أنهم آلات يحركها كما يشاء، دون أن يعرف هؤلاء الهدف الذي يتجهون إليه.
 4. يتبع المدير نظاماً صارماً يخنق الحريات، لأنه يعتقد بأن النظام والحرية طرفان نقيضان لا يلتقيان فالنظام لا يكون إلا إذا إنعدمت الحرية، وعلى ذلك فيتوجب على المعلمين الطاعة.
 5. لجوء المدير إلى استخدام أسلوب التحفيز السلبي كالقمع والإرهاب والتهديد الأعمى دون إبداء الرأي والوعيد، ويكثر من العقاب ضد المعلمين لفرض سيطرته.
 6. توزيع المسؤوليات على العاملين دون استشارتهم.
 7. الانعزال عن العاملين والطلبة، وانعدام روح الود والتعاون بينهم.
 8. إشاعة الكراهية بين أفراد المجتمع المدرسي، وأجواء العمل يسودها الخوف والقلق.
- وقد كشفت دراسة القيسي (2010) لسلوك الإداريين عن مجموعة من الخصائص المميزة لذوي الميول الاستبدادية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل. وإن استخدام السلطة يكون على درجات متفاوتة، الأمر الذي يترتب عليه ظهور أنماط متعددة. فقد ثبت أن النمط الاستبدادي يتدرج في شدته، وعلى الرغم من تعدد أنماط هذا النمط إلا أنه لا يعني انفصال أحدهما عن الآخر، إنما تتداخل بشكل يصعب فصلها عن بعضها، وما هي إلا درجات متفاوتة للسلوك الاستبدادي.

وقد ركزت الدراسات على ثلاثة أنواع من أنماط الإدارة الأوتوقراطية وهي:

1. الأوتوقراطي المتشدد:

أكثر الأنماط الإدارية تسلطاً وصرامةً، يكون فيه المدير متفرداً في اتخاذ القرارات، لدرجة توضيح كافة التفاصيل في أوامره وقراراته، فلا يترك لمروؤسيه مجالاً للإبداع والابتكار، فهو لا يثق بأحد، ويهتم بنفسه وبمنصبه فقط (غربية، 2008).

2. الأوتوقراطي المعتدل:

يكون المدير معتدلاً في المظاهر الأوتوقراطية، بحيث يحرص على أن يكون المعلمون سعداء، فيتجنب القسوة والتهديد، ويمتدحهم ويهتم لرضاهم، ويسعى لإقناعهم بقراراته ولا يستخدم معهم الإكراه إلا في حال فشل في إقناعهم فيستخدم الأسلوب المتسلط (المعاينة، 2011).

3. الأوتوقراطي المتعاون:

حيث يتعامل مع مروؤسيه بلباقة وود، ويعتمد على قدرته في معالجة المشاكل، واتصالاته الشخصية مع الجميع، ويعطي للمعلمين قدراً بسيطاً من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو الأقل تسلطاً في النمط الأوتوقراطي، بل هو أقرب للنمط الديمقراطي، ويوصف بالخير حيث يستخدم المديح والإطراء مع المعلمين، ويوصف بالمناورة بحيث يتخذ القرار بنفسه ويوهم مروؤسيه بالمشاركة في اتخاذ القرار (كنعان، 2007).

ويؤخذ على هذا النمط أن المعلم يكون مطيعاً للأوامر ليس لديه القدرة على التفكير، أو أخذ المبادرة أو الإبداع، ودائم التخوف من العقوبة، مما يؤدي إلى قتل الإبداع والابتكار لدى المعلمين، وعدم التعاون فيما بينهم؛ مما ينعكس سلباً على الانتماء والمشاركة والتعاون من قبل المعلمين.

ثالثاً: الإدارة التسيببية:

ويسمى حديثاً بنمط إطلاق العنان للعاملين (الحراشنة، 2016)، وهي الإدارة التي تركز على عدم مشاركة المدير في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، وعدم تدخله

ويفوض شخصاً لتولي دوره لأسباب عديدة منها ضعف ثقته بنفسه، والخوف من عدم تمكنه من أداء مهمته الإدارية (الخضر، 2016).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه نمط إطلاق مدير المدرسة العنان للمعلمين، فيصبح دوره هامشياً، ويؤدي كل فرد في المدرسة دوره دون استشارة المدير إلا في حالات الضرورة. يقوم هذا النمط على جعل المعلمين يسيرون على النهج الذي يختارونه لأنفسهم، وتتعدم السيطرة عليهم بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة، وهنا تتعدم الإدارة، وتتعدم روح العمل الجماعي المشترك. ويطلق عليه النمط المتسبب والفوضوي، بحيث يترتب عليه الفوضى لغياب القوانين، أو الإجراءات أو السياسات المحددة، والمدير لا يتدخل في مجريات الأمور، ولا يصدر قراراً أو توجيهاً، فالمدير لا يشترك مع المعلمين، ولا يكون له أثر في شؤونهم، أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار، ويعطي بعض التعليمات العامة والإرشادية (عليان، 2007).

ويرى عامر (2016) أن هذا النمط غير مجدٍ في التطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر، حيث إنه يؤدي إلى كثرة المناقشات التي لا تنتهي إلى رأي واضح كما يفقد المدير السيطرة على العاملين معه، مما يؤدي إلى شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف، والضياع بسبب غياب عاملَي التوجيه والرقابة، وكذلك تؤدي إلى عدم توافر الدافعية والحماس للعمل، وتهرب العاملين من تحمل المسؤولية، وضياع وحدة العمل كفريق متكامل، وعمل تربوي، بسبب ما يسود شخصية المعلمين من سلبية، ولامبالاة، مما يسبب ضعفاً وقصوراً في العمل الإداري، ويجعل المعلمين غير مكترئين بأداء واجباتهم؛ مما يؤثر على تحقيق الأهداف التربوية، ويفقد العمل المدرسي كثيراً من مقومات نجاحه.

إلا أن هناك من له رأي آخر ويقول إن هذا النمط موجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة، كما يدفع المعلمين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن المدير وثقته بهم (عبد الباقي، 2004).

وفي الغالب يكون سبب وجود هذا النمط، هو ضعف شخصية مدير المدرسة وعدم قدرته على اتخاذ القرارات، فيتهرب من المسؤولية، ويترك المجال للموظفين لحل مشاكلهم بالطريقة التي يرونها (المعاينة، 2011).

والجدول التالي يبين تلخيصاً لأنماط الإدارة المدرسية وخصائص كل منها وأثرها على البيئة المدرسية (عايش، 2009: 140-142)

جدول (1.2): الفرق بين أنماط الإدارة المدرسية

النمط	خصائصه	أثره
الديمقراطي	<ul style="list-style-type: none"> - العدل والتسامح والموضوعية والالتزام. - التفويض وتقسيم المسؤوليات من قوانين تفويض فعالة. - قوة المدير مستمدة من التأثير بالعاملين. - للعاملين حرية مضبوطة في وضع السياسات والقرارات. - العمل سهل ويسير ضمن منظومة من الأهداف والخطط المحكومة بجدول زمنية محددة ومرنة وضمن منظومة من المساواة الفردية والجماعية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع والابتكار والتطوير والالتزام وترسيخ الشعور بالمسؤولية. - مكانة المدير كشخصية إعتبارية تحظى بالاحترام. - يأتي المعلم إلى المدرسة فرحاً ويغادر فرحاً. - العمل التعاوني بروح الفريق والاحترام المتبادل.
الأوتوقراطي	<ul style="list-style-type: none"> - الاستبداد، الظلم، التسلط، اللؤم صفات يؤمن بها المدير المستبد كوسائل لإدارة الآخرين. - تنفيذ العمل بدافع التهديد وإيقاع العقوبات. - يستمد قوته من الأنظمة والقوانين والتعليمات. - المدير المستبد ذو شخصية غامضة مآكرة يتخذ من المزاجية والأهواء الشخصية منطلقاً للتعامل وتسيير الأمور. - مصدر سلطة المدير المستبد مستمدة من الأنظمة أو من قوة النفوذ العشائري. - ينظر المدير لنفسه كشخصية إعتبارية يجب أن تحظى بالاحترام والطاعة من قبل كل العاملين. - يتبع المدير سياسات تقويم تصيديه الأسلوب خالية من النهج العلمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - يأتي المعلم إلى المدرسة فرحاً ويغادرها مهموماً. - البيئة المدرسية بيئة طاردة والعمل فيها غير مريح. - ضعف الدافعية وقلة الإنتاجية، وسوء وتوتر في العلاقات. - وضياح الأهداف وسوء الاستقرار وعدم الشعور بالأمن وكثرة التذمر. - غياب العاملين بدافع التمارض أو سعياً وراء الراحة. - العلاقات بين المدير والمعلمين وبين المعلمين فيما بينهم علاقات تصاعدية في نموها نحو الأسوأ. - من المظاهر السلوكية السائدة في ظل الإدارة الديكتاتورية: التهرب، التخريب المتعمد، ضعف الثقة بين العاملين انعدام الاستقرار الوظيفي.
التسيبي	<ul style="list-style-type: none"> - الاهتمام بتسيير الأمور لا بتغييرها. - التساهل في التعامل مع الأخطاء أو ملامح الاستهتار. - الحرية المتناهية للطلاب أو المعلمين. - انعدام قيمة الوقت. - العجز عن تقديم المبادرات وبرامج العمل. - يزيد التغيب من جانب الموظفين شعوراً منهم بانفلات الأمور والنظام. 	<ul style="list-style-type: none"> - الفوضوية في الحياة المدرسية. - المدرسة في ظل الإدارة التسيبية مدرسة غير هادفة ولا آمنة. - غياب سياسات التقويم والمساءلة الرادع. - طغيان التواكل والتهرب من العمل، والاهمال. - العمل في ظل الإدارة التسيبية عمل متعب وشاق وغير منظم.

المصدر: (عايش، 2009: 140-142)

تلك هي أهم الأنماط وأكثرها شيوعاً في الإدارة المدرسية، ويمكن لهذه الأنماط أن تصف الأسلوب الإداري، أو أي عمل تتواجد فيه المجموعات البشرية، والمتفحص لتلك الأنماط يستخلص سماتها والمبادئ التي تستند إليها وسلبياتها وإيجابياتها، فقد يتطلب موقف ما اللجوء إلى النمط المستبد، وقد يجد بعضهم أن أمر التساهل في موقف ما هو الأفضل؛ فطبيعة الموقف وسمات المجموعة وشخصية المدير أو غيرها. كلها متغيرات تؤثر، وتتأثر في اختيار النمط الإداري لتسيير أمور البيئة المدرسية.

2.2.2 المحور الثاني: الانتماء المهني:

مفهوم الانتماء المهني:

يدل مفهوم الانتماء في اللغة على الاندماج والترابط أو الرغبة أو الالتزام أو المحبة (كنعان، 2014: 26).

ويعرفه إسماعيل (2016: 114) بأنه "التزام المعلم بقيم ومبادئ وأخلاقيات مهنة التعليم، والرغبة في البقاء، والاستمرار للعمل بها، وبذله أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أهدافها". ويعرفه ويربنيسكا (Werbinska, 2016: 137) بأنه "استعداد المعلم ورغبته في العمل بمهنة التعليم، وعضواً معترفاً به في بيئة العمل".

ويشير رضوان (2013: 71) إلى أنه "مدى الإخلاص والولاء التي يبديها المعلم تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل المعلم أهداف المدرسة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها".

فيما يرى عواد (2013) أن الانتماء المهني هو التزام المعلم بقيم ومبادئ يمارسها بحيث يظهر من خلال التزامه حرصه على مدرسته وتميز أدائه، وانغماسه في العمل وتفانيه فيه، وبت روح التعاون مع زملائه لتحقيق أهداف المدرسة.

وهو "الانسجام والإحساس الإيجابي المتكون عند المعلم إزاء مهنته والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، والحرص على عدم تركها والبقاء فيها من خلال بذل الجهد" (عياد، 2010: 73).

ويعرفه لانجي (Lange, 2009: 44) بأنه "حالة الترخيص للفرد بممارسة، أو مزاولة المهنة".

ويرى الخولي الوارد في (عواد، 2013) أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزءًا من مجموعة أو أسرة أو قبيلة أو ملة أو حزب أو أمة أو جنس أو نحو ذلك ينتمي إليها، وكأنه ممثل عنها أو يتقمصها، فيشعر بالاطمئنان والفخر والرضا المتبادل بينه وبينها، وكأن كل ميزة للجماعة هي ميزته الخاصة.

أهمية الانتماء المهني:

إن تحقق الانتماء المهني لدى المعلم اتجاه المدرسة يقلل من نسبة دوران العمل، كما أنه يزيد من الإنتاجية وتحسين العملية التعليمية والتربوية، والارتقاء بمستوى الأداء؛ مما ينمي الدوافع الإيجابية لدى المعلم وزيادة رضاه، ويشير ذلك إلى الشعور الذي يتولد لدى المعلم ويدفعه للعمل بحماس وإخلاص؛ لتنمية مهاراته وزيادة كفاءته. حيث أفادت دراسة سلامة (2003) التي أجريت في هذا المجال أن أكثر المعلمين انتماءً هم الذين تقل نسب غيابهم، ونسبة اضطرابهم في العمل؛ وعلى هذا فإن القدرة على الإنجاز والإبداع تكون نتيجة متوقعة لما سبق، وهو ما تسعى إليه أكثر المؤسسات من خلال توفير المناخ المهني المناسب.

ويشير العمري (2004) إلى أن وجود الطاقات الإبداعية بين المعلمين في المدرسة من أهم العوامل الرئيسية في الحكم على نجاح المدرسة وفعاليتها وكفاءتها، إذ إن فعالية المعلمين لا تعتمد على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب، بل تعتمد بقدر أكبر على درجة انتماء هؤلاء المعلمين للمدرسة التي يعملون فيها ومستواه.

حيث يعبر الانتماء المهني إلى درجة كبيرة عن مدى الانسجام ما بين المعلم وزملائه، بل البيئة المدرسية ككل، وخاصةً إذا ما سادت أجواء المدرسة علاقات طيبة، تتجسد من خلال علاقات ومواقف متكررة ومتبادلة بين المعلمين؛ مما يقوي مشاعرهم الإيجابية نحو أداء واجباتهم ومهامهم، ويولد لديهم روحاً معنوية عالية وتفانياً كبيراً، فيكون الانتماء المهني صمام أمان من زاوية نجاح العمل واستمراره (سلامة، 2003).

خصائص الانتماء المهني:

يمتاز الانتماء المهني بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي: (عودة، 2014)

1. يعبر الانتماء المهني عن استعداد المعلم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المدرسة التعليمية، ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
2. يشير الانتماء المهني إلى الرغبة التي يبديها المعلم للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المدرسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
3. الانتماء المهني حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية يتم متابعتها من خلال سلوك والمعلمين وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
4. إن الانتماء المهني حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المدرسة.
5. يتأثر الانتماء المهني بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالمدرسة.

العوامل المؤثرة في الانتماء المهني:

هناك عدد من العوامل المؤثرة التي تؤثر في انتماء المعلم، وولائه للمؤسسة التعليمية ومن هذه العوامل (كنعان، 2014):

مراعاة المدير حقوق الآخرين ومشاعرهم: حيث يكون المدير منفتحاً ودوداً في علاقاته مع المعلمين، يشعرهم بأنه زميل لهم، ويبيدي الجدية في علاقته بهم. والمدير الفعال ينشئ علاقات يشجع فيها المعلمين على العلاقات التعاونية، والمشاركة في طرح الأفكار، ويساوي في التعامل مع الجميع، ويحول الأنشطة الإدارية الروتينية إلى استراتيجيات لتطوير المعلم.

التحفيز: يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين كونه القدوة لهم من خلال العمل الجاد، وإظهار اهتمام حقيقي اتجاه المهنة، وعليه أن يشعر المعلمين بالانتماء للمدرسة مثله، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية، وكما أن الاستقلالية المهنية، وحرية التصرف تعتبر من صلب مهام التعلم والتعليم، وتساهم في زيادة انتماء المعلم لمكان عمله.

التوجيه والتفويض للسلطة من المدير: وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عن كثب، وعلى قدرته على تفويضهم للقيام بالمهام والواجبات مع بقائه مستقلاً نسبياً عن المسؤولين بوزارة التربية والتعليم، ويجب أن يكون المعلمون قادرين على تقييم أنفسهم، لأن ذلك سبب في نجاحهم، وتهيئة أنفسهم، كما يمكنهم الحصول على تغذية راجعة بشكل مباشر من العمل نفسه، أو من خلال موافقة الآخرين على عمله.

الدعم وعدم السيطرة: يستطيع المعلم تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المدرسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك، فمن المفترض أن يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروفاً تمكن المدرسة أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة تلاميذها على التعلم إذا ما كان لدى المعلمين انتماء لتلاميذهم، ولرسالة التعليم، ولن يشعر المعلمون بالانتماء للمدرسة بمجرد تلفظ المدير بكلمات جيدة، بل ينبغي أن يدعم المديرين معلميه، ويحترمهم، ويولاهم المسؤوليات، فهذا عامل رئيس في توليد الانتماء المهني، وتحقيق أهداف المدرسة.

القناعة والافتناع: يجب على المعلم أن يقبل على مزاولته عمله، وممارسة المهام المكلف بها بكل رضا وتحمس لأدائها، راغباً فيها، غير مكره عليها، فلا يذهب إلى عمله لأنه طرق جميع الأبواب فوجدها مؤصدة أمامه، ولم يجد سوى مهنة التعليم، فذهب إليها وهو راغب عنها، فمثل هذا المعلم مهما بذل من جهد، وحاول أن يحسن من أدائه فلن يجد إلى ذلك سبيلاً، وسيبقى هذا المعلم عبئاً على رؤسائه، وحجر عثرة أمام العملية التربوية، يحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، فالافتناع بالمهنة والرضا عنها يسهل على المعلم عمله، ويحفز طاقاته، ويجدد نشاطه، فيقبل عليها بكل حيوية واهتمام، فإن صعب عليه أمر حاول تجاوزه بكل الوسائل المتاحة.

حيث وجد روزنهولتر (Rozenholts, 1990) أن غياب فرص النمو المهني له علاقة بضعف الانتماء لدى المعلمين، إذ أن فرص العمل التي تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، وتعلم مهارات جديدة، تعطي المعلمين إحساساً بالتحدي والتقدم والإنجاز.

فيما يشير رضوان (2013) إلى أن إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتطبيق الأنماط الإدارية، يسهم ذلك في زيادة شعور المعلم بانتمائه إلى مدرسته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم

للمعلمين، وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما. وفي الوقت ذاته فالانتماء المهني يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون المعلم راضياً عن عمله لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المدرسة التي يعمل فيها. لذا فإن مدير المدرسة الفعال قادر على أن يصنع الانتماء في نفوس جميع المعلمين، فمن خلال خطط إدارية استراتيجية للمعلمين، وتنميتهم والمحافظة على أسس التحفيز، والمكافأة لها، يمكن لمدير المدرسة أن يحقق أهداف المدرسة ويعزز قدراتها ويطورها بالنسق الصحيح، ويدفع بالمعلمين نحو بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع.

متطلبات تحقيق الانتماء المهني لدى المعلمين:

يرى سمارة (2017) أن متطلبات تحقيق الانتماء المهني لدى المعلمين تكون من خلال:

المشاركة في اتخاذ القرارات: عندما يشعر المعلم أنه شريك فاعل في العملية التربوية التي يمارسها، وليس متلقياً للتعليمات فقط، يزداد فاعلية ونشاطاً واقتناعاً بجدوى ما يؤديه من عمل، ويشعر أنه مهم للعمل، كما أنه بحاجة للعمل، فيصبح أكثر التزاماً وولاءً وإخلاصاً لمهنته.

العدالة والبعد عن التحيز: يجب توافر العدالة في توزيع المهام والواجبات، وتتم بناءً على تشاور بين المدير والعاملين معه، فلا يجوز أن يسند لأحدهم مهمة لا تتناسب، ومؤهلاته العلمية، وقدراته الجسمية، وإمكاناته المادية، كأن يجبره على تدريس مادة تختلف في مضمونها عن تخصصه العلمي مثلاً.

الراحة النفسية: عندما يشعر المعلم أن إدارة المدرسة عون له في عمله، ولا تتصيد له الأخطاء، وتقتصر الفرص للإيقاع به، ولكن جل همها مساعدته على تجويد التعليم، وتحسين العمل، فعين المدير ترى الحسنات تماماً كما ترى السيئات، ولكنها تثني على المبدع والمتميز، وتأخذ بيد المتعثر، فحرصها على مساعدة المحتاج ينبع من حرصها على تحسين الأداء.

الثقة بالنفس: إن الإدارة الواعية هي التي تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، وذلك بإتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم بصراحة، دون خوف من المساءلة، أو التعرض للعقاب، كما أن المدير الواعي عليه أن يكون مستمعاً جيداً، يحسن الاستماع، ويجيد الإصغاء، مما يدفع الجميع

للمساهمة، والمشاركة في عملية التطوير والتغيير، مما يجعله يقبل على عمله بنشاط، فيتحمل مسؤولياته، ويقوم بمهامه على أكمل وجه، وبذلك تنمو لديهم الرغبة الجادة بالمهنة التي يؤدونها ، وتزداد قناعتهم بها.

ويُضيف إسماعيل (2016) عدة متطلبات أخرى من شأنها تحقيق الانتماء المهني لدى المعلمين، وهي:

الاهتمام بتوجيه المعلمين الجدد: فالمعلم الجديد الذي لم يشعر بعد بالانتماء المهني بحاجة إلى التوجيه والإرشاد، وذلك من خلال إعطائه بعض المعارف، والمهارات والقيم والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بمهنة التعليم، ومساعدته على فهم مبادئها وأهدافها وقواعدها ومتطلباتها، وتشجيعه على القيام بالأدوار المطلوبة منه، والمشاركة بفعالية في أوجه النشاط المختلفة، مما يجعله يشعر بالانتماء المهني.

تعزيز أهمية رسالة المعلم في المجتمع: يتعين على المجتمع بجميع مؤسساته الاهتمام بالمعلمين على أنهم أصحاب رسالة وليسوا مجرد موظفين، وتعزيز ذلك لدى جميع أفراد المجتمع بما فيهم المعلمون أنفسهم، والاهتمام بالدور الإعلامي في إبراز مكانة مهنة التعليم بين المهن الأخرى، ووضعها في المكانة اللائقة بها، حتى يفخر المعلم بالانتماء لمهنته.

إيجاد نظام مناسب من الحوافز للمعلمين: يعتمد نظام الحوافز على جانبين، الجانب الأول هو الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للمعلمين، أما الجانب الثاني هو أن يكون النظام موجهاً للمعلمين فرادى وجماعات، وأكدت بعض الدراسات أن الانتماء المهني يزداد عندما يطبق نظام فعال للحوافز، لذلك يجب استخدام نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية والتوجيهية مع المعلمين من أجل زيادة الانتماء المهني لديهم.

العلاقات الإنسانية السائدة بين المعلمين والمجتمع التعليمي: العلاقات الإنسانية لها دور هام في التأثير على الانتماء المهني للأفراد، بل يذهب بعضهم إلى القول بأن قوة الانتماء المهني، أو ضعفه تخضع في جانب كبير منها إلى مستوى الدعم الذي يشعر به الأفراد سواء من زملائهم أو إدارة المؤسسة التي يعملون بها، وهذا يعني ضرورة دعم المعلم من جميع أطراف المجتمع التعليمي، فعلاقة المعلم بالطلاب وأولياء أمورهم وزملائه وإدارة المدرسة تحدد مدى نجاح المعلم

في مهنة التعليم، وارتباطه بها، وحتى إن كان المعلم متمكناً من المادة التي يدرسها فلن يكون معلماً ناجحاً إلا إذا صاحب تفوقه في مادته إقامة علاقات أساسها الاحترام المتبادل والحرص والاهتمام به من الجميع.

مراحل الانتماء المهني:

يمر الانتماء المهني للمعلم بثلاث مراحل متتالية هي:

1. **مرحلة التدريب الأساسي:** وهي فترة ما بعد التعيين مباشرة، ولمدة عام من تاريخ الالتحاق بمهنة التعليم، ويخضع المعلم خلالها للتدريب والاختبار (الجراح، 2013).
2. **مرحلة العمل والإنجاز:** وتبدأ من السنة الثانية وحتى السنة الرابعة، ويسعى المعلم في هذه المرحلة لإثبات نفسه، وتتميز المرحلة بشعور المعلم بالأهمية الشخصية وخوفه من الفشل، وتعزيز مفهوم المعلم عن نفسه (عياد، 2010).
3. **مرحلة الثقة بالمهنة والانتماء لها:** وتبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق المعلم بالمهنة، وفيها يتم تقوية الانتماء المهني لدى المعلم، وتنتقل هذه الفترة بالمعلم من التكوين الوظيفي إلى مرحلة النضج الوظيفي (عورتاني، 2003).

كما ويظهر على المعلم دلالات تشير إلى الانتماء لمهنة التعليم، وهي:

- التمسك بالعمل والالتزام بأداء المهام المنوطة به.
- المشاركة والتفاعل الإيجابي مع الزملاء والرؤساء.
- القناعة الكاملة بما يقوم به من أعمال.
- الحرص على التنمية المستمرة.
- الوعي بالمشكلات التي تعوق أداءه (ناصر، زناني، 2008: 448).
- الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن ومتميز.
- المشاركة الإيجابية في جهود التحسين المستمر لمهنة التعليم.
- المحافظة على وقت العمل وعدم هدره فيما لا يفيد (عبد العال، 2015: 49).

العوامل التي تؤدي إلى ضعف الانتماء المهني:

هناك العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى ضعف الانتماء المهني لدى المعلمين بالتعليم، لعل من أهمها: (إسماعيل، 2016).

- المعاناة الاقتصادية للمعلمين، وانخفاض مستوى معيشتهم.
- التركيز على جوانب الضعف، والسلبيات لدى المتعلمين عند تقييمهم.
- ضعف الاهتمام بالأنشطة التفاعلية بين المعلمين داخل مجالات العمل المختلفة.
- قلة الدافعية لدى الطلاب والمعلمين، وكثرة المشكلات السلوكية بينهم.
- فقدان الثقة لدى المعلمين في جدوى تطوير النظام التعليمي.
- ضعف العائد المادي للمعلمين، وانخفاض مستوى دخلهم.

3.2 الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات متعلقة بالنمط الإداري:

1. دراسة (محمد، 2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للحوافز المادية في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والحر) وقدرات الإبداع الإداري (الأصالة والطلاقة)، في بعض الجامعات السودانية الخاصة. وقد تمثل مجتمع البحث في أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها وقد تم توزيع (296) استبانة، واسترجاع (218) استبانة، أي بنسبة (73.2%). توصلت الدراسة لعدة نتائج منها : وجد أن الحوافز المادية تتوسط العلاقة بين النمط الأوتوقراطي للقيادة الإدارية و(أصالة، وطلاقة) الإبداع الإداري، ووجد أن الحوافز المادية لا تتوسط العلاقة بين النمط (الديمقراطي، والحر) للقيادة الإدارية و(أصالة، وطلاقة) الإبداع الإداري. وقد أوصت الدراسة بقياس الدور الوسيط للحوافز المادية في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وقدرات الإبداع الإداري في قطاعات أخرى.

2. دراسة (السيد والذهلي، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري المدارس بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث في دراسته أداتين هما استبانة لمعرفة آراء المعلمين عن النمط القيادي لمديري المدارس، واستبانة ثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد شملت عينة الدراسة 324 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد جاءت نتائج الدراسة بأن الأنماط القيادية الثلاثة تمارس بشكل مرتفع، وأن النمط الإداري السائد هو النمط الديمقراطي، وأن درجة الرضا الوظيفي العام لمعلمي محافظة جنوب الباطنة كانت مرتفعة. وأوصت الدراسة بتعزيز التوجه الديمقراطي لدى مديري المدارس، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالابتكار وتطوير طرق الأداء وأساليبه والاهتمام بنظام الأجور والمكافآت.

3. دراسة (الحراشة، 2016)

هدفت الدراسة للتعرف على النمط الإداري السائد، وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث في دراسته استبانتين؛ الأولى لقياس السلوك الإداري، موزعة على ثلاثة أنماط هي: الأوتوقراطي، والديموقراطي، والترسلي، والثانية لقياس فعالية إدارة الوقت، موزعة على أربعة مجالات هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وقد شملت عينة الدراسة 158 مديراً ومديرة. وقد جاءت نتائج الدراسة بأن درجة تقدير ممارسة الأنماط الإدارية السائدة بدرجة متوسطة؛ حيث جاء ترتيب ممارسة الأنماط كالاتي: الأوتوقراطي، ثم الديمقراطي وأخيراً الترسلية، فيما جاءت درجة تقدير فعالية إدارة الوقت على الأداة بشكل عام متوسطة؛ حيث جاء ترتيب المجالات كالاتي: التوجيه، ثم الرقابة، التخطيط، وأخيراً التنظيم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي وفعالية إدارة الوقت، وجاءت علاقة

ارتباطية سلبية بين النمط الترسلّي وفعالية إدارة الوقت، وعدم وجود علاقة ارتباط بين النمط الأوتوقراطي وفعالية إدارة الوقت. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لتفعيل نمط الإدارة الديمقراطي، وتفعيل إدارة الوقت.

4. دراسة (محمد، 2016)

هدفت الدراسة إلى قياس أنماط القيادة الإدارية (ديمقراطي، وأوتوقراطي، والحر) على قدرات الإبداع (الأصالة والطلاقة) في بعض الجامعات السودانية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، وقد أعد استبانة لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة شملت 296 من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات السودانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين النمط (الأوتوقراطي، والحر) للقيادة الإدارية وأصالة الإبداع الإداري، ووجود علاقة سلبية بين النمط (الحر) للقيادة الإدارية وأصالة الإبداع. وقد أوصت الدراسة بضرورة قياس أثر أنماط القيادة الإدارية على قدرات الإبداع الإداري في قطاعات أخرى.

5. دراسة (Ukaidi, 2016)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دراسة أساليب القيادة من اثنين من الجامعات النيجيرية (جامعة كالآبار، ولاية كروس ريفر، نيجيريا وجامعة أويو أكوا إيوم دولة نيجيريا) وكيف تؤثر على الأداء، لتحديد العلاقة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في النمط القيادي (الإستبدادي، والعلاقات الشخصية وأساليب القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وقد صمم الباحث استبانة ووزعها على عدد (40) من هيئة التدريس والإدارات التابعة لمؤسستين فيدراليتين (جامعات) من الموظفين الأكاديميين، وغير الأكاديميين. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة له تأثير كبير على الأداء التنظيمي وأن أسلوب القيادة الديمقراطية أسهم إسهاماً كبيراً في الأداء التنظيمي، أكثر من أسلوب الاستبداد؛ وذلك لأن القيادة الديمقراطية تشرك المرؤوسين في صنع القرار. وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود قيادة ديمقراطية وتشاركية وداعمة داخل المنظمة، وينبغي أن يحدد القادة ثقافة تنظيمية عالية

الأداء نابضة بالحياة من خلال العلاقات الشخصية، والحوارات والشفافية. وينبغي على القادة اعتماد نمط اتصال فعال لإثارة الحماس وتعزيز جو من الثقة داخل المنظمة.

6. دراسة (العبد اللطيف، 2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط الإداري لمدير المدرسة كأحد العوامل الهامة لمعرفة علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين (بالأحساء) من وجهة نظرهم، انطلاقاً من نموذج (جوبا) في تصنيف الأنماط الإدارية لمديري المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة أداة أولية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 232 معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من 18 مدرسة ثانوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين الأنماط الإدارية الثلاثة لمديري المدارس (التنظيمي، والشخصي، والتوافقي) والالتزام التنظيمي للمعلمين بأبعاده الأربعة (الالتزام تجاه: مهنة التعليم، والمدرسة، والعمل المدرسي، والزملاء). فيما أوصت الدراسة بضرورة تنمية سلوك مديري المدارس الذي يقوم على الاهتمام بجانب المعلمين، وابتعاد ثقة متبادلة بينهم، يؤدي إلى احترامهم، والاهتمام بمعنوياتهم، ومعاملتهم زملاءً وليسوا كمرؤوسين؛ لما له من أثر إيجابي في التزامهم التنظيمي، وفي تحقيق أهداف المدرسة.

7. دراسة (النويقه، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن، وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان، حيث استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي مستخدماً استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على الموظفين كافةً في مركز الوزارة البالغ عددهم (240) موظفاً. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، ووجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي. فيما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الوزارة.

8. دراسة (المخاريز، 2012)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط الإدارية والجنس وسنوات الخبرة لدى مدير المدرسة، وموقع المدرسة على الرضا الوظيفي لمديري المدارس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صمم استبانة أداة لجمع البيانات الأولية، حيث شملت عينة الدراسة مديري (40) مدرسة في محافظة المفرق بالأردن. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق مهمة بين الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والإلزامية، بينما يؤثر النمط الإداري على الرضا الوظيفي لمديري المدارس، وكان لموقع المدرسة تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي، بينما لم تؤثر سنوات الخبرة على الرضا الوظيفي للمديرين. ولم توص الدراسة بأي توصيات تذكر.

9. دراسة (عبد الغفار، 2010)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة بالإضافة إلى تحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير التي تستخدمها المديرات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أعدت الباحثة مقياساً لتحديد الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس، بالإضافة إلى استخدام مقياس (هاريسون وبارمسون) لتحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير، فيما تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (100) مديرة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط الإدارية شيوعاً لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً الترسلية. وقد أوصت الدراسة بأهمية التخطيط لعملية التدريب المستمر لمديرات المدارس على استخدام الأنماط الإدارية التي تواكب متطلبات التربية الحديثة.

10. دراسة (السعود، 2009)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية (رنس ليكرت) وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، ولجمع البيانات

استخدام الباحث استبانتين، وهما: استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين، التي طورها الباحث، لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين ومقياس (بورتر) وزملائه، حيث تكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة، منها (30) مدرسة للذكور، و(35) مدرسة للإناث. وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة. فهم يمارسون نمطي: الإستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط الإدارية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة، وضرورة تحسين البيئات التعليمية وتوفير ظروف مناسبة للعمل.

11. دراسة (السعود والشمايلة، 2010)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية (رنسيس ليكرت) وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث استبانة الأنماط الإدارية الأربعة واستبانة السلوك الإبداعي، تم تطبيقهما على عينة الدراسة والتي شملت (130) مديراً ومديرة، و(650) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، والاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة مقارنة بالنمط الاستبدادي الخير الذي جاء متوسطاً، وأن درجة ممارسة السلوك الإبداعي للمعلمين جاءت متوسطة، ووجود علاقة بين الأنماط الإدارية الأربعة ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين. فيما أوصت الدراسة بضرورة العمل وتهيئة الظروف الملائمة لمديري المدارس بممارسة الأنماط الإدارية ذات الفعالية العالية، وتنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس.

المحور الثاني: دراسات متعلقة بالانتماء المهني:

1. دراسة (العوضي، 2015)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (340) من العاملين في المؤسسات التعليمية في الكويت، وقد أظهرت الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي في المؤسسات التعليمية قد كان مرتفعاً، وكشفت عن أن المتغيرات التي لا تختلف رؤية أفراد العينة لدور العوامل الشخصية والتنظيمية في تدعيم الانتماء التنظيمي هي متغيرات (المؤهل التعليمي، ومهام الوظيفة الحالية، والحالة الاجتماعية)، أما في باقي المتغيرات (المرتبة التنظيمية، والعمر، والراتب، والخبرة العملية) فقد تختلف رؤية أفراد العينة لدور العوامل الشخصية والتنظيمية في الانتماء التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تزويد العاملين بالمعرفة النظرية والعملية التي تتناول أهمية الانتماء التنظيمي من خلال محاضرات جماعية، وورش عمل ودورات تدريبية ونشرات توعوية، وضرورة مراعاة الظروف الاجتماعية للعاملين بشكل مستمر.

2. دراسة (الدرويش، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل الحالية، والتعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، حيث كانت عينة الدراسة (150) إدارياً من الجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون على المحور الأول وهو محور الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بدرجة (موافق)، كما أظهرت أن معظم أفراد الدراسة من الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يوافقون بدرجة (متوسطة) على المحور الثاني وهو: مدى انتماء الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود

الإسلامية للجامعة بناء على بيئة العمل، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد الدراسة حول أي محور من محوري الاستبانة ترجع لاختلاف متغير الوظيفة الحالية. ولم توصى الدراسة بأي توصيات تذكر.

3. دراسة عودة (2014)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أعد الباحث استبانة لتحقيق أغراض الدراسة، تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من (885) من المدرسين الجامعيين حملة الماجستير والدكتوراه في الجامعات الفلسطينية (بيت لحم، وبيزيت، والخليل، والعربية الأمريكية، والقدس، والنجاح الوطنية) تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمجالات واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية بدرجة مرتفعة، إذ وصل متوسط الاستجابة إلى (3.76) درجة، ودرجة مرتفعة جدًا للانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظرهم، حيث وصل متوسط الاستجابة إلى (4.82) درجة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير (الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس في مجال تفويض الصلاحيات، ومتغير المؤهل العلمي لمجال تفويض الصلاحيات والانتماء المهني، كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الممارسات الإدارية والأكاديمية لعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام عمداء الكليات على ممارساتهم الإدارية والأكاديمية السليمة

والحفاظ عليها، والسعي دوماً للارتقاء بها نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة بالانتماء المهني لأعضاء الهيئة التدريسية.

4. دراسة كنعان (2014)

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث قام بتصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (565) معلماً ومعلمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس والانتماء المهني للمعلم. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكل مستوياتها، بطرح مساقات ذات صلة بالمشكلات التي ربما تواجه المدير، في السنوات الأولى من عمله، حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية مديري المدارس، وأخذ المؤهل العلمي بعين الاعتبار عند تعيين مديري المدارس، لأهميته في تطبيق مهارات عالية في حل المشكلات، وفق مفاهيم حديثة المجال، وتقديم المعززات المادية والمعنوية، من قبل وزارة التربية والتعليم بشكل دوري للمدارس الفاعلة.

5. دراسة (عواد، 2013)

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى تحديد درجة الانتماء المهني لدى المتخصصين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية، وإلى معرفة أثر بعض المتغيرات المتعلقة بهم في درجة انتمائهم، وإلى ترتيب أبعاد الانتماء المهني بحسب أهميتها، وتحديد المعوقات التي تواجه الانتماء المهني لديهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (90) متخصصاً نفسياً واجتماعياً. وقد أظهرت النتائج الدراسة أن درجة الانتماء المهني للمتخصصين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية كانت كبيرة، كما

أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الانتماء المهني تعزى لمتغيري الجنس، وموقع العمل، والتفاعل بين متغيري الجنس، وموقع العمل، فيما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الانتماء المهني تعزى إلى متغير الدخل الشهري والتفاعل: بين الجنس والدخل الشهري، والدخل الشهري وموقع العمل، والجنس والدخل الشهري وموقع العمل، ولصالح الذكور ذوي الدخل الأقل في وزارة الصحة، بينما تبين أن الانتماء المهني للإناث يزداد بزيادة الدخل الشهري. كما بينت نتائج الدراسة أن أكثر الأبعاد التي فسرت الانتماء المهني عند المتخصصين النفسيين والاجتماعيين، كان بعد العمل بروح الفريق؛ حيث فسر ما نسبته "79.0"، في حين فسر بعد القناعة بالعمل ما نسبته "0.15"، وأخيراً فسر بعد أخلاقيات المهنة ما نسبته "0.06"، كما أظهرت الدراسة أن من أبرز المعوقات التي تواجه الانتماء المهني للمتخصصين النفسيين والاجتماعيين هي: البيروقراطية والروتين في العمل، وغياب التقدير والحوافز المناسبة، والنظرة الاجتماعية السلبية عن المتخصص النفسي والاجتماعي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تغيير أسلوب العمل وتقديم المحفزات المادية والمعنوية.

6. دراسة (عربيات، 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (88) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية كان مرتفعاً، وأن مستوى الانتماء المهني جاء مرتفعاً أيضاً، كما كشفت عن وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى الانتماء المهني لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الخدمات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة من وسائل الراحة مثل التكييف والتدفئة وأجهزة الحاسوب، لما لهذه

العوامل من أثر على الرضا الوظيفي للعاملين وعلاقة ذلك بانتمائهم المهني، ووضع نظام ترقيات وحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية الذين يحصلون على مؤهلات علمية عالية ودورات تدريبية.

7. دراسة (ناجي، 2011)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نوع العلاقة بين الانتماء المهني والجدية في العمل، والأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية. كما هدفت إلى معرفة تأثير كل من متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، ومكان المدرسة، والدخل الشهري) على درجة الانتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتصميم أداتين للدراسة هما استبانة الانتماء المهني والأنماط القيادية، ومقياس مادي وكوباسا الذي تم تعديله لقياس الجدية في العمل، وقد أجري الدراسة على عينة قوامها (190) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الانتماء المهني والجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية، حيث كانت قيمتها أقل من (0.05). ولصالح الانتماء المهني، كما أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الانتماء المهني والأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية، حيث كانت قيمتها أقل من (0.05). ولصالح الانتماء المهني، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الانتماء المهني لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس، والدخل الشهري. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الجدية في العمل لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما توجد فروق

تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المدرسة، والدخل الشهري. وقد أوصت الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتخفيف العبء الوظيفي الملقى على عاتق مديري المدارس الثانوية الحكومية، وذلك بتوفير جهاز إداري كامل يساعد المدير في أعماله وتسهيل مهمته.

8. دراسة كوجل وآخرون (Coogel CL, Parham IA, Rachel CA, 2011)

هدفت هذه الدراسة التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني. استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث استخدم الباحث استبانتين تقيسان الرضا الوظيفي والالتزام المهني، تم تطبيقهما على عينة الدراسة التي بلغت (262) موظفة يعملون في مراكز لرعاية مرضى الخرف (الزهايمر) ضمن إطار من الرعاية الاجتماعية طويلة المدى، من خلال فحص مدى تأثير تعزيز الانتماء المهني ايجابياً على الرضا الوظيفي وبالعكس، وفحص فيما إذا كان تحسن الرضا الوظيفي يمكن أن يسهم في تعميق التمكين المهني. حيث خضع المشاركون لدورة تدريب خاصة بالتعامل مع المصابين بالخرف (الزهايمر). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني، كما أظهرت النتائج وجود انسجام متبادل بين الدرجة الكلية للمقياس ومقياس الرضا الوظيفي الداخلي كما دلت النتائج على وجود فرق رئيس ما بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني. ولم توص الدراسة بأي توصيات تذكر.

9. دراسة (شتات، 2009)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الانتماء المهني للمعلم، وارتباطه بمهنة التعليم ومدى قيام المعلمين بواجباتهم المهنية نحو مجتمعاتهم وطلابهم وزملائهم، وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، (مثبت، مساند). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الباحثة استبانة مكونة من (40) فقرة حيث تم تطبيقها على عينة قوامها (148) معلماً ومعلمة ممن يعلمون في المدارس الأساسية بمحافظة شمال غزة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2008-2009. وأظهرت النتائج أن المعلم الفلسطيني يتمتع بانتماء مهني بدرجة عالية، ولعل هذه النتيجة تتسجم مع نتائج الاختبار الوطني للصف السادس، ونتائج الثانوية لهذا

العام، حيث كانت أفضل من سابقتها في الأعوام السابقة، كما كشفت أن المعلمات أكثر انتماء لمهنة التعليم من الذكور، حيث أن مهنة التعليم لا تزال المهنة المفضلة للإناث في المجتمع الفلسطيني، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني تعزي للخبرة، أو للمؤهل العلمي، أو كون المعلم (مثبتاً أو مسانداً). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة مع التركيز على الاهتمام بورش العمل لتنمية مهارات المعلمين، ومتابعة أثر التدريب على المعلمين ميدانياً، وأثره في الإنتاجية، بمعنى في مخرجات التعليم ومستوى الطلبة.

10. دراسة (العناني، 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الانتماء لدى معلمي الأطفال، ومعرفة أثر كل من الجنس والحالة الاجتماعية والعمر على درجة الانتماء الأسري والوطني والمهني والانتماء الكلي لدى معلمي الأطفال في الأردن. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (168) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من رياض الأطفال، والمدارس الأساسية في منطقة وادي السير. وقد أظهرت النتائج ارتفاع درجة الانتماء لدى العينة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في الانتماء لدى معلمي الأطفال تعزي للجنس إلا على بعد تحمل المسؤولية لصالح الذكور، وبعد المقارنة الاجتماعية في الانتماء المهني فقط ولصالح الذكور أيضاً، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الانتماء تعزي للحالة الاجتماعية، إلا على بُعدي المشاركة والمسؤولية في موضوع الانتماء الأسري الوطني ولصالح المتزوجين، وُبعد المسؤولية في موضوع الانتماء الوطني ولصالح المتزوجين أيضاً، كما لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة الانتماء تعزي للعمر إلا على بعد تحمل المسؤولية في موضوع الانتماء الأسري لصالح الفئة العمرية الثالثة، وبالنسبة للانتماء الوطني وجدت فروق دالة إحصائية على بعد التوحد لصالح الفئة الثانية، وُبعد تحمل المسؤولية لصالح الفئتين الثانية والثالثة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق الحاجة للأمان لدى

فئة المعلمين عن طريق زيادة مرتباتهم، وتحسين أوضاعهم المعيشية، وزيادة الاهتمام النوعي بمؤسسات التعليم.

11. دراسة (الصباح وعساف، 2008)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئتين التدريسية، والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس، ومدى تأثرها بمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والدرجة، والخبرة، والمركز الوظيفي، والجامعة، والكلية). استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث قاما بتطوير استبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية والتي كان قوامها (279) عضواً هيئة تدريس وإداري. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس كانت (3.71) أي ما نسبته (74.2%) وهي درجة مرتفعة، وقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الدرجة الوظيفية أو العلمية لصالح الدرجات العليا، والجامعة لصالح جامعة النجاح الوطنية، والكلية لصالح الكليات العلمية). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، والخبرة). وقد أوصت الدراسة باستخدام الأساليب الديمقراطية في إدارة المؤسسات مما يشجع الاطمئنان النفسي، والاستقرار لدى العاملين بالجامعة، ويطور أساليب النقد الإيجابية التي تساهم في تطوير المؤسسة.

12. دراسة بوجلر وسوميتش (Bogler and Somech, 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني، والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث قام الباحث باستخدام استبانة أداة أولية لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (983) معلماً من (25) مدرسة إعدادية و (27) مدرسة ثانوية في (إسرائيل). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الولاء المهني والتنظيمي ارتبط إيجابياً بالمجال الإداري، وارتبط الولاء المهني إيجابياً فقط بالمجال الفني، ارتبط الولاء المهني إيجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ،

ارتبط الولاء التنظيمي ايجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ، والتعامل مع الفريق ومع المنظمة. ولم توصِ الدراسة بأي توصيات تذكر.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من قراءة الدراسات السابقة، أنها قد جاءت في موضوعات مختلفة، وقد اقترب بعضها من موضوع الدراسة جزئياً، وبعضها الآخر يرتبط بموضوع الدراسة بشكل كبير. ومن الملاحظات على الدراسات السابقة أنها:

- ركزت بعض الدراسات على الأنماط الإدارية، مثل دراسة الحراحشة (2016) ودراسة العبد اللطيف (2015) ودراسة المخاريز (2012) ودراسة عيسى (2011) ودراسة عبد الغفار (2010) ودراسة السعود (2009) ودراسة السعود والشمالية (2010).
- بينما ركزت دراسات أخرى على الأنماط القيادية، مثل دراسة السيد والذهلي (2017) ودراسة محمد (2016) ودراسة أوكايدي Ukaidi (2016) ودراسة النويقه (2015).
- ركزت دراسة المخاريز (2012) على ربط الأنماط الإدارية بالرضا الوظيفي. بينما ركزت دراسة العبد اللطيف (2015) على ربط الأنماط الإدارية بالالتزام التنظيمي. كما ركزت دراسة السعود (2009) على ربط الأنماط الإدارية بالولاء التنظيمي الذي يتشابه بحد كبير مع الانتماء المهني.
- ركزت بعض الدراسات على مديري المدارس، مثل دراسة الحراحشة (2016)، ودراسة المخاريز (2012) ودراسة عبد الغفار (2010) ودراسة السعود والشمالية (2010).
- تناولت دراسة الحراحشة (2016) ودراسة أوكايدي Ukaidi (2016) ودراسة محمد (2016) ودراسة عبد الغفار (2010) ودراسة السعود (2009) ودراسة السعود والشمالية (2006) الأنماط الإدارية (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والتسيبي).
- ركزت بعض الدراسات على موضوع الانتماء المهني/ التنظيمي مثل دراسة العوضي (2015) ودراسة عودة (2014) ودراسة كنعان (2014) ودراسة عواد (2013) ودراسة

عربيات (2011) ودراسة ناجي (2011) ودراسة كوجل وزملاؤه Coogle et al (2011).

- بينما ركزت دراسات أخرى على قياس مدى الانتماء المهني لدى عينة الدراسة مثل دراسة الدرويش (2015) ودراسة شتات (2009) ودراسة العناني (2007) ودراسة الصباح وعساف (2008).

- ركزت دراسة ناجي (2011) على الربط بين الأنماط القيادية والانتماء المهني. كما ركزت دراسة عودة (2014) على الربط بين الممارسات الإدارية والأكاديمية والانتماء المهني. كما ركزت دراسة العوضي (2015) على الربط بين العوامل الفردية والتنظيمية والانتماء التنظيمي.

- وقد ركزت دراسة بوغلر وسوميتش (2004) Bogler and Somech على الولاء المهني والتنظيمي والذي يتشابه بحد كبير مع الانتماء المهني.

- ركزت بعض الدراسات على عينة المعلمين في المدرسة، مثل دراسة كنعان (2014) ودراسة شتات (2009) ودراسة العناني (2007) ودراسة بوغلر وسوميتش (2004) Bogler and Somech

5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟

لقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تبحث عن أثر النمط الإداري لدى مديري المدارس بشيء من التفصيل، وتبحث بدرجة أوسع علاقتها بالانتماء المهني لدى المعلمين، الذين يشكلون حجر الأساس في البيئة المدرسية والعملية التعليمية، إضافة إلى ذلك أن هذه الدراسة ركزت عملية بحثها على المعلمين، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة عملية بحثها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وما تميزت به الدراسة أيضاً أنها تستهدف المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة، ولم يعثر الباحث في الدراسات السابقة -حسب اطلاعه - على دراسة حول أثر النمط الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالانتماء المهني لدى

المعلمين والمعلمات، مما يعني تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، من حيث مجتمع الدراسة، ومتغيرات الدراسة مما يؤدي إلى إثراء هذه الدراسات السابقة وإغنائها، في مجال معرفي مميز، وفي دائرة محدودة، حاولت الدراسة تسليط الضوء عليها، بهدف معرفة النتائج المتعلقة بهذه الشريحة من المعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة، ودور هذه النتائج في تشخيص أثر النمط الإداري والانتماء المهني بغية وضع النتائج أمام المسؤولين، للاستفادة منها في تطوير مستوى الإدارة المدرسية بما يحقق الانتماء المهني لدى المعلمين، ويحقق الانسجام بين المدير والمعلم.

6.2 ملخص الفصل الثاني

تم في هذا الفصل استعراض الجوانب النظرية المتعلقة بالأنماط الإدارية المختلفة التي شملت مديري ومديرات المدارس، وكذلك الدراسات السابقة التي تحدثت عن هذا الموضوع، ومن ثم شملت الدراسة في مجملها الانتماء والولاء المهني لدى معلمي ومعلمات المدارس، وتحديد درجة العلاقة بين الانتماء والأنماط الإدارية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

أنموذج الدراسة
منهج الدراسة
مجتمع الدراسة
عينة الدراسة
متغيرات الدراسة
أداة الدراسة
صدق الأداة
ثبات الأداة
إجراءات الدراسة
المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

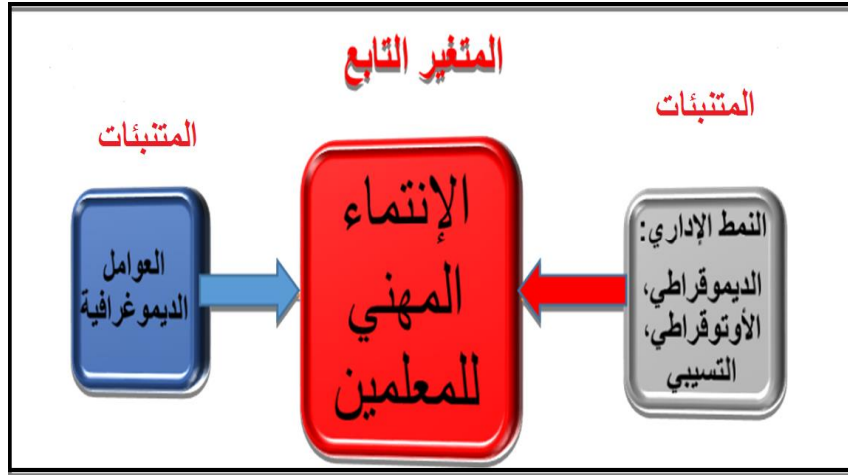
الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

يشمل هذا الفصل عرضاً للمنهجية التي اتبعتها هذه الدراسة، والتي تتضمن مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأدواتها وإجراءاتها التي تمّ وفقها تطبيق هذه الدراسة، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، واللازمة لتحليل البيانات.

2.3 نموذج الدراسة

اعتماداً على الدراسات السابقة، بالإضافة إلى مراجعة النظريات المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم بناء أنموذج للدراسة، وقد صمم بواسطة الباحث ليتناسب وهذه الدراسة.



الشكل 1.3: الإطار الذهني للدراسة: (المصدر: صمم بواسطة الباحث)

3.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً

ودقيقاً لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة؛ وذلك لأن هذا المنهج هو الأنسب لإجراء مثل هذه الدراسة، والقيام بفحص أثر النمط الإداري عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها على الانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية.

4.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم العالي في مديريات (طوباس، ونابلس، وسلفيت، وطولكرم، وجنين، وقباطية، وجنوب نابلس، وقلقيلية) في شمال الضفة الغربية وبلغ عددهم (9296) معلماً ومعلمة.

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة بحسب متغيرات الدراسة

المديرية	الجهة المشرفة	عدد المدارس الثانوية	عدد المعلمين الذكور	عدد المعلمين الإناث	العينة المستخرجة
جنين	حكومية	88	870	903	70
جنوب نابلس	حكومية	46	433	579	40
نابلس	حكومية	82	767	1073	73
سلفيت	حكومية	36	324	386	28
طولكرم	حكومية	64	671	781	58
قلقيلية	حكومية	42	435	515	38
قباطية	حكومية	50	476	601	43
طوباس	حكومية	21	201	281	20
المجموع	حكومية	429	4177	5119	370

(المصدر: الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، 2019)

5.3 عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية على متغير المديرية لضبط متغيرات الدراسة،

وقد تم حساب حجم العينة حسب المعادلة التالية:

$$n=(z/2m)^2 \quad (1.96/2*0.05)^2$$

فكانت $n = 384$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $z=1.96$ لمستوى دلالة $\alpha=0.05$)

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$(n = nN / (N + n - 1)) \quad (384 * 9296 / (9296 + 384 - 1))$$

فكانت $n = 370$

وللوصول إلى هذه العينة تم توزيع (400) استبانة، واسترداد (370) استبانة صالحة للتحليل، مثلت عينة الدراسة.

تألفت العينة من (370) معلماً ومعلمة، والجدول (2.3) يبيّن وصف عيّنة الدّراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلّة:

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة

المتغير المستقل	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	189	51.1%
	أنثى	181	48.9%
	المجموع	370	100%
العمر	من 20-30	46	12.4%
	من 31-40	117	31.6%
	من 41-50	133	35.9%
	فوق 50	74	20%
	المجموع	370	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	50	13.5%
	من 5-10 سنوات	78	21.1%
	أكثر من 10 سنوات	242	65.4%
	المجموع	370	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	18	4.9%
	بكالوريوس	298	80.5%
	ماجستير فأكثر	54	14.6%
	المجموع	370	100%
راتب المعلم	اقل من 3000 شيكل	48	13.0%
	من 3000-4000 شيكل	210	56.8%
	أكثر من 4000 شيكل	112	30.2%
	المجموع	370	100%
المديرية	طوباس	20	5.4%
	نابلس	73	19.7%
	سلفيت	28	7.6%
	طولكرم	58	15.7%
	جنين	70	18.9%
	قباطية	43	11.6%
	جنوب نابلس	40	10.8%
	قلقيبية	38	10.3%
	المجموع	370	100%

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للنتائج المبينة في جدول (2.3) بمجموعة من الخصائص، يمكن الإشارة إليها بإيجاز فيما يلي:

- اتضح أن نسبة المعلمين في العينة متساوية تقريباً مع نسبة المعلمات؛ حيث شكلت نسبة الذكور حوالي 51.1% من إجمالي حجم العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 48.9%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد المدارس الحكومية (بنين) يماثل تقريباً عدد المدارس الحكومية (بنات).
- أكبر معدل لفترة الخبرة في مجال التعليم كان "أكثر من عشرة أعوام" بنسبة 65.1% من إجمالي حجم العينة. وبذلك، فهم يشكلون منبع الخبرة للمعلمين الجدد، كما أن الوزارة لا تقتصر على المعلمين القدامى، فهي تستقطب معلمين جديداً يمتلكون الخبرة الجديدة، ويتبادلون الخبرات مع من سبقهم، ومن لحقهم من معلمين خبرتهم تقل عن (5) سنوات، وتدعم هذه الخاصية نتائج الدراسة الحالية حيث تعطي لها مصداقية أكبر؛ من منطلق أن طول فترة الخبرة تتيح لمعظم أفراد العينة التعرف على أنماط القيادة السائدة بالمدرسة، فضلاً عن تحديد اتجاههم نحو الانتماء المهني.
- يبين الجدول أن ما نسبته (80.3%) من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، بينما (4.9%) يحملون شهادة الدبلوم. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه يشترط لشاغل الوظائف التعليمية أن يكون من حملة شهادة البكالوريوس، بالإضافة إلى أن نسبة المتوجهين نحو تطوير أنفسهم أكاديمياً للحصول على مؤهلات علمية كالماجستير، وهذا يدل على توفر التعليم الاعتيادي العام، متطلباً مهماً عند إشغال الوظائف التعليمية، وهو يعطي مؤشراً على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة، لكي يكون مدركاً للقضايا محل البحث.
- تنوع المستجيبين من جميع مدارس مديريات محافظات شمال الضفة الغربية مما يزيد من مصداقية النتائج.

6.3 مصادر الحصول على البيانات

بعد أن تم شرح سبب إجراء هذا البحث والهدف منه، والتوضيح لأفراد العينة بأن جميع المعلومات الشخصية التي تم توفيرها للبحث سيتم معاملتها بتحفظ

وسرية تامة، وأن مشاركتهم طوعية ولهم كامل الحرية في المشاركة من عدمها أو الإنسحاب في أي وقت، تم شرح كل ذلك باستخدام عبارات بسيطة، بعدها باشر الباحث في إجراءات البحث فور استيفاء إقرار الموافقة من المشاركين. الدراسة تعتمد على نوعين من مصادر البيانات:

أولاً: البيانات الأولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية، حيث تم الاعتماد على استبانة صممت لأغراض الدراسة ولقياس متغيراتها وتشتمل على (39) فقرة تم توزيعها على أفراد العينة، وتتكون من جانبين هما:

• **الجانب الأول:** يتمثل في البيانات الديموغرافية حول عينة الدراسة ويشمل:

- أ- الجنس: وله مستويان هما: (ذكر، وأنثى).
- ب- العمر: وله أربعة مستويات هي: (من 20-30 سنة، ومن 31-40 سنة، ومن 40-50 سنة، فوق 50).
- ت- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فاكتر)
- ث- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- ج- راتب المعلم: وله ثلاثة مستويات هي: (اقل من 3000 شيكل، ومن 3000-4000 شيكل، وأكثر من 4000 شيكل).
- ح- المديرية: ولها ثمانية مستويات هي: (طولكرم، ونابلس، وجنين، وقلقيلية، وجنوب نابلس، وطوباس، وقباطية، وسلفيت).

• **الجانب الثاني:** يتناول متغيرات الدراسة الرئيسة والتي تتمثل في مجالين اثنين:

أ. النمط الإداري

ب. مستوى الانتماء المهني للمعلمين

ثانياً: البيانات الثانوية: إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية من خلال جمع المعلومات اللازمة والضرورية من المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع والمقالات والأبحاث والكتب التي تناولت موضوع الدراسة، والتي تساعد في تحديد معالم مشكلة الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، وأيضاً من خلال جمع المعلومات الضرورية والموثقة من المواقع الالكترونية.

تم إتباع نظام ليكرت الخماسي للإجابة على الفقرات (أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ارفض، وارفض بشدة)، والجدول (3.3) يوضح مفتاحاً لتصحيح أداة النمط الإداري.

جدول (3.3): مفتاح تصحيح الفقرات أداة النمط الإداري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

- تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- تم إدخال البيانات في برنامج الرزمة الإحصائية SPSS for windows 21، حيث أعطيت الأوزان (5- 4- 3- 2- 1) لاستجابات أفراد العينة (موافق بشدة- موافق- محايد - معارض - معارض بشدة)، على التوالي.
- لتحديد درجة تحقق مفردات الاستبانة ومحاورها، تم حساب متوسط استجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة وكذلك أبعادها. ومن أجل وضع تقديرات لفظية لوصف درجة التحقق؛ تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي أو ما يطلق عليه المدى؛ بقسمة عدد الفترات (4) على عدد البدائل المتاحة أمام المستجيب (5)، ليصبح طول الفترة (0.80)؛ ومن ثم تم إضافة هذه القيمة إلى أقل وزن أعطي لاستجابات العينة وهو الواحد الصحيح، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بجدول (4.3)؛ الذي يوضح معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها، وذلك من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور بالتصنيف المشار إليه بالجدول.

جدول (4.3): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الإستبانة وأبعادها

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	إلى	من	إلى	من	
منخفضة جداً	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جداً	100.00	84.00	5.00	4.20	5

(التميمي، 2004: 142)

7.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث الاستبانة أداة البحث لجمع البيانات وكانت بمحورين:

أولاً: أداة النمط الإداري:

قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة واستعان بالإطار النظري لبناء أداة لقياس أثر النمط الإداري عند مديري المدارس، وفي ضوء ذلك خرج الباحث بأداة احتوت على (21) فقرة، وتمت صياغة الفقرات باتجاه موجب وتوزعت الفقرات على ثلاثة مجالات هي النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط التسيبي، والجدول التالي يوضح توزيع فقرات أداة النمط الإداري.

جدول (5.3): توزيع الفقرات على مجالات أداة النمط الإداري

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المجال
7	1-7	النمط الديمقراطي
7	8-14	النمط الأوتوقراطي
7	15-21	النمط التسيبي

صدق وثبات أداة الدراسة للنمط الإداري:

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الأداة وهو:

صدق المحكمين: لجأ الباحث لاستخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على (10) محكمين الملحق رقم (2) من ذوي الاختصاص في جامعة النجاح في مجالات الإدارة التربوية والتربية وعلم النفس، إضافة إلى عدد من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من مشرفين ورؤساء أقسام، وذلك بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أُعدَّ من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وأجمع جميع المحكمين على صلاحية الفقرات مع القيام ببعض التعديلات، وهذا يُشير إلى أن المقياس يتمتع بصدق محتوى مقبول.

ثبات أداة الدراسة للنمط الإداري:

في الدراسة الحالية عمد الباحث إلى حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، والجدول (6.3) يبين نتائج ذلك.

جدول (6.3): حساب ثبات أداة الدراسة للنمط الإداري بطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	المجالات	معامل الثبات
1	النمط الديمقراطي	0.82
2	النمط الأوتوقراطي	0.89
3	النمط التسبيبي	0.80
4	الدرجة الكلية	0.91

تبيّن نتائج تحليل الثبات للأداة ككل ولمجالاتها أنه مناسب وهذا بدوره يشير إلى صلاحية أداة النمط الإداري.

ثانياً: الانتماء المهني

صدق أداة الدراسة للانتماء المهني:

في الدراسة الحالية اعتمد الباحث الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الأداة وهو:

صدق المحكّمين: لجأ الباحث لاستخدام صدق المحكّمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي، وذلك بعرض المقياس على (10) محكمين الملحق رقم (2) من ذوى الاختصاص في جامعة النجاح في مجالات الإدارة التربوية والتربية وعلم النفس، إضافة إلى عدد من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من مشرفين ورؤساء أقسام، وذلك بهدف التأكيد من مناسبة المقياس لما أُعدّ من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وأجمع جميع المحكمين على صلاحية الفقرات مع القيام ببعض التعديلات، وهذا يُشير إلى أن المقياس يتمتّع بصدق محتوى مقبول.

ثبات أداة الدراسة للانتماء المهني:

في الدراسة الحالية عمد الباحث إلى حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، والجدول (7.3) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (7.3): حساب ثبات أداة الدراسة للانتماء المهني بطريقة الاتساق الداخلي

المجالات	معامل الثبات
الانتماء المهني	0.75

تبيّن نتائج تحليل الثبات للأداة ككل ولمجالاتها أنه مناسب وهذا بدوره يشير إلى صلاحية أداة الانتماء المهني.

8.3 خطوات تطبيق وإجراء الدراسة

لقد تمّ إجراء هذه الدراسة بالتسلسل، وفق الخطوات التالية:

- حصر مجتمع الدراسة وتحديد.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد حجم وطريقة اختيار عينة الدراسة.
- الحصول على إذن من وزارة التربية والتعليم العالي لتطبيق الأداة وجمع البيانات.
- جمع البيانات وتفرّيقها باستخدام برنامج (SPSS).
- تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات.
- التعليق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

9.3 المعالجات الإحصائية

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:
- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة (الإحصاء الوصفي).
 - ثبات الاختبار باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha).
 - اختبارات لعينة واحدة (One Sample t-Test) لمقارنة متوسط استجابة أفراد العينة بقيمة محكية.
 - اختبار القياسات المتكررة (Repeated Measures) واختبار هيون فلدت (Huynh-Feldt) لفحص دلالة الفروق بين مجموعة من المتوسطات الحسابية المترابطة وذلك لمجالات متغير النمط الإداري.
 - اختبار المقارنات البعدية (LSD) لفحص دلالة الفروق بين مستويات المتغيرات المستقلة.
 - اختبار بيرسون لمعامل الارتباط للكشف عن اتجاه وقوة العلاقة بين أثر النمط الإداري ومستوى الانتماء المهني للمعلمين.
 - اختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بطريقة (Stepwise) لفحص تأثير متغيرات مجالات مستوى النمط الإداري والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية على المتغير التابع، وهو مستوى الانتماء المهني للمعلمين.

10.3 ملخص الفصل الثالث

تم في هذا الفصل عرض للمنهجية التي اتبعتها الباحثة في هذه الدراسة، حيث تضمن مجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأدواتها وإجراءاتها التي تمّ وفقها تطبيق هذه الدراسة، وتم الحديث عن أنموذج للدراسة، وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وكذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة واللازمة لتحليل البيانات.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة.

2.4 تحليل نتائج الدراسة

وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل الأسئلة، حيث انه وبعد عملية جمع البيانات تمت معالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك للحصول على قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
الفرضية (H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط درجة الانتماء المهني والمستوى المرتفع جداً (4.2).
وللإجابة على هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحور الانتماء المهني، حيث قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لعينة لواحدة (One Sample t-Test)، إذ اختار الباحث المعيار (4.2) علامة قطع وذلك للتعرف إلى فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابة، ويظهر الجدول (1.4) ذلك.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الانتماء المهني،

واختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)

اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test)					
المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	المعيار = 4.2	
				قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الانتماء المهني	4.23	0.44	355	1.15	0.25

يتضح من نتائج الجدول (1.4) أن مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، حسب عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي (4.23) وأن الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة على المستوى الكلي فقد كان (0.44)، وهذا يؤشر على أن استجابات أفراد العينة كانت مرتفعة جداً.

ويلاحظ من الجدول (1.4) نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample t-Test) التي تخص مجتمع الدراسة بأن مستوى الدلالة حسب المعيار (4.2) كانت (0.25) وهي أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المجتمع والمعيار (4.2). وهذا يعني أن الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات مرتفع جداً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل هناك اختلاف في مستويات الأنماط الإدارية (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتسببي) لدى المديرين والمديرات في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

الفرضية (H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى للنمط الإداري لمديري المدارس.

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية ويظهر الجدول (2.4) ذلك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس.

الرقم	النمط الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	النمط الديمقراطي	4.36	0.47
2	النمط التسبيبي	4.12	.63
3	النمط الأوتوقراطي	3.90	.76

ويتضح من الجدول (2.4) أن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس ومديراتها حسب عينة الدراسة كما يراها المعلمون ترتبت تنازلياً بحيث كان النمط الديمقراطي أعلاها بمتوسط حسابي (4.36)، وأن الانحراف المعياري عن المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد العينة فقد كان (0.47) وبدرجة مرتفعة جداً، ويليه النمط التسبيبي بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وكان أقلها النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة أما الانحرافات المعيارية للمجالات فتراوحت بين (0.47-0.76).

ولفحص دلالة الفروق عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابة المعلمين على الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة للتأكد من أن ذلك ينطبق على المجتمع، تم استخدام اختبار القياسات المتكررة (Repeated Measures)، وللتحقق من افتراض الكروية (Sphericity)، تم إجراء اختبار موشلي (Mauchly's Test of Sphericity) والجدول (4.4) يبين ذلك.

الجدول (3.4): نتائج اختبار موشلي (Mauchly's Test of Sphericity)

ايبسلون (Epsilon)	قيمة الدلالة	درجة الحرية	موشلي (Mauchly)
هيون فات	0.916	2	0.909
جرين هاوس			

حيث تبين ومن خلال الجدول (3.4) أن قيمة الدلالة أقل من (0.05) وهذا يؤكد أن شرط الكروية غير متحقق، وبما أن قيمة ايبسلون (Epsilon) أكبر من (0.75)، فإننا سوف نستخدم اختبار هيون فلدت (Huynh-Feldt) لفحص دلالة الفروق بين متوسطات المجالات. والجدول (4.4) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (4.4): نتائج اختبار هيون فلدت (Huynh-Feldt) لفحص دلالة الفروق بين

متوسطات إجابة المعلمين لمجالات الأنماط الإدارية.

المتغير	مجموع المتوسطات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)	مستوى الدلالة	مربع ايتا
مجالات الأنماط الإدارية	38.45	1.84	20.88	106.72	0.001	0.23
الخطأ	132.95	679.42	0.197			

نلاحظ من خلال الجدول (4.4) أن قيمة (ف) بلغت (106.72) بمستوى دلالة يساوي (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا يدل على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات لمجالات النمط الإداري، ولمعرفة مقدار التباين بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات لمجالات النمط الإداري ولصالح من يعود هذا التباين، قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، ويظهر الجدول (5.4) نتائج الاختبار.

جدول (5.4): نتائج اختبار (LSD) لمعرفة مقدار التباين بين متوسطات إجابات المعلمين

لمجالات النمط الإداري.

المجال	النمط الأوتوقراطي	النمط التسبيبي	النمط الديمقراطي
النمط الأوتوقراطي	---	-0.214*	-0.456*
النمط التسبيبي	---	---	-0.241*
النمط الديمقراطي	---	---	---

يبين الجدول (5.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في العلاقة بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات لمجالات الأنماط الإدارية. حيث تبين من خلال النتائج وجود فرق بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات لمجال النمط الأوتوقراطي ومتوسط إجابات المعلمين والمعلمات لمجال النمط التسيبي لصالح المجال التسيبي. ووجود فرق بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات لمجال النمط الأوتوقراطي ومتوسط إجابات المعلمين والمعلمات لمجال النمط الديمقراطي ولصالح النمط الديمقراطي. ووجود فرق بين متوسطات إجابات المعلمين والمعلمات لمجال النمط التسيبي ومتوسط إجابات المعلمين والمعلمات لمجال النمط الديمقراطي، ولصالح النمط الديمقراطي.

وبناء على ما تقدم من نتائج، يكون مجال النمط الديمقراطي هو النمط السائد من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية، يليه النمط التسيبي، أما المجال الأوتوقراطي فيعتبر المجال الأقل ممارسة عند مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل توجد دالة خطية للانتماء المهني في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية؟
الفرضية (H_0): لا توجد دالة خطية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية.

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient) بين متغيرات مستوى النمط الإداري والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية، ومستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، والجدول (6.4) يوضح ذلك.

الجدول (6.4): نتائج اختبار بيرسون لمعاملات الارتباط بين متغيرات مستوى النمط الإداري والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية، و مستوى الانتماء المهني للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، (ن=370).

النموذج	الإنتماء المهني	النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط التسيبي	الجنس	العمر	سنوات الخبرة	المؤهل العلمي	راتب المعلم	المديرية
الانتماء المهني	1	0.487**	0.377**	0.393**	0.10	0.003	-0.004	0.009	-0.004	0.023

** دالة إحصائية عند ($\alpha=0.01$)

نلاحظ من الجدول (6.4) بأن معامل الارتباط بين مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات ومتغير النمط الديمقراطي قد بلغ (0.487^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وأيضاً معامل الارتباط بين مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات ومتغير النمط الأوتوقراطي قد بلغ (0.377^{**})، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

وكذلك معامل الارتباط بين مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات ومتغير النمط التسيبي قد بلغ (0.393^{**}) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

أما المتغيرات الأخرى (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية) فقد دلت النتائج على عدم وجود ارتباط بينها، وبين مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وللتنبؤ بمستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات باعتبار مستوى النمط الإداري والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية متنبئات ومستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية متغيراً تابعاً، استخدم الباحث اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)

باستخدام طريقة (Stepwise) لفحص تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والجدول (7.4) يبين ذلك:

جدول (7.4): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات التي تستطيع التنبؤ في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر

المعلمين

المتغير التابع (الانتماء المهني للمعلمين)							
النموذج	معامل التحديد	قيمة بيتا المعيارية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	التباين المفسر	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	الثابت		12.11	0.001	0.24	109.75	0.001
	النمط الديمقراطي	0.45	0.49	0.001			
2	الثابت		10.26	0.001	0.28	69.48	0.001
	النمط الديمقراطي	0.36	0.39	0.001			
	النمط التسبيبي	0.17	0.24	0.001			

*التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$

يتبين من نتائج الجدول (7.4) تأثير متغير النمط الديمقراطي في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل لمتغير النمط الإداري (2.27)، وأن المتغير (النمط الديمقراطي) يفسر ما نسبته (0.24) من التباين في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والباقي يعزى إلى عوامل أخرى، ونلاحظ أيضاً أن النموذج المفسر الأول (النمط الديمقراطي) يتسم بالصلاحية والموثوقية، حيث بلغت قيمة (ف:109.75) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.001)$ ، وبلغت قيمة معامل بيتا المعيارية لمتغير النمط الديمقراطي $(\beta=0.49)$ ، $t=10.48$ ، $\alpha=0.001$ وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى متغير النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات بقيمة (0.49)، وبناء على ذلك فإنه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات = $2.27 + 0.45 * \text{النمط الديمقراطي}$

وأيضاً يتبين من نتائج الجدول (7.4) تأثير متغيري النمط الديمقراطي والنمط التسيبي معا في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات، حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل لمتغيري النمط الديمقراطي والنمط التسيبي (1.98)، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (النمط الديمقراطي، والنمط التسيبي) تفسر ما نسبته (0.28) من التباين في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات، ونلاحظ أيضاً أن النموذج المفسر الثاني (النمط الديمقراطي، والنمط التسيبي) يتسم بالصلاحيية والموثوقية حيث بلغت قيمة (ف:69.48) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$)، وبلغت قيمة معامل بيتا المعيارية لمتغير النمط الديمقراطي ($\beta=0.24$ ، $t=4.74$ ، $\alpha=0.001$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى متغير النمط الديمقراطي والتسيبي يؤدي إلى زيادة في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات بقيمة (0.39) و(0.24) على التوالي، وبناء على ذلك فإنه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:

مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات = $1.98 + 0.36 * \text{النمط الديمقراطي} + 0.17 *$

النمط التسيبي

أما باقي المتغيرات (النمط الأوتوقراطي والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية)، فقد أظهرت النتائج عدم وجود أي أثر لها على مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

3.4 ملخص الفصل الرابع

اشتمل هذا الفصل على تحليل لنتائج الأسئلة الثلاثة والفرضيات التي توصلت إليها الدراسة، كما تم صياغة أكثر من معادلة انحدار.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها

ثانياً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي استمدت من خلال نتائج هذه الدراسة.

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

تبين لنا من نتائج الجدول (1.4) أن مستوى الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات جاء بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.44)، ويدل هذا على أن الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً جداً بشكل عام.

ويعزو الباحث هذا السبب إلى معرفة المعلم والمعلمة لفضل مهنة التعليم وقدرها ومكانتها، والأجر المترتب عليها. فإحساس المعلم بأن ما يقوم به له أهمية بالغة من العوامل الأساسية التي لها أثر على الانتماء للعمل، فالإنجاز الجيد يوفر الدافع للقيام بإنجاز جيد آخر.

ويرى الباحث أن من الأسباب أيضاً في ارتفاع مستوى الانتماء المهني قد يعود إلى كون التعليم رسالة كبيرة وامانة عظيمة لا يدرك عظمتها الا من ترفع عن الماديات، وإدراك عظمة هذه الأمانة، كيف لا ونحن تحت نير الاحتلال، فلا خلاص لنا إلا بالانخراط في مؤسساتنا التعليمية للنهوض بأعباء هذه الأمة بعلم وبصيرة، كما وأن الشعور الوطني لدى المعلمين والمعلمات في مدارسنا الشماء كان له الأثر الكبير في تعزيز روح الانتماء لهذه المؤسسات العظيمة. كما قد

يكون الاحتلال سبباً في جعل المسؤولية تتعاظم أمام المعلم، فتجعله لا يفكر إلا في كيفية تطوير هذه المؤسسات التعليمية دون الالتفات إلى أي أسباب أخرى.

ومن ضمن الأسباب أيضاً الاستقلالية وحرية التصرف، وهي تعتبر من صلب مهام التعليم والتعلم والسبب الرئيس وراء إنجازات المعلم، فالاستقلالية توفر الفرصة لتحديد العمل وفقاً لخبرات المعلم، حيث يقرر هو بنفسه أفضل الطرق لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة، فكلما شعر المعلم باستقلال أكبر وحرية تصرف أكبر سيكون أكثر انتماءً للمهنة والمكان الذي يعمل به .

وكما يرى الباحث أن من الممكن أن يكون هناك عوامل أخرى تلعب دوراً بارزاً وهاماً في تعزيز روح الانتماء للمعلمين والمعلمات، ومنها العامل الاجتماعي، حيث يوفر لهم القدر الهام من الاحترام في المجتمع والمكانة الرفيعة التي قد تكون سبباً في تمتعهم بانتماء مهني كبير لمؤسساتهم التعليمية. ومن هذه العوامل أيضاً ما قد يكون مرتبطاً بتحقيق الحاجة للأمان لدى المعلمين والمعلمات، وزيادة الاهتمام النوعي بمؤسسات التعليم. ومن هذه العوامل أيضاً العامل الاقتصادي حيث يوفر لهم العمل داخل المؤسسة التعليمية مستوى مقبولاً من الدخل الشهري مقارنة بمهن أخرى.

وقد يكون من ضمن الأسباب أيضاً ترك حرية الاختيار للمعلم بانتقاء الصفوف والشعب التي يدرسها حسب مؤهله العلمي بما لا يتعارض مع مصلحة المدرسة.

وقد يكون من ضمن الأسباب أيضاً اعداد الخريجين العاطلين عن العمل الذين يتقدمون كل عام من أجل الالتحاق بمهنة التعليم، حيث ان هذا السبب يدفع المعلم إلى التمسك بمهنته وزيادة انتمائه اليها.

ويفسر الباحث أيضاً أن السبب في ارتفاع مستوى الانتماء المهني عند المعلمين بالعديد من الأسباب، منها أن من الممكن أن يبدي الشخص الكثير من العطاء والانتماء إذا توفرت له بيئة عمل مريحة، وإذا وجد أمامه القدوة في الانتماء والالتزام. كما أن المدير الذي يمتلك سمات المدير الناجح يسهم بدرجة عالية في ارتفاع انتماء الموظفين وولائهم لمؤسستهم، حيث أن العلاقة الجيدة بين المدير والمعلمين تقلل من حدة القلق والتوتر، وتوفر المناخ التربوي السليم، الأمر

الذي يمكن المعلم من القيام بدوره على الوجه الأكمل، والذي من شأنه أيضاً إشاعة جو من الطمأنينة والاستقرار في بيئة العمل مما يزيد من انتماء المعلمين لمهنتهم. واتفقت هذه الدراسة مع دراسات العوضي (2015)، وعودة (2014)، وعود (2013)، وعربيات (2011)، والعناني (2007)، وكذلك دراسة سلامة (2003) والتي بحثت جميعها في الانتماء والولاء المهني والتي أظهرت أن مستوى الانتماء المهني والتنظيمي في المؤسسات التعليمية كان مرتفعاً.

فيما تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الردايدة (1988)، والتي هدفت إلى التعرف على الولاء المهني وعلاقته بالانتاجية عند أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الأردنية، حيث بينت الدراسة عدم وجود درجة عالية من الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين الولاء والانتاجية لأفراد العينة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: هل هناك اختلاف في مستويات النمط الإداري (الديمقراطي، والأوتوقراطي، والتسيبي) لدى المديرين والمديرات في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بنسب متفاوتة حيث حصل النمط الديمقراطي على متوسط حسابي مرتفع جداً (4.4) يليه النمط التسيبي بمتوسط حسابي مرتفع (4.1)، ثم النمط الاوتوقراطي الذي جاء بمتوسط حسابي مرتفع (3.9).

ويستدل الباحث من هذه النتيجة على أن مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية يمارسون الأنماط الثلاثة بدرجات مختلفة، لكنهم يمارسون النمط الديمقراطي بشكل أكبر لما يتميز به من خصائص ومميزات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين والمديرات يتقنون في المعلمين والمعلمات في إدارة بعض أمور المدرسة بصورة محدودة وليست عالية، وأن المدير والمديرة لا يستخدم أسلوب الأمر والنهي مع

المعلمين والمعلمات بشكل كبير وإنما يستخدمون أسلوب المناقشة والحوار، وفي بعض الأوقات يناقشونهم ويأخذون برأيهم بدرجة ترضي المعلمين والمعلمات، وأن المدير والمديرة حريصون على سير العمل بطريقة سلسلة وسهلة لإنجاز المهام بصورة جيدة، وأن تواصل المدير والمديرة مع المعلمين والمعلمات لتبادل المعلومات معهم يتحقق بصورة عالية، مما يعطي انطباعاً بعدم انفراد المدير والمديرة بقراراته وذلك بالرجوع إلى المعلمين والمعلمات بصورة متكررة. إذن فإن النتيجة العامة تشير إلى أن المديرين والمديرات بالمدارس لا يتبعون الطرق والأساليب التقليدية والنمطية في إدارة المدرسة، وإنما يكونون حريصين على انتهاج المناخ الديمقراطي الإيجابي، وظهر ذلك عند جميع أفراد العينة، حيث يعمل المدير والمديرة على بث روح التعاون في المدرسة، ويتيح الفرصة للمعلمين والمعلمات لإبداء الرأي، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي يتوافر بصورة مرضية للمعلمين والمعلمات، وأن معظم المعلمين والمعلمات يجدون في مدير ومديرة مدرستهم النمط الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.

ويعزو الباحث ذلك إلى تأكيد وزارة التربية والتعليم لمديرياتها على انتهاج مديري المدارس الحكومية ومديراتها للنمط الديمقراطي، باعتباره أكثر فاعلية وتأثيراً في تحقيق النتائج، وأن العمل الإداري لا يتكفل بالنجاح إلا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، حيث قامت الوزارة بتنفيذ العديد من برامج تدريب مديري المدارس ومديراتها، وورش العمل التي تستهدف إيجاد أنماط قيادية ناجحة وتحفيزية للعمل والإنجاز، ومساعدة المدير والمديرة على تحليل المناخ المدرسي، وبناء ثقافة مدرسية موحدة. ومن هذه الدورات قبل التعيين ما يشمل دورة في النظم الإدارية، وأخلاقيات المهنة، وكذلك دورات ما بعد التعيين مثل القيادة المدرسية الناجحة، مهارات العمل الإداري، الثقافة المدرسية وإدارة الصراعات، التخطيط الاستراتيجي وبناء الفريق.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعلمين والمعلمات يعتقدون أن المدير الديمقراطي هو مدير مرن ويسعى بكل جهده إلى نشر مبادئ الديمقراطية في مدرسته، وإعطاء المعلمين والمعلمات فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يمكن تفسير ذلك في أن المعلمين والمعلمات يدركون أن المدير الديمقراطي هو مدير يتصف بالموضوعية وتحقيق العدالة والمساواة بين كافة المعلمين،

لذلك هو يقيّم المعلمين بموضوعية واتزان، وهذا يستدعي تعزيز الدور الديمقراطي للمدير بما يخدم كامل العملية التربوية، ويحسن جودة التعليم.

وأيضاً يبدو أن النمط الديمقراطي هو العملية التربوية، والتي قد يكون نجاحها وتحقيقها لأهدافها مرهوناً بوجود قيادات تمارس النمط الديمقراطي، وإشراك المعلمين في عملية التطوير التربوي، ومن ثم الاعتراف بقدراتهم، وتحسين تربية الأجيال العربية وتعليمها مرهون كذلك بالإنفتاح والديموقراطية، وبتغيير نمط العلاقة بين القادة وأتباعهم (دواني، 2000).

وقد يكون السبب أيضاً هو شعور المستجيبين بحالة من الرضا عن الأداء الذي يمارسه مديروهم في مجال القيادة. وقد يكون فتح المجال أمام المعلمين والمعلمات لممارسة الأنشطة والفعاليات والتي تتناسب مع ميولهم ولا تتعارض مع السياسة العامة.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة التي اتفقت نتائجها مع نتائج دراستنا في حصول النمط الديمقراطي على أعلى نمط يمارسه المديرون والمديرات، حيث حصلت دراسة الجذلب (2012)، على ما نسبته (89%)، ودراسة الروقي (2012)، النحاس (2011)، مغاري (2009)، سليم (2009)، الحراحشة (2006)، السيد والذهلي (2017)، الحراحشة (2016)، المخاريز (2012)، عيسى (2011)، عبد الغفار (2010)، السعود (2009)، والسعود والشمائلة (2010).

كما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة علقم (2013)، ودراسة العجارمة (2012) في أن النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس ومديراتها، وذلك بسبب الثقافة المنتشرة في مجتمعاتهم.

كما اختلفت مع دراسة النحاس (2011) في حصول النمط الديمقراطي على المرتبة الثانية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: هل توجد دالة خطية للانتماء المهني في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي والجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية؟

تبين من نتائج الجدول (7.4) النموذج المفسر الأول أن معامل الارتباط بين مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات ومتغير النمط الديمقراطي بلغ (0.24) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبما أن معامل الارتباط موجب فهذا يدل على أن متغير النمط الديمقراطي يزيد من مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات. ولعل السبب في الوصول لمثل هذه النتيجة يعود لممارسة المديرين والمديرات للنمط الديمقراطي بالدرجة الأولى في المدارس، إذ أن مشاركة المعلمين والمعلمات في العملية الإدارية في المؤسسة التي ينتمون إليها وإشراك المعلمين والمعلمات في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من فاعلية وأداء العاملين ويؤدي إلى تنمية الشعور بالانتماء المهني لديهم. كما يعزى السبب في الوصول لمثل هذه النتيجة إلى الجهود الجادة والحثيثة التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم في تهيئة وتحسين ظروف البيئة التعليمية.

وتبين كذلك من نتائج الجدول (7.4) النموذج المفسر الثاني أن هناك تأثيراً لمتغير النمط الديمقراطي والتسيبي معاً في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات.

تدل هذه النتيجة على أن الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات يتأثر بشكل ما بنمط الإدارة للمدير، أما بالنسبة للعلاقة الإيجابية بين النمط التسيبي والانتماء المهني للمعلمين والمعلمات، فهذا يدل على أن المدير الذي يمارس النمط التسيبي تؤدي ممارسته لهذا النمط إلى ارتفاع مستوى الانتماء المهني للمعلمين، وقد يكون السبب في هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يمارس النمط التسيبي عادة ما يؤدي به التسبب الإداري إلى أن يتحمل المعلم الكثير من الأعباء الوظيفية وحده، والمهام الإدارية والواجبات الوظيفية التي تشعره بالتحلي بالتقويض وتحمل المسؤوليات والتي تؤدي به إلى ارتفاع مستويات الانتماء المهني، وكلما ارتفع مستوى ممارسة

المدير للنمط التسيبي، كلما ارتفع مستوى العبء الوظيفي على المعلمين، وأدى إلى ارتفاع مستويات الانتماء المهني لديهم.

وتبدو مثل هذه النتيجة مقبولة، إذ يشير الأدب التربوي المتعلق بالموضوع إلى ارتباط الانتماء المهني بالعلاقات الإشرافية، إذ يتبين وجود نوع من الثقة بين المديرين والمعلمين، ونوع من التناغم الأخلاقي والشعور بالمسؤولية، ووجود التعاون الجيد بين المعلم وبين المدير في إنجاز العمل، والشعور بالفخر للانتماء لمؤسسته، والتطوع للعمل بعد الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، كل ذلك من شأنه أن ينمي من مستوى الانتماء المهني في جميع المؤسسات التربوية الحكومية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس لها دور كبير ومؤثر في أداء المعلمين والمدارس بشكل عام سواء كان سلباً أم إيجاباً، وينعكس ذلك على درجة تحقيق الأهداف التربوية، وعلى أداء العاملين كافة، كما يؤثر النمط الإداري السائد في مستويات الانتماء المهني، فمدير المدرسة يلعب دوراً هاماً في تسيير الأمور العملية التربوية وإنجاحها، كما ويدعم أي تغيير إيجابي، وهو المسؤول أيضاً عن توفير بيئة تربوية إيجابية وصحية تعمل على دعم الشعور بالانتماء المهني للمعلمين والمعلمات.

إن الإدارة بأنماطها المختلفة لها أثر واضح على أداء المعلمين والمعلمات، فمثلاً الإدارة الديمقراطية تشجع جواً من الثقة والشعور بالأمن بين المرؤوسين، وتقلل مشاعر الإحباط لديهم، كما أنها تزيد من دافعيتهم للعمل، وبالتالي شعورهم بالانتماء لمؤسساتهم.

أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي فقد دلت النتائج انه لا يوجد له اي تاثير في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العيسى (1992) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة بين النمط الإداري السائد ومستوى الانتماء والدافعية للعمل لدى المعلمين والمعلمات.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني للمعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات: الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وراتب المعلم والمديرية.

فبالنسبة للجنس والعمر، يتضح بأن متغيري جنس وعمر المعلم لا يؤثران على الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات، وتشير هذه النتيجة إلى توافق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول مستوى الانتماء المهني، وربما يعود السبب في ذلك إلى تشابه البيئة التربوية للمعلمين والمعلمات، سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً وبغض النظر عن أعمارهم مما يؤدي إلى اتفاق المعلمين والمعلمات في رأيهم حول مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عواد (2013)، الصباح وعساف (2008)، العناني (2007)، السعيد (1998)، وأيضاً دراسة (Landsin, 1995)، وشقير (1999) وعدواني (2013)، التي أشارت نتيجة كل منهم إلى عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عياصرة (2004)، والأسطل (2009) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط تعزى للجنس ولصالح الذكور، إلا أن شتات (2009)، قالت إن المعلمات أكثر انتماءً لمهنة التعليم من الذكور، حيث أن مهنة التعليم لا تزال المهنة المفضلة للإناث في المجتمع الفلسطيني.

كما كشفت نتائج السؤال الثالث فيما يتعلق بمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث يتضح أن متغيري الخبرة أو المؤهل العلمي لدى المعلم لا يؤثران على الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات سواء كانوا من أصحاب الخبرات القليلة أو الكبيرة لديهم من الحس بالانتماء لمهنتهم مما يجعلهم يعضون الطرف عن سنين خدمتهم، كذلك معاملة المدير للمعلمين والمعلمات معاملة واحدة دون تمييز أو تحيز على اختلاف المؤهل الذي يحملونه، فالمدير يطبق الأنظمة والقوانين على الجميع المعايير نفسها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدرويش (2015)، الصباح وعساف (2008)، ناجي (2011)، ياركندي (2000)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغير سنوات الخبرة أو للمؤهل العلمي.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة عودة (2014)، المعمري (2001)، والعجارمة (2012)، وسلامة (2003)، التي كشفت نتائجها عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة أو للمؤهل العلمي.

كما كشفت نتائج السؤال الثالث فيما يتعلق بمتغيري راتب المعلم والمديرية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث يتضح أن متغيري راتب المعلم والمديرية لا يؤثران على الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفروق في رواتب المعلمين لا تؤثر على الانتماء المهني للمعلمين والمعلمات لانهم يخضعون إلى نظام أو سلم رواتب واحد، وأن جميع مديريات الوطن تعمل تحت مظلة وزارة التربية والتعليم والتي تمثل الإدارة التربوية التي تسن الأنظمة والقوانين والتشريعات، دون تحيز أو تمييز لمديرية عن أخرى.

وتوافقت هذه الدراسة مع نتائج دراستي عواد (2013)، وناجي (2011)، حيث أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الانتماء المهني تعزى لمتغير موقع العمل (المديرية)، فيما تعارضت مع نفس الدراستين عواد (2013) وناجي (2011)، إذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية على درجة الانتماء المهني تعزى إلى متغير الدخل الشهري، وبينت دراسة الصباح وعساف (2008) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور، على النحو الآتي:

أ- نتائج محور الأنماط الإدارية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي لدرجة ممارسة الأنماط الإدارية لدى مديري

ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، في مجالات

الاستبانة لدى أفراد العينة بلغ (4.13)، وبنسبة (82.6%)، وبدرجة مرتفعة.

وفما يلي نتائج ترتيب مجالات المحور الأول للاستبانة:

- حصل مجال "النمط الديمقراطي" المتعلق بمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها على المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.36)، وبنسبة (87.2%)، وبدرجة مرتفعة جداً.
- حصل مجال "النمط التسبيبي" المتعلق بمديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها على المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (4.12)، وبنسبة (82.4%)، وبدرجة مرتفعة.
- حصل مجال "النمط الأوتوقراطي" المتعلق بمديري المدارس الثانوية الحكومية على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.90)، وبنسبة (78%)، وبدرجة مرتفعة وهو الأقل ممارسة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية ومعلماتها في محافظات شمال الضفة الغربية، للأنماط الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والراتب والمديرية) لمديري المدارس.

ب- نتائج محور الانتماء المهني

1. بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني (الانتماء المهني) (4.23)، وبنسبة مئوية (84.6%)، وبدرجة مرتفعة جداً.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط المجتمع والمعيار (4.2)، مما يعني أن الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات مرتفع جداً.

ت- نتائج العلاقة بين الأنماط الإدارية والانتماء المهني

1. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في

مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، لدورهم في تعزيز مستوى الانتماء المهني، وبين متوسط تقديراتهم للأنماط الإدارية لديهم، وهي كآآآي:

أ- علاقة طردية قوية مع النمط الديمقراطي.

ب- علاقة طردية مع النمط التسيبي.

ت- لا يوجد علاقة مع النمط الأوتوقراطي.

3.5 ثانياً: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة، يوصي الباحث وزارة التربية والتعليم العالي ممثلة بمديرياتها في محافظات شمال الضفة الغربية بما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الإداري السائد لدى المديرين والمديرات في محافظات

شمال الضفة الغربية هو النمط الديمقراطي، مما يتوجب على القادة التربويين والإداريين

العمل على تعزيز هذا النمط لدى المديرين، وذلك من خلال تقديم الدعم المادي

والمعنوي للمديرين والمديرات، والتركيز على هذا النمط في البرامج التدريبية التي تعدها

الوزارة للمديرين

2. عقد العديد من الدورات التدريبية للمديرين والمديرات، لتبصيرهم بالأنماط الإدارية الموقفية

التي تساعدهم على ممارستها في المواقف المختلفة.

3. تعزيز الانتماء المهني لدى المعلمين والمعلمات، من خلال الاهتمام بتحسين "المناخ

المنظمي"، وأيضاً من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للانتماء المهني،

حيث يتم تسهيل هذا التعزيز حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة،

ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، عن طريق إعطائهم دوراً إيجابياً في حل مشاكل

المدرسة غير الروتينية، بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي مع التأكيد على وضع الأهداف

وواقعيتها.

4. يوصي الباحث إجراء هذه الدراسة في مجتمعات مختلفة كالمدارس الخاصة ومدارس

وكالة الغوث للتعرف على العلاقة بين النمط الإداري للمدير وعلاقته بالانتماء المهني.

5. تجنب مدرء المدارس ومديراتها ممارسة النمط الأوتوقراطي لما له من أثر سلبي على الانتماء المهني عند المعلمين والمعلمات.

6. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالأنماط الإدارية، وعلاقتها بمتغيرات أخرى غير الانتماء المهني كالدافعية والضغط التنظيمية.

4.5 ملخص الفصل الخامس

تحدث هذا الفصل عن مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها، والاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات التي استمدت من خلال نتائج هذه الدراسة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. أبو الخير، سامي عبد العزيز عامر. (2013). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
2. أبو العلا، ليلي محمد حسني. (2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية. ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع - عمان.
3. الأسطل، أميمة عبد الخالق. (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة، غزة، فلسطين.
4. إسماعيل، علي عبد ربه. (2016). التنشئة التنظيمية للمعلمين الجدد بالتعليم قبل الجامعي: مدخل لزيادة الانتماء المهني لديهم. مجلة البحوث النفسية والتربوية - كلية التربية جامعة المنوفية - مصر، مج 31، ع 4، 109 - 140.
5. اندراوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم، والحويطة، عبد المحسن. (2012). الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل. عالم الكتب الحديث - عمان.
6. البناء، هالة مصباح. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان.
7. بورشك، أمل محمد علي. (2011). علم الإدارة التطبيقية: صنع استراتيجيات جديدة للإدارة. ط1، دار البداية ناشرون وموزعون - عمان.
8. التميمي، فواز. (2004). "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (ايزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام". رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.

9. الجذب، علاء مصطفى. (2012). درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. الجراح، صالح علي. (2012). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الرسمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الاردن.
11. الحراشنة، محمد عبود. (2006). *العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديريات التربية والتعليم في محافظة الطفيلة*. مجلة العلوم التربوية النفسية، ج (7)، عدد (1)، كلية التربية، جامعة البحرين، ص (14).
12. الحراشنة، محمد عبود. (2016). *النمط الإداري السائد وعلاقته بفعالية إدارة الوقت لدى مديري مدارس محافظة المفرق في الاردن*. دراسات، العلوم التربوية، مج 43، ملحق 3، 1167 - 1183.
13. حسين، محمد. (2009). *أنماط الانتماء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بعدد من المتغيرات - دراسة ميدانية*. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 143، ج 2، 67 - 111.
14. الخضر، محمد. (2016). *أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية الخاصة في الفترة (2012 - 2015)*. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين -السودان. مج7، ع25.
15. دوناني، كمال. (2000). *أخلاقيات القيادة في المنظمات وأثرها على التابعين*. ورقة بحث مقدمة لمؤتمر قضايا الإدارة التربوية في الدول العربية وإصلاحها. المنعقدة بتاريخ 7/December/2000، بيروت، لبنان.
16. الدرويش، عبد العزيز بن سليمان بن عبد الرازق. (2015). *"التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"*.

مجلة العلوم التربوية والنفسية -جامعة القصيم -السعودية مج8، ع4. ص ص 1003 -

1047

17.ربيع، هادي مشعان. (2006). المدير المدرسي الناجح، ط 1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

18.ردايدة، صالح حسن. (1988). الولاء التنظيمي بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

19.رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). إدارة النزاعات والصراعات في العمل. دار المنهل للنشر.

20.الروقي، عبد الله عايض. (2012). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، جدة، السعودية.

21.السامرائي، طارق عبد الحميد. (2013). الإدارة الحديثة الفاعلة: السياسات والاستراتيجيات الحديثة. ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع - عمان.

22.السعود والشمايلة. (2010). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية. مج. 22، ع. 1، ص ص 167-205، الرياض، السعودية.

23.السعود، راتب. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1-نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الاردنية في العلوم التربوية، مج 5، ع 3، 249 - 262.

24.السعيد، محمد. (1998). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان كما يتصورها المعلمون والمعلمون العاملون معهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، صلالة، عمان.

25. سلامة، انتصار محمد طه. (2003). مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة النجاح - نابلس.
26. سليم، أشرف أحمد. (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
27. سمارة، فوزي. (2017). أساسيات في الإدارة التربوية. دار الخليج للنشر والتوزيع - عمان.
28. السيد، حسام الدين محمد والذهلي، شيخان بن محمد بن شيخان. (2017). الأنماط الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. مجلة الثقافة والتنمية. مج17، ع114، ص 281 - 338
29. شتات، نهى إبراهيم. (2009). "قياس مدى الانتماء المهني للمعلم الفلسطيني وعلاقته بمتغيرات الجنس - الخبرة - المؤهل - (مثبت، مساند)". في أعمال مؤتمر: المعلم الفلسطيني - الواقع والمأمول - مجلة الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين غزة: الجامعة الإسلامية. ص1 - ص15 .
30. الشريدة، هيام نجيب. (2004). الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام. مجلة اتحاد الجامعات العربية - الاردن. ع 43، 227 - 270.
31. شقير، يسرى حسين. (1999). إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقته باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، القدس، فلسطين.
32. الشمالي، معن أمين. (2006). الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

33. الشهري، عبد الله بن سعد. (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 5، ع 12، 288 - 298.
34. الصباح، سهير، وعبد محمد عساف. (2008). "الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس". مجلة اتحاد الجامعات العربية - الاردن، ع 50، ص 347 - 386.
35. عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق للنشر والتوزيع.
36. عامر، فرج مبروك عمر. (2016). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. دار حميثرا للنشر والترجمة - القاهرة.
37. عايش، احمد جميل. (2007). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس مرحلة التعليم الأساسي في وكالة الغوث الدولية في الاردن لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين المساعدين. دراسة بحثية غير منشورة، كلية العلوم التربوية الجامعية - عمان.
38. عايش، أحمد جميل. (2009). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية. ط1، دار المسيرة - عمان.
39. عباس، علي. (2012). تأثير القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة كهرباء الوطنية الاردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، 129 - 15.
40. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). السلوك التنظيمي في المنظمات. الإسكندرية، الدار الجامعية.
41. عبد العال، خولة مساعد يوسف. (2015). درجة توافر سمات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.

42. عبد الغفار، نورة. (2010). "الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة". دراسات عربية في التربية وعلم النفس -السعودية مج 4، ع 2: 159 - 196.
43. العبد اللطيف، عبد الحميد بن عبد الله بن عبد الرحمن. (2015). "الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالأحساء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين: نموذج جوبا منطلقاً". مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية ع3. ص 317 - ص 382.
44. العجارمة، موافق أحمد شحادة. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
45. عدواني، حنان ناصر. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
46. عربيات، بشير. (2011). "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم الإسلامية العالمية وعلاقة ذلك بمستوى الانتماء المهني لديهم". مجلة اتحاد الجامعات العربية -الأردن ع60. ص 145- ص165.
47. العرفي، عبد الله بالقاسم، مهدي، عباس عبد. (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
48. عطوي، جودت عزت. (2010). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان.
49. علقم، إسماعيل. (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، فلسطين.

50. عليان، ربحي مصطفى. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
51. العمري، عبيد الله بن عمر. (2004). "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية، مج16، ع1، ص 116 - ص169.
52. العناني، حنان عبد الحميد. (2007). "دافع الانتماء لدى عينة من معلمي الأطفال في الأردن". المجلة التربوية - الكويت مج 21، ع 84. ص 99 - ص135.
53. عواد، يوسف ذياب. (2013). "الانتماء المهني للاختصاصيين النفسيين والاجتماعيين العاملين في مراكز الصحة النفسية التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية ووكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأوروا". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - فلسطين مج 1، ع 2. ص 55 - ص88.
54. عودة، موسى خليل. (2014). واقع الممارسات الإدارية والأكاديمية لدى عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالانتماء المهني كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
55. عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح - نابلس.
56. العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبد الله، وعادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي. (2015). "أثر العوامل الفردية والتنظيمية في الانتماء الوظيفي: دراسة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت". مستقبل التربية العربية - مصر مج22، ع93. ص255.
57. عياد، أسامة حسن علي. (2010). درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.

58. عياصرة، علي احمد. (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
59. عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد. (2008). القيادة والرقابة، والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
60. العيسى، ايمان. (1992). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في الرياض، وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات العاملات معهن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.
61. غباين، عمر محمود. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
62. غربية، رمضان فهيم. (2008). القيادة الاستراتيجية: مدخل إسلامي، مكتبة الشقيري، الرياض.
63. القدومي، محمد، ومحمد، محمد هاني، وعبوي، زيد. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع - عمان.
64. قرواني، خالد نظمي. (2014). "دور الإدارة المدرسية في إيجاد بيئة مدرسية مشوقة في مدارس فلسطين - محافظة سلفيت أنموذجاً". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مج 2، ع 5.
65. القيسي، هناء محمود. (2010). الإدارة التربوية، مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة. ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
66. كنعان، رؤيا محمود محمد. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح - نابلس.

67. كنعان، نواف. (2007). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، عمان.
68. محمد، الشيخ محمد خضر. (2018). الدور الوسيط للحوافز المادية في العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وقدرات الإبداع الإداري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة في بعض الجامعات السودانية الخاصة، الفترة 2012 - 2015 م. مجلة الدراسات العليا في جامعة النيلين، مج11، ع43، ص 94 - ص115.
69. محمد، ربيع وعامر، طارق عبد الرؤوف. (2008). الديمقراطية المدرسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - عمان.
70. المخاريز، لافي صالح عقيل. (2012). أثر النمط الإداري والجنس وسنوات خبرة المدير وموقع المدرسة على الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية والإلزامية بمحافظة المفرق. الثقافة والتنمية: جمعية الثقافة من أجل التنمية س 13، ع 59، ص 18 - ص31.
71. مرسي، محمد منير. (2001). الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
72. مصطفى، صلاح. (1994). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
73. المعاينة، سالم فالج. (2011). مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
74. المعمري، علي بنت علي. (2001). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
75. مغاري، تيسير محمد عبد القادر. (2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

76. المغربي، صفاء عبد الله. (2015). *شراكة الاهل مع المدارس الحكومية في مدينة القدس وسبل تطويرها في ضوء بعض النماذج العالمية المتخصصة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت، كلية الدراسات العليا، بيرزيت، فلسطين.
77. ناجي، محمد نايف حمد. (2011). *العلاقة بين الانتماء المهني والجدية في العمل والأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بالضفة الغربية في فلسطين*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم.
78. ناصف، مرفت صالح وزناتي، أمل محسوب. (2008). *"إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية"*. مجلة دراسات التعليم الجامعي، ع19، ص 370 - ص 474.
79. نويقة، عطا الله بشير عبود. (2015). *أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية-الأردن*. دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.
80. النحاس، محمد سمير. (2011). *أنماط السلوك القيادي لمديري مدارس الحلقة الأولى وعلاقتها بالتعاون وتحمل المسؤولية لدى العاملين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق سوريا.
81. ياركندي، هانم بنت حامد. (2000). *ضغوط العمل وعلاقتها بالقيادة التربوية ووجهة الضبط لدى مديرات المدارس بمحافظة جدة*. مجلة رسالة الخليج العربي. العدد (89): 71-108.

1. Appley, L. A. (1956). **Staff and Line: Management News**. Vol.29, No.5.
2. Bogler, R. & Somech, A. (2004). ***Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools, Teaching and Teacher Education***, Vol. 20, pp. 277-289.
3. Brinson, L. (2006). ***The Managements of Change and the Impact Change, resistance***. **Journal of International business**, Vol 3. p.118.
4. Chris U. Abeh Ukaidi. (2016). ***Influence of leadership patterns on organizational performance in Nigeria***. **Global Journal of Human Resource Management**. Vol.4, No.4, pp.25-34
5. CONGER, M. (2002). **Leadership: learning to share the vision**, organizational dynamics, winter vol. 19. issue 3, 164.
6. Coogle CL, Parham IA, Rachel CA. (2011). ***Job Satisfaction and Career Commitment Among Alzheimer's Care Providers: Addressing Turnover and Improving Staff Empowerment***. **American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias**, November vol. 26 No.7 pp. 521-527
7. Jones, G.R and George, J.M. (2003). **Contemporary Management**. New York: McGraw-Hill.

8. Keith, D. (1962). **Human Relations at Work**. 2nd, ed, Mc – Graw Hill book, Co. Inc. New York.
9. Landsin, J.F. (1995). **A comparison of leadership styles of Alabama secondary schools principals in 1948 exemplary secondary schools of United States**, dissertation abstract. A50/8, the University of Alabaa, Eric No. 9000100.
10. Lange, Amber. (2009). **The Relationship Between American Counseling Association Members' Professional Affiliations and Advocacy Attitudes and Actions as Defined by the Lange Profession Advocacy Scale**. United States, ProQuest LLC.
11. Rozenholtz, S. (1990). *Workplace conditions that affect teacher quality and commitment*. **Elementary School Journal**. Vol (3)
12. Werbinska, D. (2016). **Language-Teacher Professional Identity: Focus on Discontinuities from the Perspective of Teacher Affiliation, Attachment and Autonomy**, in Gkonou. Christina, et. al. (Eds.): *New Directions in Language Learning Psychology*, Switzerland, Springer International Publishing.

الملحقات

ملحق (1): أداة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد؛

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها:

" أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية".

وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية/ نابلس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة يعرض عليكم الباحث إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : البيانات الشخصية .

الجزء الثاني : الأنماط الإدارية.

الجزء الثالث : الانتماء المهني .

شاكرًا لكم حُسن التعاون

الطالب :-

معاوية مصطفى خضر

الجزء الأول:- البيانات الشخصية:-

الرجاء وضع إشارة أمام الإجابة المناسبة فيما يلي :-

1. النوع الاجتماعي :

ذكر أنثى

2. العمر:-

من 20-30 من 31-40 من 41-50 فوق 50

3. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

4. المؤهل العلمي:

دبلوم بكالوريوس ماجستير فأكثر

5. الراتب :

أقل من 3000 شيقل من 3000 - 4000 شيقل
 أكثر من 4000 شيقل

6. المديرية :

طوباس نابلس سلفيت طولكرم

جنين قباطية جنوب نابلس قلقيلية

الجزء الثاني: الفقرات الخاصة بالنمط الإداري

الرجاء وضع إشارة (√) مقابل كل فقرة تمثل وجهة نظرك:

الرقم	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1.	يشرك المعلمين في رسم سياسة وخطة المدرسة					
2.	يشرك المجتمع المحلي في الأنشطة التي تقوم بها المدرسة					
3.	يؤثر على المعلمين وله حضور					
4.	يتصرف مع المعلمين بصدقة وكمستشار مساعد					
5.	يحقق العدالة في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه					
6.	يشجع العمل الجماعي في المدرسة					
7.	يتقبل أخطاء الآخرين ويعالجها دون إساءة أو تجريح					
8.	يعمل على تقييد المعلمين في العمل ويتدخل في كل شيء					
9.	غير ودي في أسلوبه وتعامله					
10.	غامض في تعاملاته وتعليماته					
11.	يفتقد لروح التعاون مع زملائه في إنجاز العمل					
12.	يتقيد بالأمور الروتينية التفصيلية					
13.	لا يشرك المعلمين في حل المشكلات					
14.	لا يعترف بقدرات الآخرين					
15.	يدير الاجتماعات دون خطة أو هدف محدد					

					16. يتجنب الابتكار والتجديد في أسلوب العمل
					17. يتقبل أي تغيير يقترحه المعلمون في أسلوب عملهم
					18. يفوض كل صلاحياته الإدارية للمعلمين
					19. يتغيب عن المدرسة كثيرا
					20. لا يهتم بمعالجة الأخطاء الواقعة بالمدرسة
					21. يواجه المدير صعوبة في ضبط سلوك المعلمين

الجزء الثالث: الفقرات الخاصة بالانتماء المهني

الرجاء وضع إشارة (√) مقابل كل فقرة تمثل وجهة نظرك:

الرقم	العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1.	أشعر بأن المدرسة التي أعمل بها تمثل جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها					
2.	أعامل طلابي بطريقة تجلب السمعة الحسنة لي وللمدرسة					
3.	أفضل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية					
4.	أحافظ على ممتلكات المدرسة كحفاظي على ممتلكاتي الشخصية					
5.	أهتم كثيرا بنجاح المدرسة التي أعمل بها					
6.	أشعر بدرجة عالية من النشاط والحيوية كوني معلم في هذه المدرسة					
7.	أشعر بإحباط بسبب عملي في هذه المدرسة					
8.	أشعر باستنزاف طاقتي مع نهاية الدوام المدرسي					
9.	يوجد تعاون جيد بيني وبين مديري في إنجاز العمل					
10.	ألتزم بأوقات الدوام الرسمي					
11.	لا أتغيب عن المدرسة إلا لأسباب قاهرة					
12.	أدافع عن المدرسة عندما ينتقدها زملائي					
13.	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذه المدرسة					
14.	أتطوع للعمل بعد الوقت المحدد حينما توجد					

					حاجة لذلك	
					15. أساعد زملائي الذين لديهم أعباء كثيرة في العمل	
					16. لا أسرف في استخدام موارد المدرسة التي أعمل بها	
					17. تتيح لي وظيفتي مكانة اجتماعية جيدة	
					18. توفر لي وظيفتي فرص التقدم والرقي	


ملحق (2): أسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الإسم	الجامعة
1	أ.د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
3	د.فلسطين نزال	جامعة النجاح الوطنية
4	د.علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
5	د.محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية
6	د. اشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية
7	د. علي كمال	جامعة القدس المفتوحة
8	د. كامل بشارت	معلم/ وزارة التربية والتعليم
9	محمد امين	وزارة التربية والتعليم/ مشرف لغة عربية
10	عمر زبيدات	وزارة التربية والتعليم/ رئيس قسم الإدارات المدرسية في مديرية طوباس

ملحق (3): كتاب تسهيل مهمة الطالب البحثية من مركز البحوث والتطوير التربوي
إلى مديري دوائر التربية والتعليم العالي في شمال الضفة الغربية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Educational Research & Development Center



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مركز البحث والتطوير التربوي

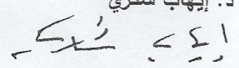
الرقم: 59065/46/4
التاريخ: 2018/12/11
الموافق: 4/4 / 1440 هـ


السادة مديري التربية والتعليم العالي المحترمين
جنين، طوباس، قباطية، سلفيت، طولكرم، قلقيلية، نابلس، جنوب نابلس
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

نهديكم أطيب التحيات، ونرجو التكرم التعاون مع الطالب: معاوية مصطفى عبد المجيد خضر، لاستكمال حصوله على شهادة الماجستير من جامعة النجاح الوطنية، وتنفيذ دراسته بعنوان " أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الإلتزام المهني للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية". وتمكينه من جمع البيانات باستخدام استبانات توزع على عينة عشوائية من معلمي ومعلمات مدارس مديريتك، وبما لا يؤثر ذلك على سير العملية الإدارية والتعليمية.

مع الإحترام والتقدير

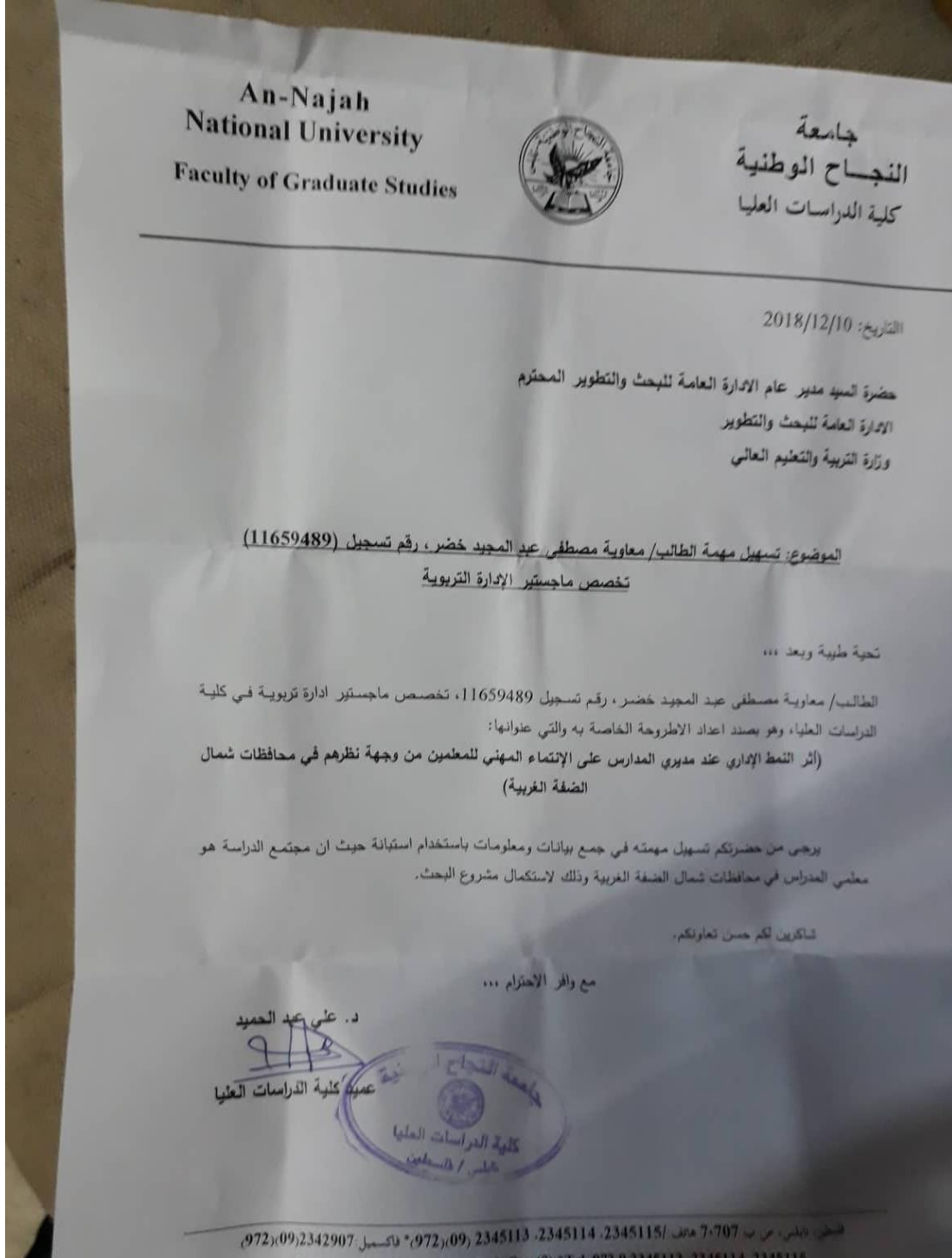
د. إيهاب شكري

المكلف بمركز البحث والتطوير التربوي



نسخة :
معالي وزير التربية والتعليم العالي المحترم
عطوفة السيد وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكيل المساعد للتخطيط والتطوير المحترم
عميد كلية الدراسات العليا المحترم/ جامعة النجاح الوطنية 092342907

هاتف (+972-2-298-3290) Tel. فاكس (+972-2-298-3207) Fax رام الله ص.ب. (576) P.O. Box Ramallah
www.moche.gov.ps

ملحق (4): كتاب عميد كلية الدراسات العليا لمدير عام الإدارة العامة للبحث والتطوير في وزارة التربية والتعليم العالي لتسهيل مهمة الطالب البحثية



ملحق (5): كتاب عميد الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية لمنسق برنامج
ماجستير الإدارة التربوية بالموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

An-Najah National University Faculty of Graduate Studies Dean's Office		جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا مكتب العميد
التاريخ: 2018/6/25		
حضرة الدكتور فاخر الخليلي المحترم منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية تحية طيبة وبعد،		
الموضوع: الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف		
<p>قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (360)، المنعقدة بتاريخ 2018/6/24، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم من الطالب/ة معاوية مصطفى عبد المجيد خضر، رقم تسجيل 11659489، تخصص ماجستير الإدارة التربوية، عنوان الأطروحة:</p> <p>(أثر النمط الإداري عند مديري المدارس على الانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم في محافظات شمال الضفة الغربية، فلسطين)</p> <p>(The Effect of the Administrative Pattern of the School Principals on the Professional Affiliation of Teachers from their Point of View in the Southern Governorates of the West Bank, Palestine)</p>		
بإشراف: د. عبد الكريم أيوب		
<p>يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف وتفضلوا بقبول واقر الاحترام،،</p>		
د. محمد سليمان عميد كلية الدراسات العليا		
نسخة: د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم ق. أ. ع. الغبول والتسجيل المحترم مشرف الطالب ملف الطالب		
<small>فلسطين، نابلس، ص. ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09)2345113 * فاكسيل: (09)2342907 3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 * Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu</small>		

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**"The Effect of Administrative Pattern of the
School Principals on the Professional
Affiliation of Teachers from their Points of
Views in the Northern Governorates of the
West Bank, Palestine"**

By

Mo'awia Mostafa Khader

Supervisor

Dr. Abdul-Kareem Ayyoub

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2019

" The Effect of Administrative Pattern of the School Principals on the Professional Affiliation of Teachers from Their Points of Views in the Northern Governorates of the West Bank, Palestine "

By
Mo'awia Mostafa Khader
Supervisor
Dr. Abdul-Kareem Ayyoub

Abstract

This study aimed at identifying the administrative patterns practiced by the principals of the governmental secondary schools in the northern governorates of the West Bank and their impact to the professional affiliation of the teachers from the teachers' points of views. Furthermore, this study aimed at finding out the impact of (gender, age, years of experience, scientific qualification, salary and directory) on the teachers' professional affiliation in the northern governorates of the West Bank during the academic year 2018/2019. These governorates are distributed through (Tubas, Qabatiya, Jenin, Nablus, Southern Nablus, Tulkarem, Qalqiliya and Salfit). Using the cross-sectional design to monitor the reality of the prevailing patterns of management, they were stratified randomly, by a sample size of (370) teachers through (9296) teachers' population. To achieve the study objectives, the researcher developed the study tool (questionnaire) which was divided into three sections: personal data about the respondent (teacher), a scale representing the practicing administrative pattern by the principal, and a scale demonstrating the teachers' professional affiliation. The researcher confirmed the validity and reliability of the study tool.

Data interpretation and analysis regarding demographic factors showed that all administrative patterns being practiced by the secondary

governmental schools principals in the northern governorates of the West Bank were between high and very high. There was a statistically significant correlation between the average teachers' assessments of the practicing principals for their role in enhancing the level of professional affiliation and mean of teachers' assessments of the administrative patterns. In addition, there was a strong positive proportion with the democratic pattern, as well as the laissez-faire one. Furthermore, the results displayed a weak proportion with the autocratic pattern. Besides, the results indicated that there were no statistically significant mean differences in the level of teachers' professional affiliation due to the variables of (gender, age, years of experience, scientific qualification, salary and the governorates) The study concluded that the democratic and the laissez-faire patterns have impacts on the professional affiliation, while the autocratic pattern has no effect. Moreover, professional affiliation of the teachers was very high(4.23).

Based on the results of this study, the researcher recommends the necessity to hold many training courses for principals, in order to familiarize them with the different administrative patterns that help them to practice them in different situations. Additionally, the researcher recommends conducting such study in different populations such as private schools and UNRWA schools, to identify the relationship between the administrative pattern and the professional affiliation, as well as to avoid school principals from having a negative impact on the professional affiliation of teachers.