

نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة
الخط الأخضر الفلسطينية

The dominant leadership style in private secondary schools and its relationship to the
organizational affiliation of teachers within Palestine Green Line

لبنى علينات خليلية*1

Lubna Elenat Khalaily*

باحثة تربوية، طالبة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكية – فلسطين

Educational researcher, PhD student in educational administration, Arab American University – Ramallah

تاريخ النشر: 2023/07/27

تاريخ القبول: 2023/02/06

تاريخ الإستلام: 2022/08/28

المستخلص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمّ تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم 315 معلمًا ومعلمة يُعلّمون في المدارس الثانوية الخاصة في العام الدراسي 2021-2022، تمّ الوصول إليهم بالطريقة العرضية (الميسرة). أظهرت نتائج الدراسة أنّ نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، وأنّ مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين جاء بدرجة عالية، كما أظهرت وجود علاقة طردية إيجابية ومرتفعة بين نوع نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين، ووجود علاقة عكسية سلبية بين النمط التسلطي والنمط التسيبي (الفوضوي) ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت أيضًا عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة تعزى لسنوات الخدمة وللمؤهل العلمي. كما وتوصلت الدراسة لعدد من التوصيات من أبرزها: تشجيع الوزارة المديرين على استخدام النمط القيادي الديمقراطي في جميع المدارس من خلال وضع نظام حوافز لمديري المدارس الذين ينجحون في توظيف إدارتهم بشكل مبدع مما يرفع من شأن المدرسة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، الانتماء التنظيمي، المدارس، الخط الأخضر.

Abstract: The study aimed to reveal the prevailing leadership style in private secondary schools in the Green Line region and its relationship to teachers' organizational affiliation. The researcher used the descriptive correlative approach, and the questionnaire was applied to the study sample, which numbered 315 male and female teachers who teach in private secondary schools in the academic year 2021-2022, they were reached by the accidental sample method. The results of the study showed that the dominant type of leadership style among private school principals in the Green Line region from the teachers' point of view is the democratic style, and the level of teachers' organizational affiliation was high, and there was a positive direct relationship between the type of democratic leadership style and the level of organizational affiliation among the teachers. And the existence of a negative inverse relationship between the authoritarian style, the quiescent style (chaotic) and the level of organizational affiliation of teachers from the teachers' point of view. For teachers, there are no statistically significant differences between the average responses of the study sample members at the level of organizational

affiliation among teachers in private secondary schools due to years of service and academic qualification. The study reached a number of recommendations, the most important of which are: The Ministry encourages principals to use the democratic leadership style in all schools by setting up an incentive system for school principals who succeed in employing their administration in a creative manner, which raises the school's reputation with all its inputs and outputs.

Keywords: leadership style, organizational affiliation, schools, Green Line.

المقدمة

تُعد القيادة أحد أهم مرتكزات العملية التربوية، وذلك لأهميتها وتأثيرها القوي على العاملين في المؤسسات التربوية، فقد اتضح أن معظم المؤسسات الناجحة والبارزة هي التي تمتلك قادة متميزين، قادرين على تحقيق أهداف مؤسستهم وقيادتها نحو النجاح والتقدم. لذلك يعدّ القائد التربوي أهم عنصر من عناصر نجاح الإدارة وتحقيق رسالتها، إذ يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة لمؤسسته. كذلك عليه أن يمارس الدور الإداري والدور القيادي، حيث يختلف الدورين عن بعضهما البعض. فالمدیر الإداري يستمد سلطته من المركز الوظيفي والقانوني الذي أنيط له، أما المدير القيادي فيستمد قيادته في المدرسة من خلال قدرته في التأثير على المعلمين وإمكاناته في نظرته المستقبلية والتجديد والإبداع.

ويشير العجارمة (2012) إلى أنّ القائد التربوي هو الشخص الذي يفهم متطلبات الدور الذي يقوم به بعمق، حيث يقوم بتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات على أصحابها، ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى فريق العمل ويدافع عنهم، ويوفر لهم المناخ الصحي الملائم لطبيعة عملهم، ويسهم في تأمين مستقبلهم الوظيفي، ويكون قادرًا على إنجاز الأعمال بدقة وحرفية عالية، وذلك من أجل زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة، وتنميتها من خلال تحقيق التجانس والتعاون بين أفراد فريق عمله، وإقناعهم بأن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة يعد تحقيقًا لأهدافهم أيضًا.

كما يتفق جميع المهتمين بقضايا التعليم على أنّ للقائد التربوي دورًا هامًا في دفع عجلة التعليم إلى الأمام، كذلك يتفقون على أهمية النمط القيادي الذي يتبعه مدير المؤسسة التعليمية، إن كان هذا النمط ديمقراطيًا أو تسلطيًا أو تسيبيًا، فإنه يؤثر إيجابًا أو سلبيًا على الكفاءة الإنتاجية للأفراد المتواجدين في المؤسسة من أساتذة وتلاميذ وموظفين (دريوش، 2018).

واهتمت الدراسات التربوية بالأنماط القيادية لمديري المؤسسات التربوية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنّ المدير الفعال هو الذي يمارس نمط إيجابي فعال في المناخ التربوي بشكل عام والمعلمين بشكل خاص مما ينعكس إيجابيًا على الطلبة. وأشارت البحوث التربوية إلى أهمية الأنماط القيادية للمدير واقتراحها بنجاح وتطوير المؤسسات التربوية وتحسين سلوك المعلمين. وأشارت الدراسات إلى ضرورة توفير وتحسين البيئة التعليمية لتطوير سلوك المعلمين من خلال ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية مساندة وداعمة تنتقي أساليب وطرق للتواصل مع المعلمين مقبولة لتمكين المعلمين (عويس، 2021).

لذلك يجب على المؤسسات التربوية أن تختار قادتها بحكمة، وتقوم بإعدادهم بشكل صحيح، وتُطور قدراتهم ومهاراتهم، ليكونوا مؤثرين في الكادر البشري الموجود في تلك المؤسسات من معلمين وطلاب وعاملين، وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة من خلال المشاركة والعمل بروح الفريق، وعدم الاستبداد بالرأي والمركزية، فلم يعد المدير مجرد مطبق للنظام والقوانين في الوقت الراهن، بل تخطى ذلك ليصبح قائدًا للمدرسة، قادرًا على دفعها إلى الأمام نحو التقدم والتطور (ريان، 2010).

كذلك يعتبر نمط القيادة عاملاً من العوامل التي قد تُساعد في تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين، فهو يلعب دورًا كبيرًا ومهمًا في مستوى ولاء وانتماء الفرد لمنظّمته (بحباح، 2011)، فإذا استخدم المدير نمطًا قياديًا مناسبًا، وقادرًا على تحقيق الارتباط وإدامة الصلة مع أعضاء المنظمة وحلّ المشكلات وخلق التماسك والفاعلية بينهم، ذلك يجعل الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية يتبنون قيم ومعتقدات وأهداف مؤسستهم، ويزيد من ولائهم وانتمائهم لها. أما إذا استخدم المدير نمطًا تسلطيًا، حيث يغلق قنوات التواصل والاتصال مع العاملين، فإن ذلك بلا شك يعيق تحقيق الانتماء التنظيمي.

وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمرارها، فعلها تقع مسؤولية اختيار الأهداف وتحقيقها، وبناء الثقة بين الأفراد وتنمية ولائهم وانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها (اللوذي، 2011).

لذا يعتبر الانتماء التنظيمي للمدرسة الأساس المهم، الذي يفحص مدى الانسجام والتوافق بين الأفراد المتواجدين في المؤسسة، وهو يؤثر على عطاؤهم ودافعيتهم للإنجاز، فالأفراد ذوي الانتماء المرتفع تجاه عملهم يكونون على استعداد كبير لتقديم ما هو أفضل لمدرستهم، ومستعدون لتكريس المزيد من الوقت والجهد والتفاني في عملهم، ويقبلون على عملهم بجدّ ونشاط، بعكس الأفراد ذوي الانتماء المنخفض، الذين لا يترددون في التغيب أو التأخر عن عملهم ويكتفون بالحد الأدنى من الإنجازات المطلوبة، وهم على استعداد لتترك مكان عملهم حين تسنح لهم الفرصة لذلك. وبالطبع ذلك يؤثر سلبًا على أداء المدرسة وأهدافها & Joffres (2001). (Haughey, 2001).

والمدارس الثانوية الخاصة (الأهلية) في الداخل الفلسطيني هي مدارس نخبوية، هناك إقبال متزايد عليها، بسبب سمعتها المميزة والنجاح الذي حققته من ناحية تعليمية وتربوية (أبو عصبه، 2020). ويُلاحظ عليها بأنها تختار قادتها التربويين حسب معايير مشددة، لإدراكها بأنهم هم اللبنة الأساسية والعامل الأول الذي تركزت عليه العملية التربوية، ولدورهم الفعال في دفع المدرسة نحو التقدم والتميز وإكسابها سمعة مرموقة. كذلك يُلاحظ اختيار المعلمين ذوي الكفاءة العالية في تلك المدارس، بحيث يكون الالتزام والمسؤولية نحو عملهم فيها عالٍ. لذلك وجدت الباحثة أهمية دراسة نمط القيادة المتبع في هذه المدارس، واستقصاء العلاقة بين نمط القيادة والانتماء التنظيمي للمعلمين فيها.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر.
- 2) التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر.
- 3) الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة وبين الانتماء التنظيمي للمعلمين في منطقة الخط الأخضر.
- 4) بيان أثر متغيرات (المؤهل العلمي/سنوات الخدمة) على مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر.

مشكلة الدراسة

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور، وذلك لأهميتها في تحقيق آمال وأهداف الجماعة وتطلعاتها المستقبلية، وهذا لا يتم بدون قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المجتمع وتحقيق الأهداف المنشودة، إذ أنّ الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة وصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادلة بين القائد ومرؤوسيه، تحتاج إليها كلّ جماعة لتحقيق أهدافها (العجارمة، 2012).

وقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية للمعلمين، حيث يلعب النمط القيادي لمدير المدرسة دورًا كبيرًا في رضا المعلمين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، ممّا يؤثر إيجابيًا على حياتهم الوظيفية ويزيد عندهم الانتماء والعطاء، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بإخلاص وتفان.

ومن خلال تجربة الباحثة الطويلة في مجال التربية والتعليم واطلاعها على العلاقة الوثيقة التي تربط بين نمط القيادة للقائد التربوي المتبع في المدرسة وبين الانتماء التنظيمي للمعلمين الذي يعملون فيها. فالعلاقة بين المدير والمعلم تتأثر تبعًا لنمط القيادة الذي يمارسه المدير، إذا كان يتسم بالتسلط وتهميش الآخر أم بالتعاون والصداقة واحترام الرأي الآخر، وهذا يعكس سلوك المعلم الذي يتسم بالمبادرة والإبداع والرغبة في العمل.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتركز على أهمية انتقاء النمط القيادي الإيجابي لمديري المدارس، فذلك يساعد على رفع مستوى المؤسسة التعليمية ونجاحها وتميزها من خلال شعور المعلمين بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها فيزيد عطاؤهم ودافعيتهم للتعليم.

إذن، فالباعث على هذه الدراسة هو الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة في الداخل الفلسطيني، التي تعتبر مدارس نخوية، تركز بشكل أساسي على عنصر التحصيل وتسويق نجاحها من خلاله (أبو عصب، 2022). وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين فيها، لما لاحظته الباحثة من افتخار هؤلاء المعلمين واعتزازهم بهذه المدارس التي يعملون فيها.

أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن سؤال البحث المركزي التالي: ما نمط القيادة السائد في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر وما علاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما نمط القيادة السائد لدى مدرّاء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الاستجابة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الدراسة: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في الجانبين النظري والتطبيقي:

الأهمية النظرية:

- أ) قد تمثل إضافة علمية، ومعرفة جديدة بما تقدمه من أدب نظري بشأن متغيري الدراسة وهما: نمط القيادة، والانتماء التنظيمي. كما يمكن أن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى، وذلك في ضوء النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.
- ب) قد تمثل مرجعاً لأصحاب القرار في المؤسسات التربوية والباحثين من خلال الاستفادة من الأدب النظري.

الأهمية العملية التطبيقية:

- أ) قد تفيد مديري المدارس الثانوية الخاصة في التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس وعلاقة ذلك بنمط قيادتهم للمدرسة، وتغيير سياساتهم الإدارية إذا لزم الأمر.
- ب) قد تلفت انتباه القائمين على السياسة التربوية والتعليمية من معلمين ومدرّاء ومفتشين ومخططين في وزارة المعارف إلى أهمية موضوع نمط القيادة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين، ومن ثمّ رسم السياسات لتنظيم واتخاذ الإجراءات التي من شأنها زيادة فعالية المؤسسات التعليمية وزيادة فرص نجاحها وتقديمها.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدّ الموضوعي: النمط القيادي السائد في المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين.
- الحدّ البشري: اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من معلمي المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر.
- الحدّ المؤسسي: المدارس الثانوية الخاصة (الأهلية) في منطقة الخط الأخضر الفلسطينية.
- الحدّ المكاني: منطقة الخط الأخضر في الداخل الفلسطيني.
- الحدّ الزمني: الفصل الثاني من السنة الدراسية 2021-2022.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الانتماء التنظيمي: "اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها" (المغربي، 2016-أ، ص191).
يعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المدراء والمعلمين في المدارس الخاصة من خلال استجابة المعلمين على الأداة التي طوّرت لهذا الغرض.

النمط القيادي: "مجموعة من السلوكيات المتكررة التي يتصرف بها القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميّزه عن بقية القادة الإداريين" (أبو الغنم، 2013، ص18).
يعرّف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المدراء في المدارس الخاصة من خلال استجابة المعلمين على الأداة التي طوّرت لهذا الغرض.

النمط الديموقراطي: "هو النمط الذي يقوم على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة، وتحقيق أهدافها، ففتح الفرص للجميع للتفوق والتّميّز والابتكار، والإسهام الفعال في رسم السياسة، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وتنفيذها" (العامودي، 2013، ص8).

النمط الأوتوقراطي: "يقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى، حيث يستخدم القائد فيه أسلوب الإرغام والفرص والتخويف، ولا يسمح بأي نقاش، فالقائد التسليطي هو الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله" (العدواني، 2013، ص20).
النمط المتسبب التسليطي: "هو النمط الذي يقوم على أساس عدم التدخل بمجريات الأمور، ولا يلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها" (العامودي، 2013، ص8).

النمط: يعرّف إجرائياً بأنه السلوك الذي يتبعه مدير المدرسة للتعامل مع المعلمين.

المدارس الخاصة (المخصصة): هي "مدارس تعتمد على قبول الطلبة بعد إجراء اختبارات تعتمد على التحصيل الدراسي، والبعض من هذه المدارس تجري مقابلات مع الأهل، لذا يمكن أن نطلق عليها أنها مدارس نخبوية (Elitist) انتقائية (Selective)" (أبو عصب، 2022، ص96).

وتعرّف الباحثة المدارس الخاصة على أنها: هي المدارس الثانوية التي تقوم بتوفير التعليم ما قبل الجامعي، وفقاً لأنظمة وزارة المعارف في إسرائيل مقابل رسوم دراسية مستحقة على الطالب.

منطقة الخط الأخضر: خط الهدنة الذي فرضته الأمم المتحدة عام 1948 ليفصل بين الجيوش العربية والكيان الإسرائيلي، ويعرف أيضاً بحدود 1967. وتعيش وراء هذا الخط إلى الغرب الأقلية العربية الفلسطينية التي تعرف أحياناً بـ فلسطيني الداخل أو عرب 1948 (أبو ليل وعطاري، 2020).

الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر القائد المدرسي منطلق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعماً أساسياً للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، ويعرفه الحية (2015، ص9) بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرّف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة".

ويشير الخطيب (2017) إلى أنّ فعالية مدير المدرسة وتميّزه الإداري يعتمدان على النمط القيادي الذي يمارسه في المدرسة، فقد يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو قد يميل إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يكون فوضوياً يترك

زمام الأمور ويحجم عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة. والنمط القيادي للمدير الإداري سواء كان تسلطياً أم ديمقراطياً أم تسيبياً يعتبر أساس نجاح العملية التربوية. ويصنف العجبي (2010) الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط، وهي:

أولاً: النمط التسلطي الأوتوقراطي، الديكتاتوري أو التسلطي، والقائد في هذا النمط يكون متسلطاً، يدير المؤسسة حسب رغبته ورأيه الخاص، دون أن يستشير أحداً، فهو يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، ويلزم العاملين معه بالطاعة والعمل وفق ما يريد. وقد يكون القائد عادة منزعجاً عن مجموعته لا تربطه بهم أي علاقة إنسانية (العدواني، 2013). وهذا النمط يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور وعلى حرفة القوانين واللوائح للمنظمة. ومن مساوئ هذا النمط الإداري أنه يحدّ من حيوية ورغبة ونشاط العاملين في العمل، خاصة وأن العاملين يؤدون أعمالهم بخوف وقلق ورهبة، مع انعدام الرقابة الذاتية لديهم. بالرغم من أن الفكر الإداري الأوتوقراطي يؤمن بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادراً على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه مع مراقبة نفسه مراقبة ذاتية سليمة.

ثانياً: النمط الديمقراطي، يتسم هذا النمط من القيادة بقيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ رأيهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المناطة بأدائهم، فالقائد الديمقراطي يتيح للعاملين في مؤسسته إبداء رأيهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات التربوية في جوّ نفسي مريح. كما يسعى هذا القائد إلى رفع معنويات العاملين ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد. ويعدّ هذا النمط من القيادات التي تهتم ببعده الإنتاج في المؤسسة والبعد الإنساني (معمري، 2015).

ثالثاً: النمط الترسلّي، هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، بحيث تقلّ فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحلّ محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، ويصبح كلّ شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيّب ولبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة (حمود، 2010). ومن الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كلّ نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ووفق المشكلة، فلا يعتمد القائد على نمط واحد من هذه الأنماط بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة، فإذا كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى سرعة في اتخاذ القرارات، يمكن للقائد أن يستخدم النمط الديكتاتوري التسلطي، أما إذا كان الموضوع متعلّق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل، فيستخدم القائد النمط الديمقراطي الذي يسعى إلى التشاركية والمشاركة في اتخاذ القرار. من هنا يكون القائد الإداري الفاعل قادراً على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب ظروف الحالة بغية تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يكون ذلك القائد قد استخدم النمط المتداخل الذي جمع أكثر من نمط قيادي.

يتضح ممّا سبق، التباين والاختلاف بين أنماط القيادة وكيفية تعامل القائد مع العاملين في المؤسسة، فالقائد الديمقراطي يقوم على إشباع حاجات العاملين ويعمل على إخراج الطاقات الإيجابية الكامنة لديهم، بعكس القائد الأوتوقراطي الذي يقوم بتهيب وتخويف العاملين لديه وكبح قدراتهم. وذلك بعكس القائد الترسلّي الفوضوي الذي يتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات ويترك حرية التصرف للعاملين لديه. ومما لا شكّ فيه أنّ نمط القيادة لمدير المدرسة يؤثر على درجة انتماء المعلمين للمدرسة التي يعملون بها، وهذا ينعكس في سلوكهم وإنجازاتهم ودافعيتهم نحو العمل.

وفي ذلك، يشير كلّ من عساف والمرعي (2019) إلى أنّ مفهوم الانتماء الوظيفي يعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في مجال الإدارة، لأهميته في نجاح وتقدّم المنظمات، ويعود الاهتمام بهذا الموضوع إلى أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات وما يتطلبه من ضرورة العناية به وإشباع حاجاته المختلفة، لذلك تعمل المؤسسات على تنمية العلاقات بينها وبين العاملين فيها لكي تضمن انتماءهم لها، وبالتالي تجعلهم يرضون بأهدافها وقيمها ويبدلون المزيد من الجهد والإخلاص والتفاني في العمل، ولا يرغبون في تركها إلى مؤسسة أخرى.

الدراسات السابقة

هناك عدّة دراسات تناولت متغير الدراسة الأول وهو "أنماط القيادة التربويّة" منها دراسة عويس (2021) التي تناولت الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون، وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من 221 معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، وأنّ معلمي المدارس الذي يديرها مديريين من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وأنّ همه الالتزام بمواعيد الحصص المدرسيّة.

وأجرى آدمي (Adeyemi,2020) دراسة هدفت للكشف عن علاقة الأنماط القيادية لمديري المدارس مع أداء المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية أونندو في نيجيريا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري مدارس الولاية، وأنّ مستوى أداء المعلمين كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج أنّ أداء المعلمين يرتبط إيجابياً مع النمط الأوتوقراطي أكثر من النمط الديمقراطي والتسيبي.

وهدفت دراسة يوسف وأحمد (2020) إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتكوّنت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أنّ النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفرة بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم.

كما هدفت دراسة طيارة (2018) إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، حسب متغيرات الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة (420) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل.

وهدفت دراسة أبووالا (Abwalla,2014) إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا في أثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (10) مدارس عامة ومن (190) معلماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار، والتواصل وتفويض الصلاحيات.

محلّيًا، أجرى معهد أفييه روشا (Abwalla,2014) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة في المدارس وبين الخصائص التالية: شعور المعلم برسالة المدرسة، التزام المعلم وانتمائه التنظيمي، ثقافة المدرسة ودافعية الإنجاز. كشفت نتائج الدراسة أنّ معظم مديري المدارس ينظر إليهم معلومهم كقادة تربويين، حين تكون قيادتهم تكوينيّة، لا مركزية. عندها يكون التزام المعلمين وانتمائهم التنظيمي أقوى، ودافعيتهم للإنجاز أعلى، وتكون ثقافة المدرسة أكثر تشجيعاً للإنجازات. وتبعاً لذلك وجد أنه كلما زاد التزام المعلمين بالمدرسة، كان مستوى التدريس أفضل، وهناك احتمال كبير لتحقيق الأهداف التربوية وزيادة التحصيل الدراسي للطلاب.

أما الدراسات التي تناولت متغير الدراسة الثاني وهو "الانتماء التنظيمي"، فقد أجرت القهبيوي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين. توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.08) بانحراف معياري قدره (0.39)، وبيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة لـ 10 سنوات أو أكثر. كما بيّنت وجود علاقة ارتباطية بين درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة أفدان وسوب (Abwalla,2020) إلى فحص مفهوم "الالتزام التنظيمي" لمعلمي المدارس الابتدائية في قضاء حيفا، حيث كان منهج الدراسة كميّاً عن طريق إجراء مقابلات نصف مقننة مع (15) معلمة. وبيّنت النتائج التالي: حين يعمل طاقم

المعلمين كفريق عمل مشترك، هذا يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين للمؤسسة التي يعملون بها، وحين تكون علاقة المدرءا جيدة بالمعلمين، عندها يزيد مستوى التزام المعلم تجاه مدرسته بشكل واضح.

كذلك أجرى أبو صاع وآخرين (2018) دراسة هدفت الى التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية جنين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين جاءت بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.94). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة).

وكذلك أجرى أبو سمرة وسلامة (2013) دراسة بعنوان: "الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيره لدى العاملين في جامعة الاستقلال"، حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيره لدى العاملين في جامعة الاستقلال، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الاستقلال جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4.09)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة، وجدت أنّ الدراسة الحالية تشابهت مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهج وهو المنهج الوصفي الارتباطي، ومن حيث المتغيرات فقد ركزت بعض الدراسات السابقة على متغيرات (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي) ومن حيث أدوات الدراسة فقد استخدمت جميع الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

كما اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة ومنطقة التطبيق. وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، واختيار منهج الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وبناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وتطويرها.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تألف مُجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الخاصة (الأهلية) في منطقة الخط الأخضر البالغ عددهم حسب معطيات وزارة المعارف (845) معلماً ومعلمة، خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2021-2022. ومعظم المدارس الثانوية الأهلية (الخاصة) في الداخل الفلسطيني هي مدارس كنسية- مسيحية متمركزة في مدينة الناصرة ومدينة حيفا. يبلغ عددها (16) مدرسة، يصل عدد المعلمين فيها إلى (603). أما المدارس الأهلية الأخرى (غير كنسية) فيصل عددها إلى سبع مدارس، ويصل عدد معلمها نحو 242. هذه المدارس تعتبر نخوية وانتقائية، تنتقي طلابها بعد اجتياز امتحان أو مقابلة.

عينة الدراسة:

تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة العرضية الميسرة، حيث تمّ تقسيم مجتمع الدراسة إلى قسمين: مدارس ثانوية خاصة كنسية، ومدارس ثانوية خاصة غير كنسية. وبطريقة مقصودة تمّ اختيار خمس مدارس من كلّ قسم. أما عينة المعلمين فتمّ اختيارها بشكل عشوائي من المدارس التي اختيرت.

وقد اشتملت عينة الدراسة على (315) معلمة، أي بما يعادل (37%) من أفراد مجتمع الدراسة، وبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة الذين تمّ تحليل استجاباتهم حسب متغيراتهم الديموغرافية.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	63	20.0
	من 5-10 سنوات	68	21.6
	أكثر من 10 سنوات	184	58.4
المؤهل العلمي	لقب أول (بكالوريوس)	108	34.3
	لقب ثاني (ماجستير)	192	61.0
	لقب ثالث (دكتوراة)	15	4.8

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء استبانة تمّ الحصول على فقراتها من الدراسات السابقة وهي: دراسة أبي صاع وآخرين (2018) تمّ الحصول منها على فقرات الانتماء التنظيمي. ودراسة العدواني (2013) تمّ الحصول منها على فقرات أنماط القيادة. وتكوّنت الدراسة من محورين هما: أنماط القيادة، الانتماء التنظيمي.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التربية والتعليم. وقد أكد المحكمون صدق الأداة بعد حذف عدد من الفقرات وتعديل عدد آخر منها.

من ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة مما يدل على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلّق بمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.692**	0.000	6	0.793**	0.000
2	0.697**	0.000	7	0.409**	0.000
3	0.654**	0.000	8	0.731**	0.000
4	0.770**	0.000	9	0.767**	0.000
5	0.733**	0.000	10	0.832**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.001

* دالة إحصائية عند 0.050

الجدول (3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتمية إليه فيما يتعلّق بمستوى النمط الديمقراطي لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.722**	0.000	5	0.842**	0.000
2	0.813**	0.000	6	0.847**	0.000
3	0.819**	0.000	7	0.833**	0.000
4	0.857**	0.000	8	0.830**	0.000

** دالة إحصائية عند 0.001

* دالة إحصائية عند 0.050

الجدول (4): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتميه إليه فيما يتعلّق بمستوى النمط التسلسليّ لدى مدرّاء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.516**	0.000	5	0.672**	0.000	9	0.290**	0.000
2	0.631**	0.000	6	0.595**	0.000	10	0.585**	0.000
3	0.573**	0.000	7	0.390**	0.000			
4	0.682**	0.000	8	0.644**	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.001

* دالة إحصائية عند 0.050

الجدول (5): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال المنتميه إليه فيما يتعلّق بمستوى النمط التسيبي (الفوضوي) لدى مدرّاء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.274**	0.000	5	0.641**	0.000	9	0.803**	0.000
2	0.666**	0.000	6	0.616**	0.000	10	0.716**	0.000
3	0.442**	0.000	7	0.694**	0.000	11	0.634**	0.000
4	0.640**	0.000	8	0.804**	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.001

* دالة إحصائية عند 0.050

ثبات الدراسة:

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات ألفا كرونباخ، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين (0.878)، و(0.906) لمستوى نمط القيادة السائد لدى مدرّاء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

الجدول (6): نتائج معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
مستوى الانتماء التنظيمي	15	0.906
النمط الديمقراطيّ	12	0.858
النمط التسلسليّ	10	0.786
النمط التسيبي (الفوضوي)	11	0.743
الدرجة الكلية لمستوى نمط القيادة السائد	33	0.878

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (315) استبانة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (وإعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدًا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقًا لأسئلة وبيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (t-test) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

عرض النتائج ومناقشتها:

عند عرض نتائج الدراسة، تم اعتماد الدرجات التالية في تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة، وذلك بطرح (1) من الحد الأعلى للدرجة (5)، ومن ثمّ قسمة الباقي على (3)، $1-5=3/4=1.33$.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لنوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	النمط الديمقراطي	4.1574	0.74189	83.1	عالية
2	النمط التسلطي	3.1448	0.55523	62.9	متوسطة
3	النمط التسيبي (الفوضوي)	2.2456	0.55734	44.9	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن محور النمط الديمقراطي حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.15) وبنسبة مئوية (83.1%) وبدرجة عالية، يليه محور النمط التسلسلي بمتوسط حسابي (3.14) وبنسبة مئوية (62.9%) وبدرجة متوسطة، ومن ثم النمط التسيبي (الفوضوي) بمتوسط حسابي (2.24) وبنسبة مئوية (44.9%) وبدرجة منخفضة.

تشير النتائج أنّ هناك موافقة من المعلمين بدرجة عالية على فقرات النمط الديمقراطي في غالبيتها، مما يعني أنّ هناك فهمًا وإدراكًا لدى معظم مديري المدارس الثانوية الأهلية، بأنّ النجاح في تحقيق أهداف العمل لا يتمّ إلا من خلال توفير المناخ الديمقراطي الإيجابي، والتعامل العادل مع الجميع، والعمل بروح الفريق. وبدل حصول النمط التسلسلي (الأوتوقراطي) على درجة متوسطة، والنمط التسيبي (الفوضوي) على درجة منخفضة إلى أنّ بعض الظروف والمواقف قد تفرض على المدير وبنسب متفاوتة ممارسة هذه الأنماط القيادية.

تعزو الباحثة حصول النمط القيادي الديمقراطي على المرتبة الأولى إلى حسن تعامل المديرين مع المعلمين في المدارس الثانوية الأهلية، وهذا يظهر من خلال تحفيز المعلمين لتطوير العمل، وإيمان المديرين بقدرات المعلمين وإمكاناتهم، وإعطائهم فرص التجربة، وتوزيع المسؤوليات التربوية بعدالة، والحرص على تنمية قيم التعاون فيما بينهم، وإتاحة فرصة إبداء الرأي والمشاركة في حلّ المشكلات المدرسية، والمشاركة في رسم السياسات وتفويض الصلاحيات، وهذا يرجع إلى حسن اختيار المدراء لهذه المدارس وإلى تطويرهم وتأهيلهم ليكونوا مدراء أكفاء وعلى درجة عالية من التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية، دراسة أديبي (Adeyemi,2020) التي هدفت للكشف عن علاقة الأنماط القيادية لمديري المدارس مع أداء المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية أوندو في نيجيريا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخدامًا لدى مديري مدارس الولاية، وأنّ مستوى أداء المعلمين كان متوسطًا. كما أظهرت النتائج أن أداء المعلمين يرتبط إيجابيًا مع النمط الأوتوقراطي أكثر من النمط الديمقراطي والتسيبي.

واتفقت أيضًا مع دراسة عويس (2020) التي تناولت الأنماط القيادية لمديري المدارس المتبعة في المدارس الحكومية الثانوية في عجلون، وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي على سلوك المعلمين، وأنّ معلمي المدارس الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المدرسة، وأنّ همه الالتزام بمواعيد الحصص المدرسية.

كما اتفقت مع دراسة الطيارة (2018) التي هدفت إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية التربوية ودافعية المعلمين نحو العمل، حسب متغيرات الجنس، التخصص، وعدد سنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت الأداة في الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة (420) معلمًا ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات مديري المدارس الأساسية الخاصة للنمط القيادي ومجالات مستوى دافعية المعلمين نحو العمل واتفقت مع دراسة أبوالا (Abwalla,2014) التي هدفت إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على أداء المعلمين بإقليم جامبيلا في أثيوبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّنت عينة الدراسة من (10) مدارس عامة ومن (190) معلمًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ أسلوب القيادة الديمقراطي هو أكثر الأساليب ممارسة وله تأثير هام على عملية صنع القرار، والتواصل وتفويض الصلاحيات.

واختلفت عن دراسة يوسف وأحمد (2020) التي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتكوّنت عينة الدراسة من (322) معلمًا ومعلمة. وكشفت نتائج الدراسة أنّ النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفرة بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1.	يحفّز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل.	4.45	0.761	89.0	عالية
2.	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم.	4.43	0.742	88.6	عالية
3.	يحرص مدير المدرسة على تنمية قيم التعاون.	4.37	0.780	87.4	عالية
4.	يركّز مدير المدرسة على إنجاز العمل.	4.34	0.759	86.8	عالية
5.	ينبغي مدير المدرسة روح الإبداع لدى المعلمين.	4.25	0.870	85.0	عالية
6.	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	4.19	0.852	83.8	عالية
7.	يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل.	4.17	0.897	83.4	عالية
8.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حلّ المشكلات المدرسية.	4.15	0.889	83.0	عالية
9.	يعطي مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للتجريب.	4.15	0.881	83.0	عالية
10.	يخصص مدير المدرسة بعضاً من وقته للحوار مع المعلمين.	4.08	0.959	81.6	عالية
11.	يفوّض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين بطريقة مدروسة.	3.99	1.071	79.8	عالية
12.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات.	3.95	0.953	79.0	عالية
13.	يتقبّل مدير المدرسة انتقادات المعلمين برحابة صدر.	3.95	0.955	79.0	عالية
14.	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربوية على المعلمين بعدالة.	3.94	0.995	78.8	عالية
15.	يحدّد مدير المدرسة لكلّ معلّم عملاً يقوم به.	3.93	0.943	78.6	عالية
16.	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته بحذافيرها.	3.84	1.010	76.8	عالية
17.	يمنح المعلمين حرية كبيرة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	3.64	1.035	72.8	متوسطة
18.	يتوسّع في تفويض الصلاحيات.	3.63	1.042	72.6	متوسطة
19.	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية.	3.47	1.242	69.4	متوسطة
20.	يقوم مدير المدرسة بعلاج المشكلات المدرسية التي تطرأ مستنداً إلى تقييمه الشخصي للموقف.	3.14	1.201	62.8	متوسطة
21.	ينفرد مدير المدرسة بوضع السياسات التعليمية.	2.88	1.304	57.6	متوسطة
22.	يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة.	2.39	1.133	47.8	متوسطة
23.	يرفض مدير المدرسة انتقاد أعماله.	2.25	1.191	45.0	منخفضة
24.	يُقصي (يبعد) مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين.	2.23	1.146	44.6	منخفضة
25.	يتصف مدير المدرسة بأنه مقلّ في ثنائه على الأداء الجيّد.	2.23	1.256	44.6	منخفضة
26.	يتصرّف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين.	2.19	1.119	43.8	منخفضة
27.	ينتقد مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية.	2.14	1.124	42.8	منخفضة
28.	يبتعد مدير المدرسة عن تعزيز المعلمين.	1.92	1.165	38.4	منخفضة
29.	يتردد مدير المدرسة في قراراته الإدارية.	1.83	1.132	36.6	منخفضة
30.	يهمل مدير المدرسة متابعة المهمات الموكلة للمعلمين.	1.56	0.927	31.2	منخفضة
31.	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسية مع المعلمين.	1.52	1.026	30.4	منخفضة
32.	يهمل مدير المدرسة متابعة الأنشطة المدرسية.	1.45	0.921	29.0	منخفضة
33.	يتوقّع مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالعمل.	1.38	0.593	27.6	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.11	1.041	55.2	متوسطة

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أنماط القيادة السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة السائدة لدى مدراء المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن (16) فقرة جاءت بدرجة عالية، و (6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و (11) فقرة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "يحفّز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.45)، ويلها فقرة "يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم" بمتوسط حسابي (4.43) وجاءت في النمط الديموقراطي. وحصلت الفقرة "يتوقّع مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالعمل" على أقل متوسط حسابي (1.38)، يلها الفقرة "يهمل مدير المدرسة متابعة الأنشطة المدرسية" بمتوسط حسابي (1.45) وجاءت في النمط التسبيحي (الفوضوي).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
3	تهمني سمعة المدرسة التي أعمل بها.	4.72	0.532	94.4	عالية
4	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.	4.64	0.619	92.8	عالية
5	أبين لأصدقائي أن هذه المدرسة عظيمة.	4.63	0.643	92.6	عالية
2	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.	4.55	0.658	91.1	عالية
1	أشعر بالانتماء إلى هذه المدرسة.	4.53	0.697	90.6	عالية
6	اتخذت قراراً صائباً عندما قبلت العمل في هذه المدرسة.	4.44	0.786	88.8	عالية
11	أشعر بالسعادة لأنني أعمل في هذه المدرسة.	4.41	0.754	88.2	عالية
12	تدفعني هذه المدرسة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.	4.38	0.778	87.6	عالية
10	تعد هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن أعمل فيها.	4.25	0.906	85.0	عالية
7	أقبل أي عمل يتناسب مع مؤهلاتي في هذه المدرسة لكي أحتفظ بعملي.	4.13	1.023	82.6	عالية
8	أوافق على الأساليب الإدارية المتبعة في هذه المدرسة.	4.09	0.900	81.8	عالية
9	تتطابق قناعاتي الإدارية مع قناعات المدرسة التي أعمل فيها.	4.08	0.863	81.6	عالية
13	أشعر بأنني أكسب كثيراً إذا بقيت في هذه المدرسة على المدى البعيد.	4.08	1.013	81.6	عالية
15	يدفعني أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة للتفكير بترك العمل فيها.	3.55	1.231	71.0	متوسطة
14	أقبل العمل في أية مدرسة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة.	3.35	1.289	67.0	متوسطة
	الدرجة الكلية	4.2569	0.57318	85.1	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى فقرات الانتماء التنظيمي والدرجة الكلية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.25) وانحراف معياري (0.573) وهذا يدل على أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (85.1%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7) أن (13) فقرة جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تهمني سمعة المدرسة التي أعمل بها" على أعلى متوسط حسابي (4.72)، ويلها فقرة "أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (4.64). وحصلت الفقرة "أقبل العمل في أية مدرسة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة" على أقل متوسط حسابي (3.35)، يليها الفقرة "يدفعني أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة للتفكير بترك العمل فيها" بمتوسط حسابي (3.55).

تعتبر الباحثة هذه النتيجة طبيعية ومتوقعة، تعزو ذلك إلى أن هناك تعاون وتوافق بين المعلمين والإدارة المدرسية في تسيير العملية التعليمية بشكل مقبول ومرضي للجميع من خلال تفويض السلطة للمعلمين، وإشراكهم في عملية صنع القرارات الداخلية ورسم السياسة التربوية للمدرسة ضمن إجراءات وتعليمات وزارة المعارف، وإفساح الفرصة أمام المعلمين ليطوروا أنفسهم مهنيًا، وتوفر فرص التعلم وتبادل الأفكار واستخدام التغذية الراجعة من المدير لتحسين إنجاز المعلمين في العمل، وتعزيز قدرات المعلمين

لإنجاز مهام التعليم بشكل جيد، ففرص العمل تسمح لهم بالنمو والتطور لإتقان المهارات اللازمة وتعلم مهارات جديدة، مما يعطيهم إحساساً بالتحدي والتقدم والإنجاز الشخصي، وهذه الأمور جميعها ولدت لديهم الشعور بالانتماء للمدرسة.

ويتحقق انتماء المعلمين للمؤسسة التي يعملون بها من خلال الإخلاص والتفاني والعطاء في العمل، ومن خلال الشعور بالفخر والسعادة لكونهم يعملون فيها، والاهتمام بسمعتها، والتمسك بمكان العمل وعدم التفكير بتركه إذا توفرت شروط عمل أفضل. تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية: دراسة القهيوبي (2020) التي هدفت إلى التعرف على درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدات. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وبيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة لـ 10 سنوات أو أكثر. كما بيّنت وجود علاقة ارتباطية بين درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

ودراسة أبو صاع وآخرون (2018) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية جنين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي للمعلمين جاءت بمستوى مرتفع. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة).

ودراسة أبو سمرة وسلامة (2013) بعنوان: "الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال"، حيث حاولت هذه الدراسة التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين في جامعة الاستقلال جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4.09)، وفق مقياس ليكرت الخماسي. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية التالية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين".

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول (10): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين نوع نمط القيادة ومستوى

الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى الانتماء التنظيمي	0.768**	0.000
النمط الديمقراطي	-0.255**	0.000
النمط التسلسلي	-0.334**	0.000
النمط التسيبي (الفوضوي)	0.283**	0.000
الدرجة الكلية		

* دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)

** دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.01$)

يتبين من الجدول (10) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.283)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث تبين أن هناك علاقة طردية إيجابية ومرتفعة بين النمط الديمقراطي ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين (0.76)، وتبين وجود علاقة عكسية سلبية بين كل من النمطين التسلسلي (-0.255) والنمط التسيبي (-0.334) من جهة ومستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين من الجهة الأخرى من وجهة نظر المعلمين، وبذلك تم رفض الفرضية.

تفسّر الباحثة هذه النتيجة بحسن تعامل مديري المدارس الثانوية الخاصة (الأهلية) في منطقة الخط الأخضر مع معلمهم، ومشاركتهم في كلّ ما يخصّ الطلبة والمعلمين، واحترام آرائهم وخبراتهم، والتعاون وتفويض الصلاحيات، وإفساح الفرصة أمامهم لتطوير مهاراتهم، فيشعر الجميع بالمسؤولية، وهذه الأمور جميعها ولّدت لديهم الشعور بالانتماء إلى المدرسة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أفنيه روشا (Roshay Afniy, 2013) التي هدفت إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة في المدارس وبين الخصائص التالية: شعور المعلم برسالة المدرسة، التزام المعلم وانتمائه التنظيمي، ثقافة المدرسة ودافعية الإنجاز. كشفت نتائج الدراسة أن معظم مديري المدارس ينظر إليهم معلومهم كقادة تربويين، حين تكون قيادتهم تكويينية، لا مركزية. عندها يكون التزام المعلمين وانتمائهم التنظيمي أقوى، ودافعيّتهم للإنجاز أعلى، وتكون ثقافة المدرسة أكثر تشجيعاً للإنجازات. وتبعاً لذلك وجد أنه كلما زاد التزام المعلمين بالمدرسة، كان مستوى التدريس أفضل، وهناك احتمال كبير لتحقيق الأهداف التربوية وزيادة التحصيل الدراسي للطلاب.

كما اتفقت مع نتائج دراسة وهدفت دراسة أفدان وسبوب (Afadan & Subayb, 2020) إلى فحص مفهوم "الالتزام التنظيمي" لمعلمي المدارس الابتدائية في قضاء حيفا، حيث كان منبرج الدراسة كيفياً عن طريق إجراء مقابلات نصف مقننة مع (15) معلمة. وبيّنت النتائج التالي: حين يعمل طاقم المعلمين كفريق عمل مشترك، هذا يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين للمؤسسة التي يعملون بها، وحين تكون علاقة المدراء جيدة بالمعلمين، عندها يزيد مستوى التزام المعلم تجاه مدرسته بشكل واضح.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة".

تم فحص الفرضية الأولى وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عيّنة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	63	4.2815	0.54377
من 5-10 سنوات	68	4.1108	0.62556
أكثر من 10 سنوات	184	4.3025	0.55681

يلاحظ من الجدول رقم (11) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (12):

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.873	2	0.937	2.885	0.057
داخل المجموعات	101.288	312	0.325		
المجموع	103.161	314			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.885) ومستوى الدلالة (0.057)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية. تعزو الباحثة عدم وجود فروق بين المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، إلى الدورات التدريبية المقدمة إلى المعلمين الجدد حال التحاقهم بالعمل في المدرسة، واستمرار تقديم تلك الدورات طيلة سنوات خدمتهم، من خلالها يحصلون على مهارات وخبرات متماثلة، مما يقلل الفارق بينهم وبين المعلمين ذوي الأقدمية في الخدمة من ناحية الوعي الوظيفي وتقديرهم لمستويات الانتماء التنظيمي.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية: دراسة أبي صاع وآخرين (2018)، دراسة أبي سمرة وسلامة (2013) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. بينما تختلف عن دراسة القهبيوي (2020) التي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة 10 سنوات أو أكثر.

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي".

تم فحص الفرضية الثانية وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لقب أول	108	4.3358	0.60499
لقب ثانٍ	192	4.2115	0.54527
لقب ثالث	15	4.2711	0.66211

يلاحظ من الجدول رقم (13) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14):

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" محسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.072	2	0.536	1.638	0.196
داخل المجموعات	102.089	312	0.327		
المجموع	103.161	314			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.638) ومستوى الدلالة (0.196)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى تأهيل المعلمين في المدارس الأهلية في منطقة الخط الأخضر، باختلاف مؤهلاتهم بفعل الدورات التدريبية والورش التربوية، المكثفة المقدمة للمعلمين، إضافة إلى ما يحضره ويشاركه فيه من ندوات ومؤتمرات واجتماعات؛ بهدف رفع كفاءتهم، وتحسين أدائهم، مما جعل تقديراتهم لمستويات الانتماء التنظيمي متقاربة رغم الاختلاف في المؤهلات العلمية التي يحملونها. تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: القهيوبي (2020)، أبو صاع وآخرون (2018)، أبو سمرة وسلامة (2013) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير "المؤهل العلمي".

الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها تستنتج الباحثة أن مديري المدارس الثانوية الأهلية في منطقة الخط الأخضر مؤهلون لمناصبهم، ويتم اختيارهم حسب مؤهلاتهم وشروط معينة أخرى، فلديهم الكفاءة والخبرة والقدرة على قيادة مدارسهم نحو الأفضل. يُلاحظ ذلك من خلال ممارسة الأسلوب الإداري الديمقراطي مع المعلمين، الذي عزز من انتماء المعلمين لمدارسهم وزاد من دافعيتهم في العطاء وتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف مدارسهم التربوية والتعليمية.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:
- تشجيع الوزارة المديرين على استخدام النمط القيادي الديمقراطي في جميع المدارس من خلال وضع نظام حوافز لمديري المدارس الذين ينجحون في توظيف إدارتهم بشكل مبدع مما يرفع من شأن المدرسة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.
 - زيادة الاهتمام بموضوع الانتماء التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم لتعزيز مستوياته، وهذا يتم من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية للمعلمين والمديرين، وتوجيه المديرين للاهتمام بعدة مواضيع من شأنها تعزيز وزيادة مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في كافة المدارس (الأهلية والحكومية) مثل: تنمية مبدأ الرقابة الذاتية، وتنمية الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة العمل كفريق واحد، وتفويض الصلاحيات، ودعم التطور المهني للمعلمين، وتعزيز الثقة بمهاراتهم وإمكاناتهم والاستفادة من ذوي الكفاءة منهم والخبرة في صنع القرارات.
 - إجراء بحوث مستقبلية مماثلة، ولكن باختلاف عينة الدراسة، فمثلاً إجرائها على معلمين يعلمون في مدارس حكومية أو تكنولوجية أو خاصة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو سمرة، محمود وسلامة، كمال. (2013). الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال. مجلة تطوير الأداء الجامعية، جامعة المنصورة، 2(2)، 124 - 137.
- أبو صاع، جعفر، وأبو سمرة، محمد وجبارين، أسماء. (2018). الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم. استرجعت من <https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/366>
- أبو عصبه، خالد (2022). التربية والتعليم في المجتمع العربي ما بين الواقع واستشراف المستقبل. حيفا: مكتبة كل شيء.
- أبو الغنم، شروق. (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو ليل، سعاد وعطاري، عارف. (2020). واقع أنماط سلوك التأثير المستخدمة من مديري المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمصادر سلطته. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16 (3)، 359-372.
- بجحاح، فريال. (2011). القائد والمرؤوس في معادلة تحقيق الانتماء التنظيمي: تحليل نظري ودراسة ميدانية. دراسات اجتماعية، 8، 9-29.
- حمود، كاظم خضير. (2010). منظمة المعرفة. دار صفاء: عمان الأردن.
- الحية، وليد نمر. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخطيب، سبأ. (2017). الأنماط القيادية السائدة في مدارس محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ديوش، راضية. (2018). الفروق في أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 8، 309-321.
- ريان، عادل. (2010). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، مصر، 12(2)، 341-384.
- طيارة، عيبر. (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العامودي، محمد زكي. (2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- العجارمة، موفق. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العدواني، حنان. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط). استرجعت من <http://search.mandumah.com/Record/721912>
- عساف، مؤيد، والمرعي، عبد الله. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- عويس، بثينة. (2021). الأنماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين ومن وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 157-180.
- القهيوي، ابتسام. (2020). الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط.

اللوزي، خديجة. (2012). مستويات الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية). جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن. استرجعت من <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=105497>

معمري، زهية. (2015). علاقة الرقابة الإدارية بالأنماط القيادية: دراسة ميدانية على موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح (رسالة ماجستير غير منشورة)، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح.

المغربي، محمد. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.

يوسف، داليا وأحمد، مها. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 50، 11-59.

ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Asba, K. (2022). Education in the Arab society: between reality and foreseeing the future. Haifa: Everything Library.
- Abu El-Ghanm, Sh. (2013). The impact of leadership styles in resisting change in business organizations, an applied study in the Jordan Phosphate Mines Company. (Unpublished Master's Thesis in business administration), Middle East University, Jordan.
- Abu Samra, M. & Salama, K. (2013). Organizational affiliation and its strengthening factors among employees of Al-Istiklal University, Journal of University Performance Development. (Mansoura University), 2(2), 124 – 137.
- Abu Saa` J., Abu Samra, M. & Jabareen, A. (2018). The organizational affiliation of teachers in public schools in the Jenin Education Directorate from their point of view. Retrieved from <https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/366>
- Abu Lail, S. & Atari, A. (2020). The reality of the patterns of influence behavior used by the principals of Arab technical secondary schools within the green line and their relationship to the sources of their authority, The Jordanian Journal of Educational Sciences, 16(3) 359-372
- Al-Ajmi , H. (2010). Recent trends in administrative leadership and human development. Amman: Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
- Al-Khatib, S. (2017). The dominant leadership styles in Zarqa Governorate schools and their relationship to the level of social intelligence among school principals. (Unpublished master's thesis), The Hashemite University, Jordan.
- Al-Amoudi, Z. (2013). The level of efficiency of job performance and its relationship to the leadership styles prevalent among administrative leaders. (Unpublished master's thesis), Al-Aqsa University, Palestine.
- Assaf, S. & Al-Mar'i, A. (2019). Scientific applications in human resource management in public and private institutions, Amman: Dar Amjad for Publishing and Distribution.
- Bahbah, F. (2011). The leader and the subordinate in the equation of achieving organizational affiliation: theoretical analysis and field study, social studies 8 , 9 - 29
- Dariush, Radia. (2018). Differences in educational leadership styles prevailing among secondary education principals. Al-Jameh Journal of Psychological Studies and Educational Sciences, 8, 309-321.
- Hammoud, K. (2010). knowledge organization. Amman, Jordan: Dar Safaa.

- Al-hayi, W. (2015). The degree of secondary school principals' practice of strategic management and its relationship to achieving administrative excellence. (Unpublished Master's Thesis), Department of Educational Administration, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Al-Lozy, K. (2012). Levels of emotional intelligence among secondary school principals and their impact on the organizational loyalty of teachers in the Amman Governorate. (Published Master's Thesis, Middle East University).
- Retrieved from <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=105497>
- Al-magrabi, M. (2016). Management and organization assets. Amman, Jordan: Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution.
- Al-Odwani, H. (2013). The prevailing leadership styles among secondary school principals in the State of Kuwait and their relationship to the organizational pressures of teachers from their point of view. (Published Master's Thesis, Middle East University).
- Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/721912>
- Al-Qahwi, I. (2020). The organizational affiliation of teachers in public schools in the capital, Amman, and its relationship to their job, performance from the point of view of principals and assistants. (unpublished Master's Thesis), Specialization in Educational Management and Leadership, Middle East University.
- Owais, B. (2021). Leadership styles of school principals in public secondary schools and their impact on teachers' behavior and their point of view. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 29(1), 157-180.
- Mamari, Z. (2015). The relationship of administrative control with leadership styles: a field study on the staff of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Kasdi Merbah University. (unpublished master's thesis), Ouargla, Kasdi Merbah University.
- Ryan, A. (2010). The relationship between leadership behavior patterns and job burnout among subordinates. *Contemporary Business Research Journal*, Sohag College of Commerce, Egypt, 12(2), 341-384.
- Tayara, A. (2018). Educational leadership styles of principals of private primary schools in the capital Amman governorate and their relationship to teachers' motivation towards work (unpublished master's thesis), Middle East University, Amman.
- Youssef, D. and Ahmed M. (2020). The prevailing leadership styles among secondary school principals and their relationship to teachers' attitudes towards total quality management. *the magazine International for Educational and Psychological Sciences*, 50, 11-59.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Abwalla, J. (2014). The principal Leadership Style Teachers Performance in General Secondary Schools of Gamble regional State. Department of educational Planning and Management, Jimma University.
- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria . Journal of Education Administration and Policy Studies, 2(6), 83-91.
- Avdan, A. and Sabob, G. (2020). The characteristics and meanings of the perceptions of organizational commitment among female teachers in elementary schools (In Hebrew). multi-faceted: research and discussion, 19, 46-78. Retrieved from: <https://www.gordon.ac.il/sites/gordon/UserContent/files/%D7%A8%D7%90%D7%91%D7%99%D7%94%D7%90%D7%91%D7%99%D7%93%D7%9F%D7%95%D7%92%D7%9C%D7%99%D7%AA%D7%A1%D7%90%D7%91%D7%95%D7%91.pdf>
- Avney, R. (2013). School leadership and student achievement: Research report summary (In Hebrew). The Hebrew University, Jerusalem. <https://www.avneyrosha.org.il/resourcecenter/Pages/instructionalleadership.aspx>
- Joffres, C. & Haughey, M. (2001). Elementary teachers' commitment declines: Antecedents, processes, and outcomes. The Qualitative Report, 6(1), 1-22.