

The Regulative Commitment Level for the chairmen of public education schools in Al- Asyah and its relation with improving the administrative performance from the teachers' viewpoint

Hadi Zaed Al- ghurabi

Ministry of Education || KSA

Abstract: The research aimed to investigate the Regulative Commitment Level for the chairmen of public education schools in Al Asyah and its relation with improving the administrative performance from the teachers' viewpoint on the following fields: the professional loyalty- responsibility towards the school- passion of continuance in work- trustfulness in the school. The researcher used the descriptive approach; thus ,a questionnaire was built for this purpose. However ,it would be the study community consisted of 436 teachers at all classes ,and the questionnaire is applied to 235 teachers ,of (54%) percentage; then ,the data are analyzed according to the statistical software package SPSS. The results indicated that the regulative commitment level for the managers of public schools in Al Asyah was significantly from the teachers' viewpoint , that the administrative performance level of the chairmen of schools of general education in Al Asyah was largely from the teachers' viewpoint ,that there are significant differences between the study sample responses in the level of Organizational commitment for the benefit of years of experience less than 10 years ,and in favor of teachers in the secondary stage. There are no statistically significant differences between the thesis sample responses with respect to the frame of organizational commitment attributed to the educational qualification variable. The study recommended the need for concentrating on the training courses and awareness of the importance of organizational commitment to urge workers and teachers on the sincerity to do their best in the school ,conducting studies similar to this another and other team members of the stuff in Saudi universities.

Keywords: Regulative Commitment ,administrative performance.

مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين

هادي زيد الغرابي

وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وتحسين الأداء الإداري وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات: الولاء الوظيفي- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار بالعمل- الإيمان بالمدرسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة لهذا الغرض، وتكوّن مجتمع الدراسة من 436 معلمًا في جميع مراحل التعليم، وطُبقت الاستبانة على 235 معلمًا بنسبة (54%)، وتم تحليل البيانات وفق حزمة البرامج الإحصائية SPSS. توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الالتزام

التنظيمي لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية والتنمية المهنية الخاصة بالالتزام التنظيمي؛ لحث العاملين والمعلمين على الإخلاص، وبذل المزيد من الجهد من أجل تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الأداء الإداري.

مقدمة:

إنَّ تقدُّم أي مجتمع من المجتمعات لا يعتمد بالدرجة الأولى على ما يملكه من ثروات طبيعية فحسب، وإنما يعتمد على ما لديه من عناصر بشرية معدة إعداداً جيداً على الإدارة الجيدة للموارد والطاقات البشرية؛ لكي يتم إنجاز الأعمال والأهداف بشكل جيد أو ما هو مأمول له. ولأن الإدارة الجيدة لا بد لها من الالتزام التنظيمي، لذا يُعدُّ الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية والتعليمية، وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة، وتطوير الأداء الإداري والوظيفي، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما أن الالتزام التنظيمي يسهم في تطوير قدرات العاملين بالمنظمة/ المدرسة على البقاء والنمو المتواصل.

لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا؛ لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به (عبد الناصر، 1993: 25).

وحتى تحقق المدرسة ثمارها وأهدافها المرجوة لها لا بد من هذا الالتزام، أيضاً فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظِّم نشاطاتها وتنسِّق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة تمثل عنصراً حيوياً للغاية في ترجمة الأفكار والنظريات التربوية وجعلها أمراً واقعياً حقيقياً، لذا فقد يجوز القول بأن نجاح المهمة التربوية يتوقف على مستوى إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، ومن هذا المنطلق يميل كثيرون إلى الاعتقاد بأن تدني الأداء الإداري في التربية قد يكون السبب الرئيس خلف إخفاق التطبيقات التربوية في الميدان (آل حفيظ 1998: 10).

وبالتالي ينعكس هذا الالتزام على تحسين الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بما فيها المدارس، حيث يشكل الأداء الإداري الجيد في الوقت الحاضر اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يُضَاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ويعد موضوع الأداء الإداري من المواضيع الساخنة على مستوى العالم أجمع؛ نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم (الخطيب 2006: 23).

وبناء على ما سبق، تنطلق هذا الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقة هذا الالتزام بتحسين الأداء الإداري وتطويره في محافظة الأسياح التابعة لمنطقة القصيم، ووضع آليات ومقترحات تطويرية حتى توثي العملية التعليمية ثمارها المرجوة منها.

مشكلة الدراسة:

ولكي تحقق مدارس التعليم العام الأهداف المتوخاة منها لا بد من وجود إدارة علمية قادرة على توجيه العملية التعليمية وحسن مسيرة أداؤها، ولعل ما يؤكد هذه الحقيقة أن الدراسات والبحوث التي أجريت في ميدان

الإدارة أثبتت أن ضعف الالتزام التنظيمي في المدارس يعود إلى ضعف القيادات الإدارية لديها، وبالتالي ينعكس ذلك بالسلب على الأداء الإداري.

شهدت السنوات الأخيرة الكثير من المحاولات الجادة لتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية في التعليم العام، وكيفية إصلاحها، وتمثلت بعقد المؤتمرات والندوات ووضع الدراسات التي شخّصت بعض جوانب الضعف في المؤسسات التربوية في التعليم العام ولاسيما الجوانب المتعلقة أولاً بالقيادات الإدارية لتلك المؤسسات؛ إذ إن نجاح أي نظام تعليمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية القيادة لديه وقدرتها على توجيه النشاط التربوي والعلمي من أجل الأهداف المنشودة، فمديرو المدارس بمثابة القيادات الإدارية التي تدير شؤون العملية التربوية والإدارية والتعليمية، وهم يقومون بأداء وظائفهم ومهامهم لأجل تسيير العمل بانسيابية ودقة، الأمر الذي يتطلب منهم نمطاً إدارياً ملتزماً بقواعد التنظيم قادراً على التفاعل، ومن ثم يؤدي إلى تحقيق علاقة إيجابية سليمة تنعكس على أدائهم الإداري ومن ثم إنتاجية المؤسسة التربوية ولاسيما في التحصيل الدراسي للطلبة ورضا العاملين في تلك المؤسسة من جهة أخرى والعكس صحيح (النشار، 1996: 71).

وبناء على ما سبق، ومن خلال خبرة الباحث العملية من خلال عمله كمشرف قيادة مدرسية في مكتب التعليم بمحافظة الأسياح، وبالرجوع إلى أدبيات البحث العلمي من خلال الدراسات والأبحاث السابقة في هذا الصدد تبين للباحث أن هناك ثمة علاقة وثيقة بين الالتزام التنظيمي وارتفاع جودة الأداء الإداري، كما لاحظ الباحث أن هناك ضعفاً واضحاً وعدم اهتمام بالالتزام التنظيمي في محافظة الأسياح، مما ينعكس بالسلب على الأداء الإداري.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وما علاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

تساؤلات الدراسة:

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات (الولاء للمدرسة- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار بالمدرسة)؟
2. ما مستوى الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة (المعلمين) مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (الخبرة العملية- المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي)؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة (المعلمين) مستوى الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (الخبرة العملية- المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح ومستوى الأداء الإداري لديهم؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات: الولاء الوظيفي- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار بالعمل- الإيمان بالمدرسة؟
- التعرف على مستوى الأداء الإداري، والتعرف على خصائص الأداء الإداري الجيد.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة فيما يخص الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الأسياح، تعزى لمتغيرات(سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي).
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الأسياح تعزى لمتغيرات(سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية- المؤهل الدراسي).

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في الآتي:

- الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات: الولاء الوظيفي- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار بالعمل- الإيمان بالمدرسة؟
- الوقوف على مستوى الأداء الإداري وعلى خصائص الأداء الإداري الجيد فيما يخص (الدافعية للعمل- التطوير الإداري- الرضا عن العمل- التدريب والتنظي).
- الوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة فيما يخص الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الأسياح والتي ترجع لمتغير سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي.
- الوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص الأداء الإداري لدى قادة التعليم العام من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الأسياح والتي ترجع لمتغير سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية- المؤهل الدراسي.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، وما علاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين
- الحد البشري: معلمي مدارس التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي)
- الحد المكاني: مدارس التعليم العام (ابتدائي- متوسط- ثانوي) بمحافظة الأسياح.
- الحد الزمني: تطبق هذه الدراسة في العام الدراسي 1435هـ - 1436هـ.

مصطلحات الدراسة

الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي هو: درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، إلى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته (رشيد، 2003: 12). كما يُعرّفه (العززي والزبيدي، 2006: 117-118) بأنه: أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة، كالمدافع عن المنظمة، والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة في البقاء فيها أطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصبُّ نحو الأداء المطلوب. ويُعرّفه (خضير، 1996: 77) بأنه: عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة؛ لتحقيق تلك الأهداف، وتجسيد تلك القيم، ويُعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: الالتزام التام من قبل القائد المدرسي بالأهداف التنظيمية للمدرسة والمؤسسة التعليمية ككل وغاياتها، وذلك من خلال تكريس كل جهده لإنجاز الأعمال الموكلة إليه بالدرجة المطلوبة منه، وبسلوك متميز ومستوى عال من الإتقان، إيماناً منه بشرف الانتماء والولاء لها.

الأداء الإداري:

عرّفه (سيزلافي، 1991: 125) بأنه: مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموقف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات. وعرّفه (Gillies, 1994: 139) بأنه: أهمية القيام بعملية قياس الأداء، فهي تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية، وتعمل على حفز ودفع الفرد للعمل، ومساعدته على معرفة مواطن القوة من أجل تطويرها أو تحديد جوانب الضعف والعمل على معالجتها باستخدام الاستراتيجيات المناسبة. ويُعرّفه الباحث إجرائياً بأنه: عبارة عن مجموعة الأعمال والسلوكيات والواجبات الإدارية التي يقوم بها القائد المدرسي من خلال مسؤولياته وواجباته تجاه عمله، والتي تساعد على تحسين مواطن الضعف وتعزيز مواطن القوة في الأداء.

2- أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم والظواهر السلوكية التي سُلِّطت عليها الأضواء، ونالت اهتماماً كبيراً من قبل العديد من الكتّاب والباحثين؛ نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمرارها (Stall Worth, 2003, p504). وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة الأعمال لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق الأهداف (Rowden, 2000, p31).

حيث إن الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز، الذي يؤدي إلى ارتفاع إنتاجيتهم وحميم لهم ومنظمتهم (Dunham and ither, 1993, p372) والأفراد الذين يعملون مع منظماتهم مدة طويلة من الزمن ويشعرون أنها تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية، وليس لهم رغبة في ترك أعمالهم وسيزداد التزامهم تجاه المنظمة ويقل دوران العمل والغياب (Ahuja and other, 2002, p2).

- وبناء على ما سبق، يمكن أن تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم بالنتائج الآتية: (الطائي، 2007: 85).
- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
 - زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
 - انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

المسؤولية تجاه المنظمة:

يزاد الدور الذي تلعبه الوظيفة في مختلف دول العالم؛ نظراً لزيادة التخصصات في الدول الحديثة، وتلزم الوظيفة على القائمين عليها التزامات، وتحملهم مسؤوليات إدارية- قانونية وأخلاقية- لا بد من أن يعيها الموظف حتى يستطيع القيام بدوره ولا يقع تحت طائلة المسؤولية القانونية والأخلاقية.

والمسؤولية في معناها العام هي: المؤاخذه أو التبعية، وقد يكون من الصعب تحديد مفهوم المسؤولية الإدارية وقياسها بسبب تعارض الآراء حول هذا المفهوم، إلا أنه يمكن حصر معناها في معنيين رئيسيين، وهما: المسؤولية القانونية والأخلاقية، أما المسؤولية القانونية فهي شبيهة في معناها للمسائلة، وتعني: "محاسبة الموظف المقصّر من قبل رؤسائه الإداريين والسياسيين الذين يمكنهم توقيع العقوبة عليه، أما المسؤولية الأخلاقية فهي شبيهة في معناها للولاء أو الانتماء وبقظة الضمير، وتعني: المسؤولية التي يشعر بها الموظفون تجاه الفعاليات التي يتصل بها عملها (عبد الرازق، 1998: 350).

فالمسؤولية تجاه المؤسسة تعني: إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، وليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة؛ لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المؤسسة (عبد الرازق، 1998: 394).

الأداء الإداري

لقد حظي موضوع الأداء الإداري للعاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة؛ إذ إن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المدرسة، والتحقق من مدى التزام الأفراد والعاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل البناء (حمود والخرشة، 2007: 15).

وتتجلى أهمية الأداء الإداري كما يوضحها (الشريف 2004: 45) في الآتي:

- يسهم في معرفة واقع الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلّبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛ إذ إن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائياً.
- يحتل الأداء الإداري مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة؛ ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء أفرادها أداء متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على مستوى تنظيمي داخل

المنظمة وفي أي جزء منها لا يُعدُّ انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل هو انعكاس لقدراته ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الإداري من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي: مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها، وفي الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتمامهم بالأداء أقل من اهتمام القادة والرؤساء، وقد يؤدي هذا بالرؤساء والقادة إلى ممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم وتنفيذهم للمهام والمسؤوليات التي يكلفون بها؛ حتى تتحقق نتائج الفعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها أو الوصول إليها.

حيث إن مستوى الأداء الإداري داخل المنظمة لا يعكس قدرات العامل أو الموظف فحسب، بل هو انعكاس لقدرات القائد أو الرئيس أو المدير أيضاً لدرجة أننا نجد المدير يمارس أحياناً ضغوطاً على العاملين لرفع مستوى أدائهم.

العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الإداري

تتحدد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء الإداري من خلال مجالات تحسين الأداء الإداري، وهي: التدريب- الاستشارات- البحوث الإدارية، وهي في حد ذاتها تزيد من فرص الالتزام التنظيمي وتقوي الارتباط بين العاملين داخل المنظمة، ونوضحها فيما يلي:

أولاً- التدريب المستمر

ان الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين الأداء الإداري فيكمن في الآتي، الهبتي (2009: 99): لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتحسين للأداء الإداري فلا بد من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسراً لكافة الأجهزة والوزارات. لابد من وجود مشاركة من قبل أخصائيي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجات المنظمة التدريبية؛ لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب.

لابد أن تكون النظرة للتدريب شاملة لجوانب عديدة، منها: التدريب على رأس العمل، التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة، التدريب الذاتي، التعريف بالبيئة وظروف العمل، معرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل، وكل ذلك له دور فعال في تحسين الأداء الإداري لجميع العاملين وعلى رأسهم مدير المنظمة أو المدرسة.

ثانياً- الاستشارات:

- للاستشارات دور كبير في تحسين الأداء الإداري للعاملين، ويتمثل هذا الدور في (عصفور، 2009: 71):
- التحليل والبحث العلمي للوصول إلى مفاهيم وقواعد ونظريات جديدة.
 - الاستشارات العلمية التعليمية تقوم على موقف إيجابي مشترك للاستشاري والجهاز الإداري.
 - تكامل جهود التحسين من تدريب وبحث واستشارة توفير تغذية هذه العناصر بعضها بعضاً، وهي متصلة وليست بمعزل عن العناصر الأخرى، مثل تنمية وتحسين وتطوير العاملين وتحسين مهاراتهم الإدارية.

- الاستشارات تسعى إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وتحديد العوامل الاستراتيجية القادرة على التغيير، حيث إن مشكلة الإدارة في الدول النامية تتمثل في ضياع التنسيق بين التحديد الواضح للعلاقة وبين المتغيرات المختلفة.
- تزداد أهمية الاستشارات عن طريق تصديي المستشار لحل مشكلة معينة داخل الجهاز الإداري، حيث إن فرق العمل تكتسب قدرات معينة خلالها، مما يؤدي إلى التحسين مباشرة.
- تقديم المساعدة المتخصصة في موضوع جوهري لا تستطيع الإدارة العليا التفرغ له؛ لانشغالها أحياناً بالأعمال اليومية والتنفيذية.

ثالثاً- البحوث الإدارية:

- تسهم البحوث في تحسين الأداء الإداري من خلال ما يلي (الزهر، 2000: 115):
- إجراء الدراسات البيئية والاجتماعية؛ لربط الإدارة كجزء لا يتجزأ مع الدين والمجتمع، مما يشجع على بث الوازع الديني والأخلاقي والوطني، وبالتالي احترام العمل والوقت، والإخلاص لله- سبحانه وتعالى- ثم الدين ثم الوطن.
- التركيز في التعليم على أسلوب البحوث الميدانية؛ لدراسة الأبعاد والمسببات المختلفة للظواهر.
- تكثيف الجهود في البحوث العملية؛ للتمكن من دراسة الظواهر السلبية، ومعالجة أسباب المشاكل والتخلف الإداري.
- إجراء الدراسات المستقبلية لواقع الإدارة، وما يمكن أن تتأثر به.
- بث الوعي عند العامة من الناس وإدارة التفكير والتأمل عن الخاصة، وهذا يأتي عن طريق الجهد الكبير والملاحظ في البحث النظري والتطبيقي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أجرى عرفات وداوود (2011) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة ما بين أخلاقيات الإدارة في المراحل الثلاثة والأداء في المؤسسة، تحديد مراحل التطور الأخلاقي للإدارة في الشركات وأي منها الأفضل على أداء المؤسسة، تقديم مجموعة من التوصيات في مجال أخلاقيات الإدارة وتطبيقها في الشركات الفلسطينية. وتوصل الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: أن أخلاقيات الإدارة السائدة حسب رأي العينة في الشركات الفلسطينية هي على الترتيب: أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية ثم أخلاقيات الإدارة الحديثة ثم أخلاقيات الإدارة التقليدية، وحصلت على متوسطات الإجابة التالية: 3.36- 3.23 - 3.10، لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة قبل التقليدية والأداء المؤسسي، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة التقليدية والأداء المؤسسي، هناك علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة الحديثة والأداء المؤسسي، حيث وصل معامل الارتباط إلى 77.2% ومعامل التفسير إلى 59.6%.

وأجرى محسن (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، التعرف على الفروق بين التدريسيين وفق متغير الجنس (ذكور - إناث) في نظرهم لواقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام الإنسانية في كليات التربية بجامعة بغداد. وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية: يتمتع رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد بمستوى مرتفع من الأداء الإداري، واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد كان يعكس تصورًا إدراكيًا مرضيًا لدى عينة التدريسيين في أقسامهم بشكل واضح ودقيق والذي عبروا عنه من خلال إجاباتهم على هذه الأداة

وأجرى فلمبان (1429هـ) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بمكة المكرمة. وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج الآتية: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط (3,52)، وانحراف معياري (0,52)، ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3,67)، وانحراف معياري (0,51)، وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0,571)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

أجرى (Nahavandi & Caruana Farzad, 2008) دراسة هدفت إلى قياس العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في عينة من الفنادق فئة الأربعة والخمسة نجوم في العاصمة الإيرانية طهران، وتعاملت الدراسة مع خمسة أبعاد للتسويق الداخلي هي: تنوع المهام، والحوافز، والرضا الوظيفي، والتدريب، والتكامل والتنسيق بين الوظائف الفندقية، بينما تعاملت الدراسة مع ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي: الالتزام المستمر، والالتزام المعياري، والالتزام العاطفي. وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك علاقات ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، بينت الدراسة أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة بالتدريب والحوافز كانت الأكثر تأثيراً على الالتزام المستمر، بينما التكامل والتنسيق بين الوظائف والحوافز وتنوع المهام هي الأكثر تأثيراً على الالتزام العاطفي، الرضا الوظيفي وتنوع المهام والحوافز هي فقط التي تؤثر في الالتزام المعياري دون غيرها.

وأجرى (Turkoz & Akyol, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على العديد من الأبعاد التي تعكس الممارسات الخاصة بالموارد البشرية في فنادق مدينة استانبول وهي: نوعية الحوافز، الدعم التنظيمي، والترقيات، والتدريب، والإثراء الوظيفي، وسياسة التوظيف. وتوصلت الدراسة إلى أن: سياسة التوظيف والتدريب والدعم التنظيمي هي أكثر الأبعاد تأثيراً في نوعية الخدمة الخارجية ومعدلات الإشغال الفندقية ونسب الربحية.

وأجرى (Ooncharoen & Ussahawanitchakit, 2009) دراسة هدفت إلى: الكشف عن العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والأداء المنظمي للمؤسسات الفندقية فئة الخمسة نجوم في تايلاند، وكانت أبعاد التسويق الداخلي هي: الاستقطاب، والتدريب، ونوعية الحوافز، والاتصالات، وأخيراً سياسة الاحتفاظ في الفنادق، بينما أبعاد التسويق الخارجي تمثلت في المؤشرات التالية: نوعية الخدمة الخارجية، ورضا الزبون الخارجي، وولاء الزبون الخارجي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة قوية بين التسويق الداخلي والخارجي من خلال بيان أن التغيرات التي تحدث في التسويق الخارجي كان سببها تطبيقات الفنادق لأبعاد التسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى تأثير قوي لأبعاد التسويق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء المنظمي للفنادق في تايلاند.

أجرى (John Tarter Wayne K. and James, 2006) دراسة بعنوان: "إدارة المدارس الأساسية والالتزام التنظيمي على المديرين أن يقدموها". هدفت الدراسة إلى: التعرف على السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية التي من المرجح أن تطور الالتزام التنظيمي للمدرسين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن السيطرة الوثيقة تقصم التزام المدرس، من غير المحتمل أن يبذل المدرسون المعرضون للمراقبة الصارمة أي جهد إضافي لصالح المدرسة، أن التزام الهيئة التدريسية يمنح للمدرسة بحرية عندما يساعد المدير المدرسين في عملهم.

أجرى العوفي (2005) دراسة هدفت إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتحقيق، الوقوف على مدى اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الشخصية، كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على

الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي العدل والكفاءة وفريق العمل، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وبين الخصائص الشخصية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

أجرى عبد الحميد (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الدافعية للإنجاز وعلاقتها بتوكيد الذات لدى شاغلي الوظائف المكتبية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده الذات وتقدمه في العمر، في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر، وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم.

وأجرى البدري (2002) دراسة هدفت إلى تحديد دوافع العمل لدى الموظفين في الجهاز الإداري في منطقة (بلدية) بنغازي في ليبيا، وذلك وفقاً لنظرية التدرج الهرمي للحاجات. توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة بين الحاجات الإنسانية المختلفة، كذلك وجود علاقة بين أهمية الحاجات والقيم الشخصية.

أجرى الهندي (2002) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات إجرائية لتفعيل هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المديرين وتنشيط ضغوط العمل الإيجابية ومواجهة ضغوط العمل السلبية لديهم. توصل البحث إلى عدة نتائج، من أهمها ما يلي: أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية تختلف باختلاف كل من شكل الالتزام التنظيمي المدروس ونوع ضغوط العمل المقصودة، أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط طردياً بضغط العمل الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في مصر، أن الالتزام التنظيمي العام يرتبط ارتباطاً عكسياً غير دال إحصائياً بضغط العمل السلبية لدى المديرين، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) طبقاً لاختلاف كل من (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية)، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الابتدائية في درجات الالتزام التنظيمي العام طبقاً لاختلاف كل من (المستوى التعليمي، الخبرة الإدارية) بينما وجدت فروق دالة طبقاً للجنس وذلك لصالح الذكور.

وأجرى يوسف (1999) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المدروسة، ومدى اختلاف مستويات الدافعية باختلاف الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين، وكذلك اختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الدافعية الداخلية من جهة وبين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وكذلك اختلاف طبيعة واتجاهات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي وكل من العمر، والخبرة في الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأداء الوظيفي، والعمر، والخبرة في الوظيفة، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، والدخل الشهري.

وأجرى مطالقة (1995) دراسة هدفت إلى: التعرف على دوافع العمل عند العاملين في المدارس الخاصة في إمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة. توصلت الدراسة إلى: أن أكثر الدوافع أهمية هي دوافع الأمن والاستقرار

الوظيفي والأسري، ثم الدوافع المادية من أجور ومراتب ومزايا سكن أو تعليم الأبناء، لم يؤثر الاختلاف في طبيعة الوظيفة، والحالة الاجتماعية، وفئة العمر، والمؤهل العلمي، والجنس، على أنواع الدوافع وترتيبها وأهميتها النسبية. وأجرى زين الدين (1988) دراسة هدفت إلى تحديد أهم العوامل الدافعة التي تؤثر في سلوك المديرين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن للبيئة المحيطة أثرها في تشكيل إدراك المديرين لأهمية الحاجات الإنسانية ومن ثم لأهم العوامل الدافعة للعمل، واتفق في وجهات النظر على ترتيب حاجات الذات، وعدم الاتفاق على مستوى أهمية باقي الحاجات الإنسانية، فهناك تباين واضح في هذا الترتيب يخالف التدرج الهرمي كما جاء به "مازلو".

وأجرى ياغي (1986) دراسة هدفت إلى معرفة مدى رضا الموظف العام في الأردن عن الحوافز التي يحصل عليها من عمله. وتوصلت الدراسة إلى: أن الموظف العام راضٍ عن الحوافز المعنوية، إلا أن هناك دلائل واضحة وقوية بأن الحوافز المادية غير كافية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً- منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي، "وهو المنهج الذي يهتم بوصف الظاهرة لموضوع الدراسة، وجمع بيانات دقيقة خاصة بها، مع تصنيفها وتنظيمها، والتعبير عنها بطرق كمية وكمية. بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع" (عبيدات 2010: 247).

ثانياً- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث الحالي من جميع المعلمين بمدارس التعليم العام في محافظة الأسياح، والبالغ عددهم (436) معلماً حسب إحصائية مكتب التعليم في محافظة الأسياح للعام الدراسي (1435/1436هـ).

ثالثاً- عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع (300) استبانة على معلمي مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كان المسترد منها (260) استبانة، وتم استبعاد (25) استبانة منها؛ لعدم اكتمالها، وبلغ مجموع الاستبانات المكتملة التي أدخلت في عملية التحليل الإحصائي (235) استبانة، تمثل أفراد عينة البحث بنسبة (54%) من مجتمع البحث الكلي.

خصائص أفراد عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات: (سنوات الخبرة- المرحلة الدراسية- المؤهل) كما يلي:-

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة كما تبينه النتائج بجدول

(1) التالي:

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	المؤهل	التكرار	النسبة
1	أقل من 10 سنوات	84	35.7%
2	10 سنوات فأكثر	151	64.3%
	المجموع الكلي	235	100%

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الأغلب في عينة الدراسة من المعلمين من ذوى سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر، بينما تبين ما نسبته 35.7% من عينة الدراسة من المعلمين سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية كما تبينه النتائج بجدول (2) التالي:

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

م	المرحلة الدراسية	التكرار	النسبة
1	الابتدائية	108	46%
2	المتوسطة	86	36.6%
3	الثانوية	41	17.4%
	المجموع الكلي	235	100%

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الأغلب في عينة الدراسة من المعلمين من المرحلة الابتدائية، وذلك بنسبة 46% ثم معلمي المرحلة المتوسطة 36.6%، ثم معلمي المرحلة الثانوية بنسبة 17.4%.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل كما تبينه النتائج بجدول (3) التالي:

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث موزعين وفقاً لمتغير المؤهل

م	المؤهل	التكرار	النسبة
1	بكالوريوس	216	91.9%
2	دراسات عليا	19	8.1%
	المجموع الكلي	235	100%

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الأغلب في عينة الدراسة من المعلمين من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس بنسبة 91.9%، بينما نسبة المعلمين الحاصلين على دراسات العليا 8.1%.

رابعاً: أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة؛ يهدف التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بتحسين الأداء الإداري من وجهة نظر المعلمين. وقد اعتمد الباحث في بناء المحور الأول من الاستبانة، والذي سعى إلى تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في أربعة مجالات، وهي: (الولاء التنظيمي- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة

في الاستمرار- الإيمان بالمدرسة كمؤسسة). أما فيما يخص المحور الثاني فقد سعى إلى تحديد أبعاد الأداء الإداري في أربعة مجالات، هي: (التدريب والتعليم- الرضا عن العمل- الدافعية للعمل- التطوير الإداري).

احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، وتمثلت في (سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:-

المحور الأول: محور الالتزام التنظيمي: وتكون من (33) فقرة تمثل مدى الالتزام التنظيمي لقادة المدارس، موزعة على (4) مجالات، هي:-

المجال الأول: الولاء التنظيمي، وتكوّن من (10) فقرات ذات الأرقام من (1-10).

المجال الثاني: المسؤولية تجاه المدرسة، وتكوّن من (9) فقرات ذات الأرقام من (11-19).

المجال الثالث: الرغبة في الاستمرار في المدرسة، وتكوّن من (6) فقرات ذات الأرقام من (20-25).

المجال الرابع: الإيمان بالمدرسة كمؤسسة، وتكوّن من (8) فقرات ذات الأرقام من (26-33).

المحور الثاني: محور الأداء الإداري: وتكوّن من (21) فقرة، تمثّل دور القائد التربوي في التحسين الإداري، موزعة على أربعة مجالات، هي:-

المجال الأول: التدريب والتعليم، وتكوّن من (5) فقرات ذات الأرقام من (1-5).

المجال الثاني: الرضا عن العمل، وتكوّن من (6) فقرات ذات الأرقام من (6-11).

المجال الثالث: الدافعية للعمل، وتكوّن من (5) فقرات ذات الأرقام من (12-16).

المجال الرابع: التطوير الإداري، وتكوّن من (5) فقرات ذات الأرقام من (17-21).

صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على سعادة المشرف على البحث، والذي أوصى بعرضها على مجموعه من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، ولذا قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد (11) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة: أم القرى، القصيم، الجامعة الإسلامية، ومن ذوي تخصصات القيادة والتربية والتعليم، كما يبين ملحق (2)، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف البحث ملحق (1)؛ وذلك للتأكد من مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالمجال الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كل فقرة وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين الموضحة أسماؤهم في الملحق (2) تم مناقشة ملاحظاتهم مع المشرف على البحث، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (80%) من المحكمين، سواء بتعديل الصياغة أو إضافة بعض العبارات، أو نقل بعض العبارات من بعد إلى بعد، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة، وكانت تعديلات المحكمين كما يلي: راجع ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية، وملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

جاء صدق الاتساق الداخلي للمحورين وأبعادهما كالتالي:

أ- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (الالتزام التنظيمي):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي

جدول (4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمجالات محورا 1 (الالتزام التنظيمي)

المجال الرابع		المجال الثالث		المجال الثاني		المجال الأول	
الإيمان بالمدرسة كمؤسسة		الرغبة في الاستمرار في المدرسة		المسؤولية تجاه المدرسة		الولاء التنظيمي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.77	26	**0.87	20	**0.74	11	**0.65	1
**0.78	27	**0.78	21	**0.86	12	**0.71	2
**0.84	28	**0.75	22	**0.88	13	**0.76	3
**0.79	29	**0.81	23	**0.83	14	**0.84	4
**0.72	30	**0.87	24	**0.87	15	**0.82	5
**0.75	31	**0.79	25	**0.88	16	**0.81	6
**0.75	32			**0.85	17	**0.87	7
**0.75	33			**0.64	18	**0.88	8
				**0.84	19	**0.84	9
						**0.81	10

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (5) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول الالتزام التنظيمي جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية، حيث تراوحت في المجال الأول الولاء التنظيمي بين (0.88 - 0.64)، أما المجال الثاني المسؤولية تجاه المدرسة فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.88 - 0.64)، وللمجال الثالث الرغبة في الاستمرار في المدرسة تراوحت بين (0.87 - 0.75)، وللمجال الرابع الإيمان بالمدرسة كمؤسسة تراوحت معاملات الارتباط بين (0.84 - 0.72) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول من الاستبانة.

ب) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (التحسين الإداري):

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لمجالات محور (التحسين الإداري)

المجال الرابع		المجال الثالث		المجال الثاني		المجال الأول	
التطوير الإداري		الدافعية للعمل		الرضا عن العمل		التدريب والتعليم	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**0.82	17	**0.85	12	**0.72	6	**0.75	1
**0.83	18	**0.81	13	**0.83	7	**0.78	2
**0.87	19	**0.86	14	**0.78	8	**0.79	3

المجال الرابع التطوير الإداري		المجال الثالث الدافعية للعمل		المجال الثاني الرضا عن العمل		المجال الأول التدريب والتعليم	
**0.83	20	**0.84	15	**0.74	9	**0.76	4
**0.77	21	**0.81	16	**0.79	10	**0.80	5
				**0.80	11		

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من الجدول (5) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني التحسين الإداري جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيماً عالية حيث تراوحت في المجال الأول التدريب والتعليم بين (0.75- 0.80)، أما للمجال الثاني الرضا عن العمل فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.72- 0.83). وللمجال الثالث الدافعية للعمل تراوحت بين (0.81- 0.86)، وللمجال الرابع التطوير الإداري تراوحت معاملات الارتباط بين (0.77- 0.83)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني من الاستبانة.

ثبات أداة البحث:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات العبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (6) التالي:

جدول (6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محوري الاستبانة

م	المجالات	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الولاء التنظيمي	10	0.93
2	المسؤولية تجاه المدرسة	9	0.94
3	الرغبة في الاستمرار في المدرسة	6	0.89
4	الإيمان بالمدرسة	8	0.90
	المحور الأول (الالتزام التنظيمي)	33	0.96
1	التدريب والتعليم	5	0.83
2	الرضا عن العمل	6	0.86
3	الدافعية للعمل	5	0.89
4	التطوير الإداري	5	0.88
	المحور الثاني (الأداء الإداري)	21	0.95

يتضح من جدول (6) السابق أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول (الالتزام التنظيمي) جاءت قيماً عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.89 – 0.94)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.96).

كما جاءت قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني (الأداء الإداري) قيماً عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.83 – 0.89)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (0.95). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

خامساً: الأساليب الإحصائية للدراسة:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات محوري الاستبانة، وكذلك الدرجات الكلية والدرجات الفرعية لمجالاتها بناء على استجابات أفراد عينة البحث.
3. معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
4. معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
5. تحليل التباين الأحادي One Way Anova للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.
6. اختبارات للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

7. معادلة المدى: وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة ومجال، على النحو التالي:

تم تحديد درجة الاستجابة بحيث تُعطى الدرجة (5) للاستجابة أوافق بدرجة كبيرة جداً، والدرجة (4) للاستجابة أوافق بدرجة كبيرة، والدرجة (3) للاستجابة أوافق بدرجة متوسطة، والدرجة (2) للاستجابة أوافق بدرجة قليلة، والدرجة (1) للاستجابة أوافق بدرجة قليلة جداً، وقد تم تحدي هذه الاستجابات من خلال الرجوع للدراسات السابقة، والاقتداء بهاء، وبناء على ذلك تتراوح قيم المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد:

- من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (درجة قليلة جداً).
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (درجة قليلة).
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (كبيرة).
- من 4.20 إلى 5 تمثل درجة استجابة (كبيرة جداً).

4- عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين فيما يخص مجالات (الولاء للمدرسة- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار بالمدرسة)؟، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول (الالتزام التنظيمي)، والتي حددها الباحث في أربعة مجالات، ومن ثم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد. ويبين ذلك الجدول (7) التالي

جدول رقم (7): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الالتزام التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الالتزام التنظيمي
1	الولاء التنظيمي	3.66	0.88	1	كبيرة
2	المسؤولية تجاه المدرسة	3.58	0.92	2	كبيرة
3	الرغبة في الاستمرار في المدرسة	3.52	0.93	3	كبيرة
	المجموع الكلي للمحور الأول (الالتزام التنظيمي)	3.58	0.91		كبيرة

من الجدول السابق رقم (7) أن مستوى الالتزام التنظيمي قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. حيث بلغ المتوسط العام لمستوى الالتزام التنظيمي (3.56) بانحراف معياري بلغ (0.88)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي بين (0.88- 0.97)، وهي قيم متدنية تشير إلى تجانس تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى الالتزام التنظيمي لقادة المدارس. ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن المعلم في ظل الالتزام التنظيمي عضو فاعل في المدرسة، وحصوله على مستحقاته المادية والمعنوية، وزيادة كفاءته، وشعوره بالفخر، وحرصه على حل مشكلات المدرسة، والإحساس بالرغبة في الاستمرار في هذه المدرسة، والقيام بالمهام الوظيفية على الوجه الأكمل، وتقديم الدعم والمساندة للزملاء، والرغبة في نجاح المدرسة، وفهم المهام الوظيفية، وبذل قصارى الجهد لصالح المدرسة، والحرص كل الحرص على إفادة المدرسة، والمحافظة على أوقات الدوام الرسمي من قبل المعلمين، وتوفير البدائل للمعلمين للبقاء في المدرسة مدى الحياة، والمشاركة في فرق العمل واللجان، والترشح في الوقت المناسب للمناصب العليا، وحصول المعلم على المكانة الرائعة في المدرسة. في ظل المستقبل الجيد والمضمون له ولأسرته، وشعوره بالاستقلالية والحرية في التعبير، والتوافق بين قيم المعلم وقيم المدرسة.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لقادة المدارس في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين بكل مجال على حدة، كما تبينه النتائج الآتية:

المجال الأول: الولاء للمدرسة:-

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الالتزام التنظيمي للقادة فيما يخص الولاء للمدرسة. ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (8) التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى التزام القادة بالولاء للمدرسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الالتزام
2	أحرص على أن أكون عضو فاعلاً في المدرسة وأعمل لصالحها	4.06	0.83	1	كبيرة
7	انتمائي لمدرستي يمكنني من الحصول على مكتسبات عديدة	3.99	0.87	2	كبيرة
3	أعتبر استمراري في المدرسة مؤشراً لكفاءتي	3.82	0.93	3	كبيرة
9	يتطلب الانتماء للمدرسة جهوداً كبيرة من قبل العاملين فيها	3.73	0.92	4	كبيرة
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد المدرسة	3.67	0.77	5	كبيرة
5	أشعر بالانتماء لمدرستي وكأنها بيتي	3.62	0.90	6	كبيرة
10	من واجبي كمعلم في المدرسة أن أحافظ على سمعتها لدى المجتمع	3.60	0.82	7	كبيرة
4	أعتبر مشاكل المدرسة هي مشاكل الشخصية	3.47	0.79	8	كبيرة
8	قرار ارتياطي بالمدرسة قرار صائب	3.45	0.87	9	كبيرة
6	تستحق مدرستي الإخلاص والبذل من قبل العاملين فيها	3.14	0.89	10	متوسطة
	المجال الأول: الولاء للمدرسة	3.66	0.88		كبيرة

من الجدول السابق رقم (8) أن مستوى الولاء للمدرسة بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمجال الولاء للمدرسة (3.66) بانحراف معياري (0.88)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.77- 0.93) وهي قيم متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه ولاء المديرين للمدرسة.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن المعلم في ظل الالتزام التنظيمي عضو فاعل في المدرسة، وحصوله على مستحقاته المادية والمعنوية، وزيادة كفاءته، وشعوره بالفخر، وحرصه على حل مشكلات المدرسة، والإحساس بالرغبة في الاستمرار في هذه المدرسة.

المجال الثاني: المسؤولية تجاه المدرسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الالتزام التنظيمي للقادة فيما يخص المسؤولية تجاه المدرسة، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (9) التالي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى التزام القادة بالمسؤولية تجاه المدرسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الالتزام
14	يجب أن يقوم الأفراد بأداء مهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى رقابة من المدير	3.77	0.91	1	كبيرة
17	أقدم الدعم والمساندة لزملائي في العمل	3.73	0.99	2	كبيرة
15	أشعر بالواجب تجاه نجاح المدرسة	3.66	0.99	3	كبيرة
19	أرغب أن أكون في مكان يتطلب جهوداً كبيرة يساهم في نجاح المدرسة	3.64	0.92	4	كبيرة
18	أنا أدرك مهامي الوظيفية كما ينص عليها النظام في المدرسة التي أعمل بها	3.63	0.98	5	كبيرة
11	واجبي أن أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة	3.58	0.93	6	كبيرة
12	من واجب كل فرد بالمدرسة الحصول على المعرفة ذات الفائدة للمدرسة	3.46	0.93	7	كبيرة
16	المحافظة على أوقات العمل والإنجاز يعتبر من صميم أولوياتي تجاه المدرسة	3.42	0.99	8	كبيرة
13	من واجب كل الموظفين الحفاظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمدرسة	3.29	0.89	9	متوسطة
	المجال الثاني: المسؤولية تجاه المدرسة	3.58	0.92	.	كبيرة

من الجدول السابق رقم (9) تبين أن مستوى المسؤولية تجاه المدرسة بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمجال مستوى المسؤولية تجاه المدرسة (3.58) بانحراف معياري (0.92)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.89- 0.99) وهي قيم متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه مجال المسؤولية تجاه المدرسة من قبل قادة المدارس.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن المعلم في ظل الالتزام التنظيمي يقوم بالمهام الوظيفية على الوجه الأكمل، وتقديم الدعم والمساندة للزملاء، والرغبة في نجاح المدرسة، وفهم المهام الوظيفية، وبذل قصارى الجهد لصالح المدرسة، والحرص كل الحرص على إفادة المدرسة، والمحافظة على أوقات العمل من قبل المعلمين.

المجال الثالث: الرغبة في الاستمرار في المدرسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الالتزام التنظيمي للقادة فيما يخص المسؤولية تجاه المدرسة، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (10) التالي:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مدى التزام القادة بالرغبة في الاستمرار بالمدرسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الالتزام
25	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة	3.65	0.99	1	كبيرة
24	سأكون سعيداً لقاء بقائي مدى الحياة في المدرسة التي أعمل بها	3.63	0.93	2	كبيرة
21	أتطلع للمشاركة في جميع اللجان وفرق العمل التي تخدم صالح المدرسة	3.57	0.98	3	كبيرة
20	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المدرسة	3.51	0.91	4	كبيرة
22	أقبل أي عمل يتم تكليفي به في المدرسة	3.43	0.93	5	كبيرة
23	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي	3.34	0.93	6	متوسطة
	المجال الثالث: الرغبة بالاستمرار في المدرسة	3.52	0.93	-	كبيرة

من الجدول السابق رقم (10) تبين أن مستوى الرغبة في الاستمرار في المدرسة بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمجال الرغبة في الاستمرار في المدرسة (3.52) بانحراف معياري (0.93)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.91-0.99) وهي قيم متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه مجال الرغبة بالاستمرار في المدرسة من قبل قادة المدارس.

ويرجع الباحث هذه النتائج إلى أن المعلم في ظل الالتزام التنظيمي تُوقَّر له البدائل للبقاء في المدرسة مدى الحياة، والمشاركة في فرق العمل واللجان، والترشُّح في الوقت المناسب للوظائف العليا، وحصول المعلم على المكانة الرائعة في المدرسة في ظل المستقبل الجيد والمضمون له ولأسرته، وشعوره بالاستقلالية والراحة في التعبير، والتوافق بين قيم المعلم وقيم المدرسة.

وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات، وهي: دراسة عبد الوهاب (1982)، ودراسة ياغي (1986)، ودراسة زين الدين (1988)، ودراسة يوسف (1999)، ودراسة البدري (2002)، ودراسة عبد الحميد (2003)، ودراسة فلمبان (1429هـ)، ودراسة عرفات وداوود (2011)، ودراسة محسن (2011)، ودراسة Farzad، Nahavandi & Caruana، 2008، Turkoz & Akyol، 2008، Ooncharoen & Ussahawanitchakit، 2008، 2009، حول ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينات هذه الدراسات من خلال المجالات السابقة للالتزام التنظيمي، وهي: الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المدرسة، والرغبة في الاستمرار في الدراسة.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بالنسبة للالتزام التنظيمي، وهي: دراسة الزامل وخطاب (1981)، ودراسة العديلي (1983)، ودراسة مطالقة (1995)، ودراسة الهندي (2002)، ودراسة العوفي (2005)، ودراسة John Tarter Wayne K. and James (2006)، تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينات هذه الدراسات، وعدم رضا أفراد هذه العينات عن مستوى الالتزام التنظيمي.

وللإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (الخبرة العملية- المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي)، قام الباحث باستخدام كل من اختبار (ت) للفروق على أساس متغير سنوات الخبرة، المؤهل، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير المرحلة الدراسية. حيث تبين ما يلي:

1. الفروق على أساس سنوات الخبرة:-

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة والجدول التالي يوضح نتائج اختبارات جدول رقم (11): نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تُعزى لتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الولاء الوظيفي	أقل من 10 سنوات	84	3.79	0.84	1.69	0.092
	10 سنوات فأكثر	151	3.58	0.90		
المسؤولية تجاه المدرسة	أقل من 10 سنوات	84	3.68	0.87	1.25	0.21
	10 سنوات فأكثر	151	3.52	0.94		
الرغبة في الاستمرار في المدرسة	أقل من 10 سنوات	84	3.69	0.96	1.88	0.06
	10 سنوات فأكثر	151	3.43	0.99		
الإيمان بالمدرسة	أقل من 10 سنوات	84	3.67	0.98	2.25	*0.025
	10 سنوات فأكثر	151	3.37	0.97		
إجمالي محور الالتزام التنظيمي	أقل من 10 سنوات	84	3.71	0.88	1.94	0.054
	10 سنوات فأكثر	151	3.48	0.88		

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول إجمالي الالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة ت 1.94 وهي غير دالة إحصائياً.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الالتزام التنظيمي التالية (الولاء الوظيفي- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار في المدرسة).
 3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الإيمان بالمدرسة حيث بلغت قيمة (ت) 2.25، وهي دالة إحصائية، حيث أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية أن الفروق لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات.
- ويرجع الباحث النتيجة السابقة، وهي: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي لصالح سنوات الخبرة ما فوق 10 سنوات" إلى أن الخبرة تلعب دوراً كبيراً في الالتزام التنظيمي؛ وذلك لانتقال المعلم من مرحلة القبول للمدرسة إلى الرضا عنها إلى الاقتناع التام بها، بعد مروره بالخبرة الطويلة؛ لأن لديه إحساس أن المدرسة أصبحت جزءاً من مكونات شخصيته بل حياته بشكل عام.

2. الفروق على أساس المرحلة الدراسية:-

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه على أساس متغير المرحلة الدراسية، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين.

جدول رقم (12): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور

الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المجال	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة
الولاء الوظيفي	بين المجموعات	51.8	2.0	25.9	46.3	**0.00

المجال	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة
	داخل المجموعات	129.8	232.0	0.6		
	الإجمالي	181.6	234.0			
المسؤولية تجاه المدرسة	بين المجموعات	36.9	2.0	18.5	26.7	**0.00
	داخل المجموعات	160.5	232.0	0.7		
	الإجمالي	197.4	234.0			
الرغبة في الاستمرار في المدرسة	بين المجموعات	39.9	2.0	20.0	22.1	**0.00
	داخل المجموعات	209.1	232.0	0.9		
	الإجمالي	249.0	234.0			
الإيمان بالمدرسة	بين المجموعات	42.2	2.0	21.1	25.6	**0.00
	داخل المجموعات	191.2	232.0	0.8		
	الإجمالي	233.4	234.0			
إجمالي محور الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	42.4	2.0	21.2	35.2	**0.00
	داخل المجموعات	139.8	232.0	0.6		
	الإجمالي	182.1	234.0			

* *توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

وقد تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الالتزام التنظيمي والمجموع الكلي للالتزام التنظيمي وكانت جميعها دالة عند مستوى 0.01، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول التالي يوضح نتائج اختبار شيفيه.

جدول رقم (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

المجال	المرحلة الدراسية	المتوسطات الحسابية	ابتدائية	متوسطة	ثانوية
الولاء الوظيفي	ابتدائية	4.04		*	*
	متوسطة	3.04			
	ثانوية	3.92			
المسؤولية تجاه المدرسة	ابتدائية	3.93		*	*
	متوسطة	3.06			
	ثانوية	3.73			
الرغبة في الاستمرار في المدرسة	ابتدائية	3.90		*	*
	متوسطة	3.00			
	ثانوية	3.63			
الإيمان بالمدرسة	ابتدائية	3.84		*	*
	متوسطة	2.93			
	ثانوية	3.69			
إجمالي محور الالتزام التنظيمي	ابتدائية	3.93		*	*
	متوسطة	3.01			
	ثانوية	3.74			

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر

وقد أشارت نتائج شيفيه ما يلي:

1. بالنسبة لمجال الولاء الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
 2. بالنسبة لمجال المسؤولية تجاه المدرسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
 3. بالنسبة لمجال الرغبة في الاستمرار في المدرسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
 4. بالنسبة لمجال الإيمان بالمدرسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
 5. بالنسبة للالتزام الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
- ويرجع الباحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة لصالح المرحلة الثانوية لمكانة هذه المرحلة: لأنها تعد نهاية السلم التعليمي في التعليم ما قبل الجامعي، وأيضاً لأن المعلمين لا يصلون إلى هذه المرحلة إلا من خلال اجتيازهم للكثير من الاختبارات والتدريبات.

3. الفروق على أساس المؤهل:-

تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة والجدول التالي يوضح نتائج اختبار للفروق على أساس المؤهل العلمي.

جدول رقم (14): نتائج اختبارات للفروق بين استجابات عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تُعزى

لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.71	0.37	0.88	3.66	216	بكالوريوس	الولاء الوظيفي
		0.93	3.58	19	دراسات عليا	
0.43	0.79	0.91	3.59	216	بكالوريوس	المسؤولية تجاه المدرسة
		0.95	3.42	19	دراسات عليا	
0.38	0.87	0.92	3.54	216	بكالوريوس	الرغبة في الاستمرار في المدرسة
		0.92	3.32	19	دراسات عليا	
0.24	1.16	0.99	3.50	216	بكالوريوس	الإيمان بالمدرسة
		0.93	3.22	19	دراسات عليا	
0.38	0.88	0.87	3.57	216	بكالوريوس	إجمالي محور الالتزام التنظيمي
		0.99	3.39	19	دراسات عليا	

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

حيث تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تُعزى متغير المؤهل العلمي.

وللإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: ما مستوى الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين؟، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني (الأداء الإداري)، والتي حددها الباحث في أربعة مجالات، ومن ثم ترتيب هذه المجالات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد. ويبين ذلك الجدول (15) التالي:

جدول رقم (15): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات محور الالتزام التنظيمي

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المجالات	مستوى الأداء
3	الدافعية للعمل	3.79	0.82	1	كبيرة
4	التطوير الإداري	3.78	0.79	2	كبيرة
2	الرضا عن العمل	3.68	0.79	3	كبيرة
1	التدريب والتعليم	3.64	0.78	4	كبيرة
	المجموع الكلي للمحور الثاني (الأداء الإداري)	3.72	0.70	.	كبيرة

من الجدول السابق رقم (15) تبين أن مستوى الأداء الإداري لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغ المتوسط العام لمستوى الأداء الإداري (3.72) بانحراف معياري بلغ (0.70)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الإداري بين (0.78- 0.89)، وهي قيم متدنية تشير إلى تجانس تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين حول مستوى الأداء الإداري لقادة المدارس. ويرجع الباحث ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى عينة الدراسة من المعلمين إلى أن المعلمين يحصلون على تدريبات جيدة عن طريق إعدادهم كقيادات، وتشجيع الاستفادة من التدريبات التي يتدربون عليها، وتحفيزهم للمهام والوظائف وصقل مهاراتهم وخبراتهم من خلال هذه التدريبات، كما أن المعلمين يشعرون بالرضا عن العمل بالمدرسة؛ لأن المدرسة تحقق لهم الأمان والاستقرار الوظيفي، وتساعدتهم على تحقيق أعلى معدلات الأداء الإداري، وتعمق التعاون والعمل الجماعي، كما أن المعلمين يمتلكون دافعية للإنجاز من خلال: إثبات قدراتهم والإبداع وتطوير أساليب العلم، والحصول على المناصب العليا، وزيادة الثقة بالنفس، وإنجاز الأعمال بالشكل الجيد، كما أن المعلمين يدرّبون على التطوير الإداري؛ وذلك لأن الإدارة تختار الكفاءات العليا لتطويرها، وتدرّبهم على أساليب العمل والتقنيات الحديثة والاستراتيجيات المتقدمة من أجل تطوير وتحسين الأداء.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء الإداري لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين بكل مجال على حدة، كما تبين أدناه:

المجال الأول: التعليم والتدريب:-

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء الإداري للقادة فيما يخص مجال التدريب والتعليم، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (16) التالي:

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مجال الأداء في التدريب والتعليم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الأداء
5	يساهم الالتزام التنظيمي في إعداد قيادات إدارية ذات كفاءات عالية.	3.85	0.92	1	كبير
2	الالتزام التنظيمي يشجع المعلم للاستفادة من التدريب والتعليم الذي حصلوا عليه.	3.63	0.97	2	كبير
1	استطيع في ظل الالتزام التنظيمي الاعتماد على معارفي وقدراتي.	3.61	0.95	3	كبير
4	أنفذ مهامتي وواجباتي بشكل جيد في ظل الالتزام التنظيمي.	3.56	0.86	4	كبير
3	يسمح الالتزام التنظيمي للمعلم باكتساب المهارات والخبرات.	3.53	0.97	5	كبير
	المجال الأول: التدريب والتعليم	3.64	0.78	.	كبير

من الجدول السابق رقم (16) تبين أن مستوى الأداء الإداري فيما يخص التدريب والتعليم بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمجال التدريب والتعليم (3.64) بانحراف معياري (0.78)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.86- 0.97) وهي قيم متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه مجال التدريب والتعليم من قبل القادة. ويرجع الباحث ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى عينة الدراسة من المعلمين إلى أن المعلمين يحصلون على تدريبات جيدة عن طريق إعدادهم كقيادات، وتشجيع الاستفادة من التدريبات التي يتدربون عليها، وتحفيزهم للمهام والمناصب، وصقل مهاراتهم وخبراتهم من خلال هذه التدريبات.

المجال الثاني: الرضا عن العمل:-

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء الإداري للقادة فيما يخص مجال الرضا عن العمل، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (17) التالي:

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول الأداء الإداري في الرضا عن العمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الأداء
8	الالتزام التنظيمي يحقق لي الأمان والاستقرار الوظيفي.	3.89	0.98	1	كبير
7	التزامي التنظيمي يوجد لدى شعوراً بأني جزء مهم من فريق العمل.	3.84	0.95	2	كبير
11	الالتزام التنظيمي يحقق للمعلم فرصة إثبات قدراته والرضا عن أدائه.	3.72	0.97	3	كبير
6	أشعر بالسعادة حين أساهم في حل مشكلات العمل.	3.64	0.91	4	كبير
10	الالتزام التنظيمي يعمل على تعميق التعاون والعمل الجماعي.	3.57	0.79	5	كبير
9	الالتزام التنظيمي يساعدني في زيادة ولائي للمدرسة.	3.39	0.99	6	متوسطة
	المجال الثاني: الرضا عن العمل	3.68	0.79	.	كبير

من الجدول السابق رقم (17) تبين أن مستوى الأداء الإداري فيما يخص الرضا عن العمل بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لمجال التدريب والتعليم (3.68) بانحراف معياري (0.79)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.79- 0.99) وهي قيم

متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه مجال الرضا عن العمل من قبل القادة. ويرجع الباحث ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى عينة الدراسة من المعلمين إلى أن المعلمين يشعرون بالرضا عن العمل بالمدرسة: لأن المدرسة تحقق لهم الأمان والاستقرار الوظيفي وتساعدهم على تحقيق أعلى معدلات الأداء الإداري، وتعمق التعاون والعمل الجماعي.

المجال الثالث: الدافعية للعمل

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء الإداري للقادة فيما يخص مجال الدافعية للعمل، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (18) التالي:

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول الأداء الإداري في الدافعية للعمل

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الأداء
13	يمنح الالتزام التنظيمي لي الفرصة لإثبات قدراتي	3.89	0.98	1	كبير
16	الالتزام المعلم يدفعه نحو الإبداع وتطوير أساليب العمل	3.86	0.96	2	كبير
14	يساعدني الالتزام التنظيمي على الترشح لمناصب عليا	3.83	0.98	3	كبير
15	يشعر المعلم عند التزامه التنظيمي بثقة عالية بالنفس	3.70	0.98	4	كبير
12	أنجز أعمالي بشكل جيد عند تمكيني	3.68	0.99	5	كبير
	المجال الثالث: الدافعية للعمل	3.79	0.82	.	كبير

من الجدول السابق رقم (18) تبين أن مستوى الأداء الإداري فيما يخص الدافعية للعمل بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمجال الدافعية للعمل (3.79) بانحراف معياري (0.82)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.96-0.99) وهي قيم متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه مجال الدافعية للعمل من قبل القادة. ويرجع الباحث ارتفاع مستوى الأداء الإداري فيما يخص مجال الدافعية للعمل لدى عينة الدراسة من المعلمين إلى أن المعلمين يمتلكون دافعية للإنجاز من خلال: إثبات قدراتهم والإبداع وتطوير أساليب العلم، الحصول على المناصب العليا، وزيادة الثقة بالنفس، وإنجاز الأعمال بالشكل الجيد.

المجال الرابع: التطوير الإداري

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء الإداري للمديرين فيما يخص مجال التطوير الإداري، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي. كما تبين نتائج جدول (19) التالي:

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول الأداء في التطوير الإداري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الأداء
20	تختار الإدارة في ظل الالتزام التنظيمي المعلمين ذوي الكفاءات العالية للتطوير.	3.88	0.92	1	
18	هناك بحث مستمر عن طرق جديدة لتطوير أساليب العمل.	3.86	0.98	2	كبير
19	تعتمد المدرسة في ظل الالتزام التنظيمي على تحديث وتحديد الآليات	3.85	0.92	3	كبير

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	مستوى الأداء
	والتقنيات باستمرار.				
17	يشجع الالتزام التنظيمي على إجراء بعض التعديلات في المدرسة استعداداً لتطويرها.	3.85	0.96	4	كبير
21	يساعد الالتزام التنظيمي على إحداث تحول جذري في استراتيجية العمل يستهدف التطوير والتحديث.	3.46	0.94	5	كبير
	المجال الرابع: التطوير الإداري	3.78	0.79	.	كبير

من الجدول السابق رقم (19) تبين أن مستوى الأداء الإداري فيما يخص التطوير الإداري بالنسبة لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمجال التدريب والتعليم (3.78) بانحراف معياري (0.79)، كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.92-0.98) وهي قيم متدنية تدل على تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين تجاه مجال التطوير الإداري من قبل القادة. ويرجع الباحث ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى عينة الدراسة من المعلمين إلى أن المعلمين يدرّبون على التطوير الإداري؛ وذلك لأن الإدارة تختار الكفاءات العليا لتطويرها، وتدرّبهم على أساليب العمل والتقنيات الحديثة والاستراتيجيات المتقدمة من أجل تطوير الأعمال. وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات، وهي: دراسة يوسف (1999)، ودراسة البديري (2002)، ودراسة عبد الحميد (2003)، ودراسة عرفات وداوود (2011)، ودراسة محسن (2011)، ودراسة Ooncharoen & Ussahawanitchakit، 2009، من ارتفاع مستوى الأداء الإداري لدى عينات هذه الدراسات من خلال المجالات السابقة للأداء الإداري، وهي: التعليم والتدريب، الرضا عن العمل، الدافعية للعمل، والتطوير الإداري وتختلف هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة بالنسبة للأداء الإداري، وهي: دراسة العديلي (1983)، ودراسة مطالقة (1995)، ودراسة الهندي (2002) John Tarter Wayne K. and James، تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينات هذه الدراسات، وعدم رضا أفراد هذه العينات عن مستوى الأداء الإداري في المجالات السابقة، وهي: التعليم والتدريب، الرضا عن العمل، الدافعية للعمل، والتطوير الإداري. للإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى الأداء الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (الخبرة العملية- المرحلة الدراسية- المؤهل العلمي)، قام الباحث باستخدام كل من اختبار (ت) للفروق على أساس متغير سنوات الخبرة، المؤهل، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لمتغير المرحلة الدراسية. حيث تبين ما يلي:

1. الفروق على أساس سنوات الخبرة:-

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبارات جدول رقم (20): نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الأداء الإداري تُعزى لتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
التدريب والتعليم	أقل من 10 سنوات	84	3.56	0.80	1.15 -	0.25
	10 سنوات فأكثر	151	3.68	0.77		
الرضا عن العمل	أقل من 10 سنوات	84	3.68	0.79	0.01	0.99

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
الدافعية للعمل	10 سنوات فأكثر	151	3.68	0.78	0.17 -	0.86
	أقل من 10 سنوات	84	3.78	0.82		
	10 سنوات فأكثر	151	3.80	0.82		
التطوير الإداري	أقل من 10 سنوات	84	3.80	0.82	0.25	0.80
	10 سنوات فأكثر	151	3.77	0.77		
إجمال محور الأداء الإداري	أقل من 10 سنوات	84	3.70	0.74	0.29 -	0.76
	10 سنوات فأكثر	151	3.73	0.68		

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي الأكبر.

من الجدول السابق يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق النتائج السابقة بالنسبة للخبرة مع نتائج دراسة يوسف (1999)، ودراسة الهندي (2002) أن لسنوات الخبرة دوراً كبيراً في زيادة الأداء الإداري.

2. الفروق على أساس المرحلة الدراسية:-

تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه على أساس متغير المرحلة الدراسية والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التباين

جدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الأداء الإداري تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المجال	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة ف	الدلالة
التدريب والتعليم	بين المجموعات	0.26	2.00	0.13	0.21	0.81
	داخل المجموعات	142.24	232.00	0.61		
	الإجمالي	142.50	234.00			
الرضا عن العمل	بين المجموعات	0.49	2.00	0.24	0.39	0.68
	داخل المجموعات	144.07	232.00	0.62		
	الإجمالي	144.56	234.00			
الدافعية للعمل	بين المجموعات	0.70	2.00	0.35	0.52	0.59
	داخل المجموعات	156.24	232.00	0.67		
	الإجمالي	156.95	234.00			
التطوير الإداري	بين المجموعات	0.29	2.00	0.14	0.23	0.80
	داخل المجموعات	145.66	232.00	0.63		
	الإجمالي	145.95	234.00			
إجمالي محور الأداء الإداري	بين المجموعات	0.29	2.00	0.15	0.30	0.74
	داخل المجموعات	114.39	232.00	0.49		
	الإجمالي	114.68	234.00			

* * لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداء الإداري والمجموع الكلي للأداء الإداري تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

3. الفروق على أساس المؤهل:-

تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة والجدول التالي يوضح نتائج اختبار للفروق على أساس المؤهل العلمي.

جدول رقم (22): نتائج اختبارات للفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الأداء الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
التدريب والتعليم	بكالوريوس	216	3.63	0.79	0.71 -	0.47
	دراسات عليا	19	3.76	0.71		
الرضا عن العمل	بكالوريوس	216	3.66	0.79	1.02 -	0.31
	دراسات عليا	19	3.85	0.70		
الدافعية للعمل	بكالوريوس	216	3.77	0.83	1.26 -	0.21
	دراسات عليا	19	4.02	0.67		
التطوير الإداري	بكالوريوس	216	3.76	0.78	1.38 -	0.17
	دراسات عليا	19	4.02	0.86		
إجمالي محور الأداء الإداري	بكالوريوس	216	3.70	0.71	1.24 -	0.21
	دراسات عليا	19	3.91	0.57		

من الجدول السابق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداء الإداري والمجموع الكلي للأداء الإداري تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الهندي (2002)، ودراسة فلمبان (1429هـ)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة بالنسبة للمؤهل لصالح حملة الماجستير والدكتوراه.

الإجابة عن السؤال الخامس، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح ومستوى الأداء الإداري لديهم للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الالتزام التنظيمي ومجالات الأداء الإداري. والجدول رقم (23) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الإداري.

جدول (23): معاملات الارتباط بين الالتزام التنظيمي والأداء الإداري

الأداء الإداري					المجالات	الالتزام التنظيمي
الأداء الإداري ككل	التطوير الإداري	الدافعية للعمل	الرضا عن العمل	التدريب والتعليم		
**0.55	**0.70	**0.57	**0.66	**0.35	الولاء الوظيفي للمدرسة	
**0.58	**0.44	**0.62	**0.72	**0.45	المسؤولية تجاه المدرسة	
**0.48	**0.60	**0.35	**0.46	**0.72	الرغبة في الاستمرار في المدرسة	
**0.56	**0.59	**0.45	**0.77	**0.62	الإيمان بالمدرسة	
**0.67	**0.50	**0.49	**0.54	**0.63	الالتزام التنظيمي ككل	

**معامل الارتباط له دلالة عند مستوى 0.01.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي ككل وبين مجالات الأداء الإداري حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.49-0.63)، كما بلغ معامل الارتباط بين إجمالي الالتزام التنظيمي وبين إجمالي الأداء الإداري (0.67)، وكانت جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما تبين أن إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء الإداري علاقة طردية، أي: أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي للقائد أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الإداري له.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي فيما يخص مجال الولاء الوظيفي للمدرسة وبين مجالات الأداء الإداري، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.35-0.70)، كما بلغ معامل الارتباط بين مجال الولاء الوظيفي وبين إجمالي الأداء الإداري (0.55)، وكانت جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما تبين أن إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء الإداري علاقة طردية، أي: أنه كلما زاد الولاء الوظيفي للقائد أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الإداري له.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي فيما يخص مجال المسؤولية تجاه المدرسة وبين مجالات الأداء الإداري حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.44-0.72)، كما بلغ معامل الارتباط بين مجال المسؤولية تجاه المدرسة وبين إجمالي الأداء الإداري (0.58) وكانت جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما تبين أن إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء الإداري علاقة طردية، أي: أنه كلما زادت المسؤولية تجاه المدرسة للقائد أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الإداري له.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي فيما يخص مجال الرغبة في الاستمرار وبين مجالات الأداء الإداري حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.35-0.72)، كما بلغ معامل الارتباط بين مجال الرغبة في الاستمرار وبين إجمالي الأداء الإداري (0.48)، وكانت جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما تبين أن إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى أن العلاقة بين الرغبة في الاستمرار وبين الأداء الإداري علاقة طردية، أي أنه كلما زادت المسؤولية تجاه المدرسة للقائد أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الإداري له.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي فيما يخص مجال الإيمان بالمدرسة وبين مجالات الأداء الإداري حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.45-0.77)، كما بلغ معامل الارتباط بين مجال الإيمان بالمدرسة وبين إجمالي الأداء الإداري (0.56)، وكانت جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، كما تبين أن إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يشير إلى أن العلاقة بين الإيمان بالمدرسة وبين الأداء الإداري علاقة طردية، أي: أنه كلما زاد الإيمان بالمدرسة للقائد أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الإداري له.
6. ويرجع الباحث النتائج السابقة إلى ارتباط الالتزام التنظيمي الارتباط التام في جميع مجالات، وهي: الولاء التنظيمي، والمسؤولية تجاه المدرسة، والرغبة في الاستمرار في المدرسة، والإيمان بالمدرسة، وبالأداء الإداري في جميع مجالاته، وهي: التعليم والتدريب، والرضا عن العمل، والدافعية للعمل، والتطوير الإداري.

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: أهم النتائج:

- أن مستوى الالتزام التنظيمي لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.
- أن مستوى الأداء الإداري لقادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.
- أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء الإداري علاقة طردية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي فيما يخص مجال الولاء الوظيفي للمدرسة وبين مجالات الأداء الإداري مما يشير إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء الإداري علاقة طردية.
- أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الالتزام التنظيمي وبين الأداء الإداري علاقة طردية.
- أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الرغبة في الاستمرار وبين الأداء الإداري علاقة طردية.
- أشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الإيمان بالمدرسة وبين الأداء الإداري علاقة طردية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الالتزام التنظيمي التالية: (الولاء الوظيفي- المسؤولية تجاه المدرسة- الرغبة في الاستمرار في المدرسة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال الإيمان بالمدرسة، وهي دالة إحصائية، حيث أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية أن الفروق لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية.
- بالنسبة لمجال المسؤولية تجاه المدرسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
- بالنسبة لمجال الإيمان بالمدرسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
- بالنسبة للالتزام الوظيفي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة الابتدائية وبين معلمي المرحلة المتوسطة لصالح معلمي المرحلة الابتدائية، كما اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي المرحلة المتوسطة ومعلمي المرحلة الثانوية لصالح معلمي المرحلة الثانوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء الإداري تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداء الإداري والمجموع الكلي للأداء الإداري تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداء الإداري والمجموع الكلي للأداء الإداري تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

ثانياً: أهم التوصيات

- من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث في هذه الدراسة بالآتي:
- ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية والتنمية المهنية بأهمية الالتزام التنظيمي بمحافظة الأسياح؛ لحث العاملين والمعلمين على الإخلاص وبذل المزيد من الجهد من أجل تحسين الأداء.
 - ضرورة عقد قادة المدارس لورش العمل والاجتماعات بمحافظة الاسياح؛ للتوعية بأهمية الولاء والانتماء التنظيمي للمدرسة.
 - ضرورة شرح اللوائح والأدلة التنظيمية من قبل المشرفين التربويين وقادة المدارس.
 - ضرورة وضع آليات لتطبيق القوانين في لوائح تنفيذية؛ لكي يسهل على العاملين تنفيذها.
 - ضرورة توعية الموظفين بأهمية ما تقدمه المدارس للمجتمع، وعدم النظر إلى المدارس والعمل بها من الناحية المادية فقط، أو المقارنة بين الدخل المدرسي ودخل سوق العمل والاستثمار.
 - ضرورة توعية المعلمين والعاملين بأهمية الدور الذي تقوم به المدرسة، وقيمة المدرسة في المجتمع التابعة له، علماً بأن المدرسة أنشأت في الأصل لتنمية هذا المجتمع من خلال أبنائه.
 - ضرورة تركيز قادة المدارس على العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدارس.

ثالثاً: أهم المقترحات

- من خلال النتائج والتوصيات السابقة، توصي الدراسة الحالية بالقيام بمجموعة من الدراسات حول هذا الموضوع، وهي:
- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا عن العمل والارتقاء بالأداء.
 - دور الالتزام التنظيمي في تنمية العلاقات الإنسانية والارتقاء بالأداء.
 - دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي والارتقاء بالأداء.
 - إجراء دراسات أخرى مشابهة لهذه الدراسة يقوم عليها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- حمود، ومنصور؛ والخرشة: الح، (2007). إدارة الصراع التنظيمي، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.
- خضير، نعمة عباس وآخرون، (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (31).

- الزهر، حمزة محمود، (2000). الجوانب المالية من وجهة النظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، السنة الثامنة، العدد الأول، بغداد.
- سيلزافي، أندرودي؛ وآلاس، ماركجي، (1991). السلوك التنظيمي والأداء، (ترجمة جعفر أبو القاسم)، الرياض: معهد الإدارة العامة والبحوث.
- الشريف، نجم محمد، (2004). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر.
- العززي، سعد علي؛ والزبيدي، غنى دحام، (2006). علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد، مجلة الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (61).
- العوفي، محمد غالب، (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي- دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، (1429هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الهندي، ياسر فتحي، (2002). الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر.
- الهبتي، فريد، (2009). الدافعية للعمل لدى المدير السعودي من خلال الإطار العام لنظرية تدرج الحاجات الإنسانية، مجلة الإدارة، القاهرة.
- يوسف، درويش عبد الرحمن، (1999). العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية- دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الثالث، أكتوبر.

ثانياً- المراجع الأجنبية

- Ahuja and other , 2002: Organizational commitment and turnover: A meta- analysis. Academy of Management Journal. 36, (5), 1140- 1157.
- Crawford & Riscinto- Kozub, 2008:An Examination of Maslow's Need. Hierarchy in an Organizational Setting, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 3. No.1.
- Dunham and ither ,1993: Advanced manufacturing technology and work design. In T.D. Wall, C. W. Clegg, & N.J. Kemp (eds.). The human side of advanced manufacturing technology. New York: John Wiley.
- Farzad, Nahavandi & Caruana, 2008: "the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness in army project management organization " argosy university. u.s.a.
- Gillies.D.(1994).Nursing Management: a System Approach 3rd, Philadelphia.W.B.Saunders Company
- John Tarter Wayne K. and James(2006): the reproduction of organizational values in social economy organizations " open university u.k.

- Oncharoen &Ussahawanitchakit (2009): Job strain, work place social support and cardiovascular disease: a cross –sectional study of random sample of the working population. American Journal of Public Health. 78, 1336- 1342.
- Rowden, Deci, E. L., Connell 2000. The job demands- resources model of burnout. Journal of Applied Psychology. 86, 499- 512.
- Stall Worth ,2003. Self- determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, 74, 580- 590
- Turkoz& Akyol, 2008: " Communal and exchange relationship: what is the difference ? ", personality and social psychology Bullein, Vol. 19, pp.677 – 683.