

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب : نهلة خليل إبراهيم حمودة

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2014/5/12



بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة

شئون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية

## الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة

إعداد

نهلة خليل إبراهيم حمودة

إشراف

الدكتور / محمد عثمان الأغا

رسالة مقدمة إلى قسم أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالاً لمتطلبات  
الحصول على درجة الماجستير

٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ نهلة خليل إبراهيم حمودة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية وموضوعها:

### الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 27 جمادى الآخر 1435 هـ، الموافق 2014/04/27 الساعة التاسعة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً داخلياً	د. فايز كمال شلidan
.....	مناقشاً خارجياً	د. محمد هاشم آغا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

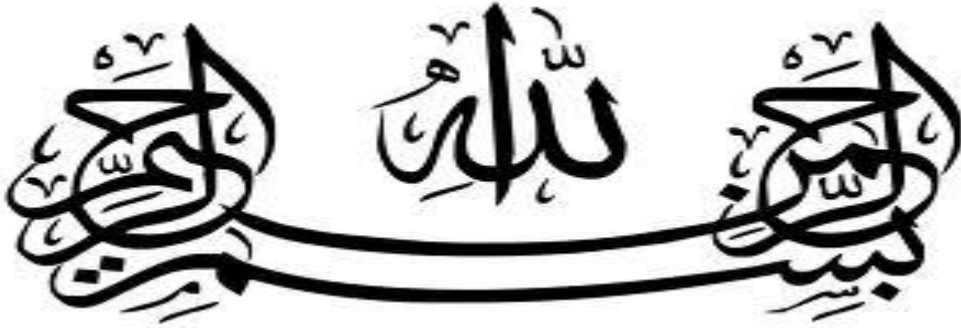
واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

.....  
.....  
.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز





قال تعالى:

﴿ قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ \*  
لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾

سورة الأنعام (الآيات: ١٦٢-١٦٣)



## الإهداء

إلى المصطفى المختار، وني الهدى،

مرسول الله محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من عنز علي فراقه، وأبت الأقدار إلى أن تقف حائلاً بينه وبين رؤية هذا العمل،

إلى مروح والدي الغالي والذي لم يمض على وفاته سوى عشرين يوماً .

إلى أمي الغالية أطال الله عمرها وأدامها الله تاجاً فوق رأسي .

إلى من شاركني مشوار العناء والجهد وتحمل الكثير نروحي الغالي .

إلى أملي المتجدد في الحياة أنبائي الأحباء (محمد ويحيى) .

إلى اخواني واخواتي وجميع أفراد عائلة حمودة الأعزاء تقديراً وعرفاناً .

إلى عائلة نروحي آل شهاب الكرام .

إلى أمرواح الشهداء / وعلى رأسهم الشهيد يحيى عياش .

إلى الأسرى الأبطال / وعلى رأسهم الأسير عبد الله البرغوثي .

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، يقول الحق سبحانه وتعالى {وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ} (الضحى : ١١) فإن الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع ، وانطلاقاً من قول نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم): [من لا يشكر الناس لا يشكر الله] (الترمذي، ١٩٧٥ : ٤ : ٣٣٩)

فإنني أتوجه بكل الشكر والتقدير لمن قدم لي العون في إتمام هذه الدراسة ، وأخص بالذكر الجامعة الإسلامية ممثلة بإدارتها الموقرة، وكل من عمادة الدراسات العليا وعمادة كلية التربية، ورئاسة قسم أصول التربية، وأعضاء هيئة التدريس المحترمين.

وإنني لئتملكني شعور العرفان العميق لأن أتوجه بالشكر الوافر والتقدير إلى الأب الفاضل أستاذي الدكتور/ محمد عثمان الأغا الذي تفضل بقبوله الإشراف على دراستي، فكان خير سند وعون لي متواضعاً في إسداء النصيحة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأخوة المناقشين:

الدكتور/ فايز شلدان مناقشاً داخلياً لهذه الدراسة  
والدكتور/ محمد هاشم أغا مناقشاً خارجياً لهذه الدراسة

والله ولي التوفيق

الباحثة

## المخلص بالعربية

عنوان الدراسة: الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة.

الباحثة: نهلة خليل حمودة إشراف الدكتور: محمد عثمان الأغا

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانتين الأولى لقياس الولاء التنظيمي والتي تكونت من (٢٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات : (الولاء العاطفي، الولاء الاستمراري، الولاء المعياري)، والثانية لقياس فاعلية الإدارة المدرسية مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي (المجال الإداري، المجال الفني، مجال العلاقات الانسانية، مجال العلاقة مع المجتمع المحلي).

ولقد تم التأكد من صدق الاستبانتين، الصدق الظاهري من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين من الخبراء التربويين، وكذلك صدق الاتساق الداخلي ل فقرات الاستبانتين، كما تم التأكد من ثباتهما، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة الأولى (٠,٨٤٣) ومعامل الثبات للاستبانة الثانية (٠,٩٢٩).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠١٣م-٢٠١٤م) والبالغ عددهم (١٤٥) مديراً ومديرة أما عينة الدراسة فقد تكونت من (١٤٥) مديراً ومديرة ويمثلون (١٠٠%) من افراد مجتمع الدراسة.

ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والاختبارات الاحصائية ومن أهمها التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (T) (tese)، واختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :-

١- أن مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم كان بدرجة عالية بوزن نسبي قدره (٧٤,٢٧%) ولقد حصل المجال الاول : الولاء العاطفي على المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره(٨٧,٠٨%) ، والمجال الثاني : الولاء المعياري بوزن نسبي قدره (٧٢,٥١%) والمجال الثالث الولاء الاستمراري بوزن نسبي (٦٢,٨٢%) .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستوى الولاء التنظيمي في الدرجة الكلية، والولاء العاطفي، والولاء المعياري تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث) وبينما وجدت فروق دالة إحصائياً في الولاء المستمر لصالح الذكور.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، غرب خانينونس، شرق خانينونس، رفح) وتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية بين منطقة شمال غزة والوسطى لصالح الوسطى وبين منطقة غرب غزة والوسطى لصالح الوسطى.

٥- أن درجة تقدير مديري المدارس الثانوية لفاعلية الإدارة جاءت بدرجة كبيرة جداً، وبوزن نسبي قدره (٨٦,٦٨%) ولقد حصلت المهام الإدارية على المرتبة الاولى وبوزن نسبي قدره (٩٠,٩٣%) ، وحصلت العلاقات الإنسانية داخل المدرسة على المرتبة الثانية وبوزن نسبي قدره (٨٨,٨٨%) (١١%) ، وحصلت المهام الفنية على المرتبة الثالثة وبوزن نسبي قدره (٨٧,٤٨%) ، وحصلت العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة والأخيرة وبوزن نسبي (٧٨,٣٦%).

٦- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية لدرجة فاعلية الإدارة تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث)، وكذلك لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، ولمتغير سنوات الخدمة من (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، ولمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، غرب غزة، شرق غزة، الوسطى، غرب خانينونس، شرق خانينونس، رفح).

٧- توجد علاقة طردية وموجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي ومتوسطات تقديراتهم لفاعلية الإدارة. وكانت أهم توصيات الدراسة ما يلي:

١- تنمية الولاء التنظيمي في نفوس مديري المدارس من خلال إحلال بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الإحترام والود بين مديري المدارس والإدارات العليا.

٢- رعاية إهتمام وحاجات المدير ومتطلباته المهنية من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة.

٣- ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال فتح قنوات للتفاعل بينهم.

٤- ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفراح المجال للمعلمين والطلبة للاتصال بمؤسسات المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو العمل المدرسي.



## Abstract

**Title:** The organizational loyalty among the secondary school head teachers in Gaza governorates, and its relationship with the effectiveness of management.

The aim of this study was to determine the level of the organizational loyalty among the secondary school head teachers in Gaza provinces, and the relationship between this level and the effectiveness of the management, To achieve this aim; the researcher adopted the analytical descriptive approach, and To achieve this aim; the researcher designed two questionnaires, the first is to measure the organizational loyalty, and it consists of 25 items distributed on 3 domains ( effective commitment, continuous commitment, normative commitment ), the second questionnaire is to measure the effectiveness of school management, and it consists of 45 paragraphs distributed on 4 domains (administrative domain , technical domain, human relationships, the relationship with local community ).

It has been made sure of validity of the questionnaires by offering it to a group of referees,

Also it has been made sure of validity the internal consistency of the questionnaires, also it has been made sure of their reliability where it was for (0.843) for the first questionnaire, and (0.929) for the second questionnaire.

The population of the study consisted of all the head teachers in Gaza strip for the scholastic year 2013-2014. They were ( 145 ) head teachers, the sample of the study consisted of (145) head teachers, and they represented 100% of the population of the study.

SPSS program with Statistical tests was used to analyze data, the most important Statistical tests that were used are Frequencies, percentages, Arithmetic mean, standard deviation, T test and one way ANOVA test.

The results pointed to the following :

- 1- The level of the organizational loyalty among the secondary school head teachers in Gaza provinces from their point of view has got a high degree with the score of (74.27%), the first domain (effective commitment) occupied the first rank with the score of (87.08%), next was the normative commitment which occupied the second rank with the score of ( 72.51%), last was the continuous commitment which occupied the third rank the score of (62.82%).
- 2- There were no significant statistical differences within the statistical level  $\alpha \leq 0.05$  in the secondary school head teacher's of Gaza governorates estimation in the level of organizational loyalty neither in the total degree, effective commitment nor the normative commitment due to sex(males, females), and There were a significant statistical differences in the continuous commitment due to sex in favor of the males.
- 3- There were no significant statistical differences within the statistical level  $\alpha \leq 0.05$  in the secondary school head teacher's of Gaza governorates estimation in

the level of organizational loyalty due neither to scientific degree ( Bachelor degree, high studies ) nor years of service ( 1-5 years, 5-10 years, more than 10 years).

- 4- There were no significant statistical differences within the statistical level  $\alpha \leq 0.05$  in the secondary school head teacher's of Gaza governorates estimation in the level of organizational loyalty due the educational area ( North of Gaza, West of Gaza, East of Gaza, Medial, West of KhanYounis, East of KhanYounis, Rafah), and There were a significant statistical differences within the statistical level  $\alpha \leq 0.05$  in the secondary school head teacher's of Gaza provinces estimation in the level of organizational loyalty due the educational area between North of Gaza and the Medial in favor of the Medial, and between West of Gaza and the Medial in favor of the Medial.
- 5- The degree of the secondary school head teacher's estimation in the effectiveness of the management has got a very high degree with the score of (86.68%), the administrative domain occupied the first rank with the score of (90.93%), next was the human relationships which occupied the second rank with the score of (88.11%), next was the technical domain which occupied the third rank with the score of (87.48%), last was the relationship with local community which occupied the fourth rank with the score of (78.36%).
- 6- There were no significant statistical differences within the statistical level  $\alpha \leq 0.05$  in the secondary school head teacher's of estimation in the effectiveness of the management due neither to sex(males, females) nor to scientific degree ( Bachelor degree, high studies ) nor to years of service ( 1-5 years, 5-10 years, more than 10 years) nor to educational area ( North of Gaza, West of Gaza, East of Gaza, Medial, West of KhanYounis, East of KhanYounis, Rafah), .
- 7- There is a Positive significant statistical relationship within the statistical level  $\alpha \leq 0.05$  between the secondary school head teacher's estimation in the organizational loyalty and their estimation in the effectiveness of the management.

According to the previous results , the researcher recommended the following :

- 1- Developing a sense of loyalty to the organization, which based on respect and friendliness relationship between the school head teachers and the top level managers.
- 2- Taking care of the head teacher wants and needs and his job requirements by providing the suitable training programs.
- 3- Connect the schools with the local community opening interaction channels between them.
- 4- The necessity of directing the school head teachers to allow teachers and students to contact with the Community institutions and consolidate cooperative relationships between them which will reflect positively on the scholastic work.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرآن كريم
ب	اهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الانجليزية
ح	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
<b>الفصل الاول: الاطار العام للدراسة</b>	
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	فرضيات الدراسة
٧	اهداف الدراسة
٧	اهمية الدراسة
٨	حدود الدراسة
٨	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني : الاطار النظري أولاً الولاء التنظيمي</b>	
١٠	تعريف الولاء
١١	تعريف الولاء التنظيمي
١٣	المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
١٣	مراحل الولاء التنظيمي
١٥	أهمية الولاء التنظيمي
١٧	خصائص الولاء التنظيمي
١٨	مكونات الولاء التنظيمي وأبعاده
٢٠	متغيرات الولاء التنظيمي
٢٢	أسباب ضعف مظاهر الولاء في المنظمة
٢٣	دلائل وجود الولاء التنظيمي
٢٤	العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي
<b>ثانيا : فاعلية الإدارة المدرسية</b>	
٢٧	معنى الفاعلية
٢٩	تعريف الإدارة المدرسية الفاعلة
٣٠	خصائص مدير المدرسة الفاعلة

٣٢	الأدوار الوظيفية التي يقوم بها المدير الفاعل
٣٢	الصفات الشخصية لمدير المدرسة الفاعل
٣٤	عوامل نجاح الإدارة المدرسية
٣٥	مبادئ القيادة الإدارية الفاعلة
٣٧	الصفات الريادية لمدير المدرسة الفاعل
٣٩	خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة
٤٠	معايير ومؤشرات المدرسة الفاعلة
٤٥	معوقات فاعلية الإدارة المدرسية
<b>الفصل الثالث : الدراسات السابقة</b>	
٤٨	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
٥٨	الدراسات المتعلقة بفاعلية الإدارة
٦٩	التعقيب على الدراسات السابقة
٦٩	الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
٧٠	الدراسات المتعلقة بفاعلية الإدارة
<b>الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات</b>	
٧٣	منهج الدراسة
٧٤	مجتمع الدراسة
٧٦	أدوات الدراسة
٧٧	صدق الاستبانة
٨٦	ثبات الاستبانة
<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>	
٩١	الاجابة عن السؤال الأول وتفسيره
١٠١	الاجابة عن السؤال الثاني وتفسيره
١١٠	الاجابة عن السؤال الثالث وتفسيره
١٢٣	الاجابة عن السؤال الرابع وتفسيره
١٣١	الاجابة عن السؤال الخامس وتفسيره
١٣٣	التوصيات
<b>الفصل السادس : المراجع</b>	
١٣٥	المراجع العربية
١٤٢	المراجع الأجنبية
١٤٥	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٦	أهمية الولاء التنظيمي للفرد والمنظمة	١
٣١	مقارنة بين المدير الفاعل والمدير غير الفاعل	٢
٧٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٣
٧٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	٤
٧٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية	٥
٧٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	٦
٧٧	مجالات الولاء التنظيمي	٧
٧٧	مجالات فاعلية الإدارة المدرسية	٨
٧٨	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (الولاء العاطفي) مع الدرجة الكلية للمجال	٩
٧٩	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (الولاء المستمر) مع الدرجة الكلية للمجال	١٠
٨٠	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (الولاء المعياري) مع الدرجة الكلية للمجال	١١
٨١	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة	١٢
٨٢	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (المهام الإدارية) مع الدرجة الكلية للمجال	١٣
٨٣	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (المهام الفنية) مع الدرجة الكلية للمجال	١٤
٨٤	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (العلاقات الإنسانية داخل المدرسة) مع الدرجة الكلية للمجال	١٥
٨٥	معامل ارتباط كل فقرة من فقرات مجال (العلاقة مع المجتمع المحلي) مع الدرجة الكلية للمجال	١٦
٨٦	مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة	١٧
٨٧	معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل	١٨
٨٨	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات استبانة الولاء التنظيمي	١٩
٨٨	معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية	٢٠
٩١	المحك المستخدم في الدراسة	٢١
٩٢	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	٢٢
٩٤	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	٢٣

٢٤	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	٩٧
٢٥	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها	٩٩
٢٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس	١٠١
٢٧	اختبار شيفيه ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	١٠٣
٢٨	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	١٠٤
٢٩	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	١٠٦
٣٠	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٠٨
٣١	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة	١١٠
٣٢	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها "المجال الأول"	١١٤
٣٣	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها "المجال الثاني"	١١٦
٣٤	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها "المجال الثالث"	١١٨
٣٥	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها "المجال الرابع"	١٢١
٣٦	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس	١٢٣
٣٧	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية	١٢٥
٣٨	مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة	١٢٧
٣٩	المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي	١٢٩
٤٠	معامل الارتباط بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للولاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية الإدارة	١٣١

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	م
١٥	مراحل الولاء التنظيمي	١
١٨	خصائص الولاء التنظيمي	٢
٢٠	أبعاد الولاء التنظيمي	٣
٢٢	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	٤
٢٨	مفهوم الفاعلية	٥
٣٣	التداخل بين العوامل التي تنتج أداءً فعالاً	٦
٣٩	الصفات الريادية لمديري المدارس	٧
٤٠	خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة	٨

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
١	الاستبانة الأولى في صورتها الأولية
٢	الاستبانة الثانية في صورتها الأولى
٣	قائمة بأسماء لجنة التحكيم
٤	الاستبانة الأولى في صورتها النهائية
٥	الاستبانة الثانية في صورتها النهائية
٦	رسالة عميد الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحثة
٧	رسالة رئيس قسم التخطيط بوزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة

## الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

\*المقدمة

\*مشكلة الدراسة

\*فرضيات الدراسة

\*أهداف الدراسة

\*أهمية الدراسة

\*حدود الدراسة

\*مصطلحات الدراسة



## المقدمة

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وجعله خليفته في الكون، وميزه على سائر المخلوقات بالعقل، وجعله مناط التكليف وتحمل المسؤولية، ودعاه إلى التأمل والتدبر وإمعان العقل في الكون واستغلاله، وتحقيق ذلك يكون من خلال إقامة التفاعلات بين الناس واستغلال الطاقات الكامنة فيه سواء كانت مادية أو بشرية، حيث إن التفاعلات لا تكون إلا بإقامة المنظمات التي تقوم بتقسيم الأعمال وتطوير الأداء وذلك لا يتحقق إلا من خلال أفراد ينتمون لها ولديهم ولاء للمؤسسات التي يعملون بها.

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايداً ملحوظاً في عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع، وتعتمد هذه المنظمات على متخصصين يمتلكون مواصفات محددة تؤهلهم لقيادة وإدارة هذه المنظمات (العمرى، ٢٠١٠: ٢).

ومن هنا ظهر مفهوم الولاء التنظيمي الذي يعد مطلباً أساسياً لنجاح أي منظمة، ويعرف بأنه "حالة يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح شخصاً تستقر فيه المنظمة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته القوية في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله كفراد" (الأحمدي، ٢٠٠٤: ١١).

ويعرف أيضاً "أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (نبيل، ٢٠١٣: ١).

وللولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة، فهو يعمل على حصول المنظمة على ملكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة، وبالولاء يقاس مدى التضحيات والمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة إضافة إلى ما هو أهم منه، وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة بغرض استقطاب القدرات الوظيفية (كردي، ٢٠١٠، ٢).

ولقد تعددت أنواع الولاء التنظيمي، فقد كان منه الولاء العاطفي الذي ينبع من حب الفرد الداخلي للمنظمة التي يعمل بها، وكذلك الولاء المستمر ويكون هذا الولاء نتيجة تراكم المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت، وقد يسميه البعض بالقمة الاستثمارية التي يمكن تحقيقه لو استمر الفرد بالعمل في المنظمة، وكذلك الولاء المعياري حيث يرغب الفرد في البقاء في المنظمة من أجل الزملاء وقيم المجتمع (الدوسري، ٢٠٠٥: ٢١٧).

والناظر إلى حال المجتمعات يجد أن الإدارة هي العنصر الحاسم في تقدم الأمم، فالمدير هو العقل المدير والفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على المؤسسة والمجتمع بالخير، ففي العصر الحالي أصبحت وظيفة الإدارة حيوية وهامة في مواكبة التطورات، والمتغيرات واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع (الدويك، ١٩٩٨: ١٨).

وبصفة عامة، إذا كان تقدم المجتمعات وتطورها يتوقف غالباً على مدى تقدم نظم الإدارة، فإن ذلك يعتمد على مدى تقدم نظم الإدارة التعليمية؛ ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع ما هو إلا تعبير قوي عن مدى تقدم الإدارة المدرسية في ذلك المجتمع، وتلعب اتجاهات ومعتقدات العاملين في المدرسة دوراً أساسياً في مدى صلاحية الإدارة والقيام بالمهام المنوطة بفاعلية (أبو شرخ، ٢٠٠٩: ٢).

ولقد عرف (النجار، ٢٠٠٥) فاعلية الإدارة بأنها "الإدارة التي تؤمن بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانات المتاحة نحو تحقيق أهداف محددة فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانات المتاحة ومن هنا يمكن القول بأن أهم معيار للحكم على مدى فعالية الإدارة هو قدرتها على الإنجاز" (النجار، ٢٠٠٥: ٧٦).

فمدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً لا بد وأن يمتلك القدرات الشخصية والمعرفية للتأثير في الآخرين بحيث يمتد تأثيره إلى خارج المدرسة لإحداث التغيير الاجتماعي المرغوب فيه من خلال قدرته على اختيار الوسائل المناسبة للتفاعل وتنمية الآخرين ليواكب التطور العالمي في المجال المعرفي والتكنولوجي (عاشور، ٢٠٠٣: ١٠).

ومن هنا جاء الاهتمام بمدير المدرسة، فهو مسئول عن أهم منظمات المجتمع؛ والتي إن صلحت صلح المجتمع، حيث إن أهم سمات مدير المدرسة المثالي هي الولاء التنظيمي لتلك المؤسسة التي يعمل فيها.

حيث ترى الباحثة أن فاعلية الإدارة مرتبطة بالولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة وخاصةً المدير، فالولاء فيعني السعي لتحقيق الأهداف، فالفاعلية تعني تحقيق الأهداف، وهذا في حد ذاته يوضح مدى الارتباط بينهما.

هناك بعض الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة عياد (٢٠١٠) فقد هدفت إلى تعرف درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أما دراسة غنام (٢٠٠٥) فقد تحدثت عن الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية بمحافظة نابلس، والتي أكدت أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمات كبيرة جداً، أما دراسة الحلو (٢٠٠٨) بعنوان درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، والتي بينت نتائجها أن هناك علاقة طردية بين الولاء التنظيمي لمديري المدارس ودرجة فهمهم للمصطلحات الإدارية.

هناك بعض الدراسات التي تناولت فاعلية الإدارة المدرسية ومنها على سبيل المثال لا الحصر، دراسة نور الدين (٢٠٠٨) والتي هدفت إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، وكذلك دراسة العسيلي (٢٠٠٨) والتي حاول الباحث من خلالها التعرف إلى درجة فاعلية الإدارة المدرسية باستخدام معايير الجودة الشاملة، وكذلك دراسة الجخلب (٢٠١٢) حيث هدفت إلى تعرف درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة.

ومع هذه الدراسات إلا أنه لم تجد الباحثة دراسة جمعت بين المتغيرين حسب حدود علمها، وهذا ما دفع الباحثة لدراسة الموضوع، وكذلك الظروف التي تمر بها مدارس محافظات غزة من سوء الأوضاع الاقتصادية الصعبة للموظفين وعدم انتظام الرواتب، والاختلافات الحزبية بين العاملين، فأرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تتعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس، وكذلك التعرف إلى درجة تأثير الولاء التنظيمي على فاعلية الإدارة، وكذلك فإن

طبيعة عمل الباحثة كمعلمة، وتنقلها بين عدة مدارس، ورؤيتها للعديد من مديرات المدارس، وملاحظة الفروق بينهم في نجاح الإدارة وفعاليتها، وكذلك الاهتمام بالمدرسة، فرأت الباحثة أن بعض مديرات المدارس يعتبرن أن المدرسة جزءاً من كيانهن، وبعضهن يرين أن المدرسة وسيلة عمل فقط، بل يتمنين التخلص منه، فأرادت الباحثة توضيح العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبين درجة فاعلية الإدارة، وهذا ما دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة:

فقد تمثلت مشكلة الدراسة في تعرف مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة وتمثلت أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ١- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي من وجهة نظرهم ؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) ؟
- ٣- ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة المدرسية؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) ؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقدير أفراد العينة للولاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية الإدارة؟



## فروض الدراسة:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمتوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس (مدير-مديرة).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمتوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - شرق غزة - غرب غزة - الوسطى - شرق خانينونس - غرب خانينونس - رفح).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ - ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث).
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمتوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة - شرق غزة - غرب غزة - الوسطى - شرق خانينونس - غرب خانينونس - رفح).
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات - من ٥ - ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات).
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).
- ٩- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية للولاء التنظيمي ومتوسطات تقديراتهم لفاعلية الإدارة.

## أهداف الدراسة:

- ١- قياس درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- ٢- التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).
- ٣- تحديد درجة فاعلية الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- ٤- التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي).
- ٥- الكشف عن مدى وجود علاقة بين متوسطات تقدير أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة.

## أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الموضوع في حد ذاته فهو لم يطبق في البيئة الفلسطينية من قبل حسب علم الباحثة.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وهو الولاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية الإدارة. من المتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة كلاً من:
  - ١- مديري المدارس؛ وذلك في بيان أهمية الولاء التنظيمي لديهم وانعكاسه على فاعلية الإدارة.
  - ٢- الجهات الإدارية المسؤولة عن التعليم؛ وذلك ببيان أهمية الولاء التنظيمي لمديري المدارس والعمل على تنميته.
  - ٣- الباحثين وطلبة الدراسات العليا؛ وذلك من خلال اعتبار هذه الدراسة مرجعاً لهم.

## حدود الدراسة:

**حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على معرفة مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وذلك في المجالات التالية (الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر) وعلاقته بفاعلية الإدارة وذلك في المجالات التالية (المهام الإدارية - المهام الفنية - العلاقات الإنسانية داخل المدرسة - العلاقة مع المجتمع المحلي).

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على محافظات غزة.

**الحد البشري:** ويتمثل في مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

**الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من عام ٢٠١٣ - ٢٠١٤ م.

## مصطلحات الدراسة:

**الولاء التنظيمي:** ويعرف بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة" (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٨١).

**التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:** شعور داخلي يمتلكه مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة تجاه المدرسة التي يعمل بها فيتبنى أهدافها، ويعمل على تحقيقها وتطويرها وخدمتها بغض النظر عن المردود المادي العائد عليه والذي يقاس من خلال استبانة أعدتها الباحثة لذلك.

**فاعلية الإدارة المدرسي:** وهي "قدرة الإدارة المدرسية على تحقيق أهدافها المرجوة من خلال استثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية في المدارس" (نور الدين، ٢٠٠٨: ٨).

**التعريف الإجرائي لفاعلية الإدارة المدرسية:** هو قدرة مدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة على جعل مؤسسته فاعلة ومواكبة لتطورات العصر وذلك باستغلال الموارد البشرية والمادية، والقدرة على تحقيق الأهداف المرسومة والتي تقاس من خلال استبانة أعدتها الباحثة لذلك.

**مدير المدرسة:** هو القائد التربوي الذي يتولى مهام إدارة المدرسة الثانوية، ويعمل باستمرار لإيجاد مناخ تنظيمي إيجابي داخل مدرسته من أجل تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية (رياح، ٢٠٠٨: ٤٥).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

المحور الأول: الولاء التنظيمي

المحور الثاني: فاعلية الإدارة المدرسية



## الفصل الثاني

### المحور الأول: الولاء التنظيمي

#### مقدمة

تناول الفصل الثاني: الولاء التنظيمي حيث بدأت الباحثة بمقدمة تحدثت فيها عن المنظمات، ثم تناولت تعريف الولاء لغوياً ثم انتقلت إلى تعريف الولاء التنظيمي كما عرفه العديد من الباحثين، وكذلك تناولت أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة، وتبين للباحثة أن الولاء التنظيمي من ركائز ودعائم نجاح أي منظمة، وكذلك تحدثت عن العوامل المساعدة على زيادته، وأسباب ضعفه لدى الأفراد العاملين في المنظمات.

إن تحقيق أهداف المنظمات لا يتوقف على توافر الموارد المادية والقوانين والأنظمة فحسب، بل يعد المدخل البشري هو العنصر الأهم القادر على تحقيق أهداف المنظمات والوصول بها إلى درجة من التقدم والتطور، ولا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها إلا من خلال أفراد مقتنعين بهذه الأهداف مؤمنين بمدى أهميتها، لذلك يجب أن تعمل المنظمات على تنمية الولاء والرضا في نفوس العاملين لديها.

### أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

#### ١- تعريف الولاء لغوياً:

الولاء بفتح الواو من ولي يلي ولياً: أي القرب والدنو وهي رابطة بين شخصين كرابطة النسب ورابطة القرابة ويقال أنها تأتي بمعنى المتابعة مع الحب والإخلاص ومنه الولاء والبراء (قلعجي، ١٩٩٤ : ٤٨٠).

ويأتي الولاء بأربعة معاني "الملك، القرب، النصرة، المحبة" (أبو حبيب، ١٩٨٨ : ٣٨٩)

لا شك أن كلمة الولاء من الكلمات القديمة، والتي تم تداولها في المجتمعات والحضارات الإنسانية منذ فجر التاريخ، ويشير مفهوم الولاء إلى مقدار الإخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر، سواءً كان شخصاً أم عملاً. (محمد ، ٢٠١٢: ١)

و تحدث القرآن الكريم عن الولاء بأنه يكون لله وللرسول وللمؤمنين حيث قال سبحانه تعالى: ﴿وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (التوبة: ٧١).

وقال أيضا ﴿إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ﴾ (المائدة: ٥٥).

## ٢- تعريف الولاء التنظيمي:

ولقد اختلف الكتاب والدارسون على مسمى الولاء، فمنهم من يسميه الولاء، ومنهم من يسميه الالتزام التنظيمي، وباستعراض هذه التسميات والتعريفات وُجد أن معظم الكتاب والدارسين اتفقوا على المعنى العام له بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وميولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في هذه العضوية (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٨١).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "رغبة وإرادة الفرد الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدية الرسمي مع المنظمة وهو يصف أداء الفرد وارتباطه واندماجه ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل، كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية" (عويضة: ٢٠٠٨: ٢).

ويعرف بأنه "علاقة شعورية بين الفرد والمنظمة ناتجة عن تطابق الأهداف والعمل بدرجة الاستغراق لتحقيق هذه الأهداف، ويتطور هذا الشعور إلى الرغبة بالاستمرار في العمل مع المنظمة وعدم الرغبة في تركها" (جرغون، ٢٠٠٩: ٢٩).

ويعرّف بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها" (العطية، ٢٠٠٣: ١٠٣).

كما تم تعريفه بأنه "الحالة التي يتمثل الفرد فيها لقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها" (السلعوس، ٢٠٠٨: ٨٩).

ولقد عرّفه العتيبي والسواط بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (العتيبي والسواط، ١٩٩٧: ١٨).

ويعرّف بأنه "رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة التي يعمل بها وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو في هذه المنظمة" (السعود، سلطان، ٢٠٠٩: ٢٠١).

ويعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح الولاء التنظيمي ليشير إلى عدة أشياء منها:

١ - اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

٢ - العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.

٣ - مستوى عالٍ من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة (عويضة، ٢٠٠٩: ٣٦).

وبذلك فالولاء التنظيمي هو نتيجة لتفاعل ثلاثة عناصر هي:

**التطابق:** وهو تبني أهداف المنظمة باعتبارها أهدافاً للفرد العامل فيها.

**الارتباط:** وهو درجة الانغماس النفسي لنشاطات الفرد داخل المنظمة.

**الإخلاص:** وهو درجة شعور الفرد بالارتباط والولاء التنظيمي للمنظمة التي يعمل بها.

وبذلك يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يمثل مدى تطابق الفرد أهدافاً وشعوراً (دسوقي،

٢٠٠٤: ٢٦٠).

وترى الباحثة مما سبق أن الباحثين قد اختلفوا في وضع تعريف محدد للولاء التنظيمي ولكن جميع التعريفات تشير إلى أن الولاء التنظيمي يعبر عن مدى ارتباط الفرد واندماجه بالمنظمة التي يعمل بها، فتصبح جزءاً منه فيتبنى أهدافها، ويسعى إلى تحقيقها، فيفضل البقاء والعمل فيها عما سواها من المنظمات.

## ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

١- المدخل السلوكي: ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها (العوفي، ٢٠٠٥: ٣٥٢).

٢- مدخل الاتجاهات: وفقاً لمدخل الاتجاهات ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها، فإن الموظف سوف يبذل جهوداً إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركه والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد وبمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك (أبو العلا: ٢٠٠٩: ٦٥).

## ثالثاً: مراحل الولاء التنظيمي:

تناول الكثير من الكُتاب مراحل تطور الولاء التنظيمي، فبعضهم قسمها إلى: مرحلة التجربة ومرحلة العمل والإنجاز ومرحلة الثقة، وبعضهم قسمها إلى مرحلة ما قبل العمل، ومرحلة ما بعد العمل، ومرحلة الترسّخ، فلقد قسمت مراحل تطور الولاء التنظيمي إلى المراحل التالية:

١ - مرحلة الطاعة: وهي تعني قبول الآخرين والإذعان لهم بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

٢ - **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

٣ - **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية (اللوزي، ٢٠١٢: ٣٧).

ولقد حدد بوشنان في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام ١٩٧٤م بأن تطور الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

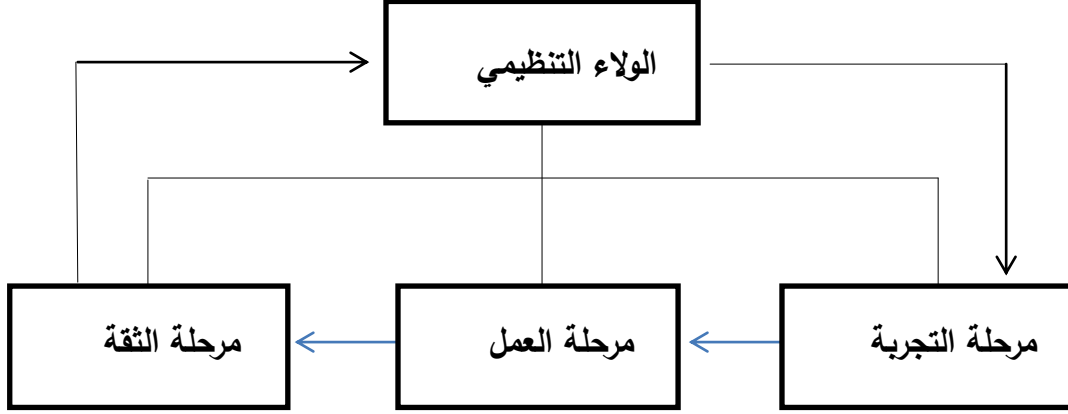
١ - **مرحلة التجربة:** تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة للتدريب والاختبار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليجتازها ويتميز.

٢ - **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة، وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، ويسعى فيها الفرد إلى تحقيق ذاته، والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويميز خلالها بعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، ويكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل، لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولاؤه لها أكثر.

٣ - **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها، والاحساس بالحب والاخلاص لها، وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة (رويم، ٢٠١٠، ١٠٦)

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي لا يمكن أن ينشأ بمجرد العمل داخل المنظمة، وإنما يكون نتيجة خبرات مر بها الفرد داخل المنظمة فأثرت به إيجاباً، وولدت بداخلة الحب والولاء للمنظمة والعاملين بها، فبعد سنين من العمل داخل المنظمة نجد الفرد قد استقرت أهواؤه في البقاء بالمنظمة أو تركها، فقد نجد أفراداً يفضلون ترك المنظمة في السنين الأولى من عملهم،

لكن بعد مرور فترة من الزمن نجد تغير في آرائهم، وذلك لأنهم قد تعايشوا مع العاملين وأصبحوا قادرين على القيام بعملهم بكفاءة، والشكل التالي يوضح مراحل نمو الولاء التنظيمي.



شكل رقم (١) يوضح مراحل الولاء التنظيمي

المصدر من إعداد الباحثة

#### رابعاً: أهمية الولاء التنظيمي:

- للولاء التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.
- التخفيف من دوران العمل (ترك العمل) فالولاء التنظيمي له دور في التخفيف من توقف الفرد عن عضويته في المنظمة التي يعمل بها (جلعود والمحتسب، ٢٠٠٧: ١٠٩).
- ينمي لدى الفرد الاستعداد الدائم لبذل المزيد من الجهد والوقت للمحافظة على المنظمة والعمل على تعظيم منجزاتها على اعتبار أن نجاحهم وتطورهم يرتبطان بشكل عضوي بنجاح وتطور المؤسسة، حيث إنالموظفين الذين لديهم ولاء وانتماء عالٍ لمنظمتهم سوف يذهبون إلى أبعد من متطلبات ومهام وظيفتهم ويقدمون أكثر مما هو متوقع (الشواورة، ٢٠١٢: ٦).
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً بفاعلية المنظمة، وولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل وكذلك فاعلية المنظمة التي يعملون بها (المعيوف، ٢٠٠٢: ٢٥).

- يشجع الولاء التنظيمي الموظف على البقاء في المنظمة، وبقاء الموظف ذي الولاء العالي في المنظمة يفيد كثيراً في تحقيق أهدافها ورسالتها، كما أنه يمكن المنظمة من الاستفادة من الخبرات التراكمية للموظف ويقلل من تكاليف التعيين والتدريب للموظفين الجدد.
- ينعكس الولاء التنظيمي على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية (ماهر، ٢٠٠٠: ٢٣١).

وترى الباحثة أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة تعود على الفرد والمدرسة وفق الجدول (١).

### جدول رقم (١) يوضح أهمية الولاء التنظيمي للفرد والمنظمة:

أهميته بالنسبة للمنظمة	أهميته بالنسبة للفرد
* - قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها.	* - تنمية روح الإبداع والابتكار وذلك من خلال سعي الفرد إلى تطوير المدرسة والوصول بها إلى درجة عالية من الأداء والفاعلية.
* - الوصول بالمدرسة إلى درجة عالية في الأداء والفاعلية.	* - قدرة الفرد على بناء علاقات إنسانية قوية مع العاملين وذلك حينما يبقى الفرد في المدرسة فترة طويلة فيصبح بذلك قادراً على الاحتفاظ بالصدقات مع الزملاء.
* - الاحتفاظ بذوي الخبرات داخل المدرسة والاستفادة من خبراتهم.	* - تجنب الفرد من المساءلة عن الغياب والتأخر حيث أن الفرد صاحب الولاء التنظيمي العالي يتجنب الغياب والتأخر وبذلك يصبح متميزاً في عمله ومواظباً عليه
* - الحد من المشكلات داخل المنظمة من خلال قلة الغياب والتأخر وتجنب تحميل العاملين أعباء وأعمال الموظف الغائب أو المتأخر.	* - الروح المعنوية العالية والتي من شأنها توليد الثقة بالنفس لدى الفرد من خلال رغبته في البقاء بالمدرسة والشعور بالراحة بالعمل في داخلها.

المصدر من إعداد الباحثة

وفي الوقت نفسه يرى البعض أن للولاء التنظيمي بعض السلبيات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهني لدى الموظف، حيث يحدث ذلك بسبب إصرار الموظف على

الاستمرار في منظمته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل، كما يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأناية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة (الغامدي، ٢٠١١: ٤٥).

#### خامساً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

١- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

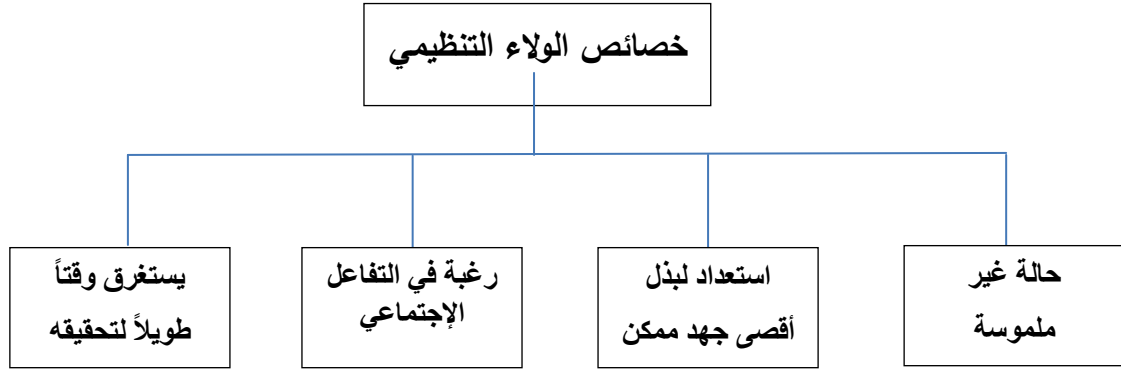
٢- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

٣- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.

٤- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين وتصرفاتهم في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم (حنونة، ٢٠٠٦: ١٣)

وترى الباحثة مما سبق أن الولاء التنظيمي سمة داخلية ونفسية يمتلكها الفرد وهي غير ملموسة، لكن يمكننا معرفة وجودها لدى الفرد من خلال تصرفاته التي يقوم بها فمن خلال تقانيه في العمل، وكذلك من خلال تغليبته لمصلحة المنظمة على مصلحته الخاصة وتفضيله البقاء فيها حتى لو عرض عليه عمل آخر بمردود مالي أعلى، بذلك ندرك مدى امتلاك الفرد للولاء التنظيمي ومحاولة تنميته أو غرسه إن لم يكن موجوداً.





**شكل رقم (٢) يوضح خصائص الولاء التنظيمي**

المصدر: من إعداد الباحثة

### سادساً: مكونات الولاء التنظيمي وأبعاده:

١- **الولاء العاطفي:** ويعكس هذا الولاء علاقة الموظف وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل بها، ويتمثل في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والاخلاص التي يختزنها الموظف نحو منظمته الأمر الذي يترتب عليه بالضرورة انخفاض معدلات التغيب والدوران وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز (الشوارة، ٢٠١٠: ٦).

ويعبر الولاء العاطفي عن قوة ورغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق الأهداف

وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهريه قد تتغير فيها بعض اهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه: اذا كان باستطاعته التكيف مع الاهداف والقيم الجديدة؛ فإذا كانت الاجابة نعم؛ فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد انه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة (بارون، ، ٢٠٠٥: ٢١٧).

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته، وكيانه وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما ويتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات.

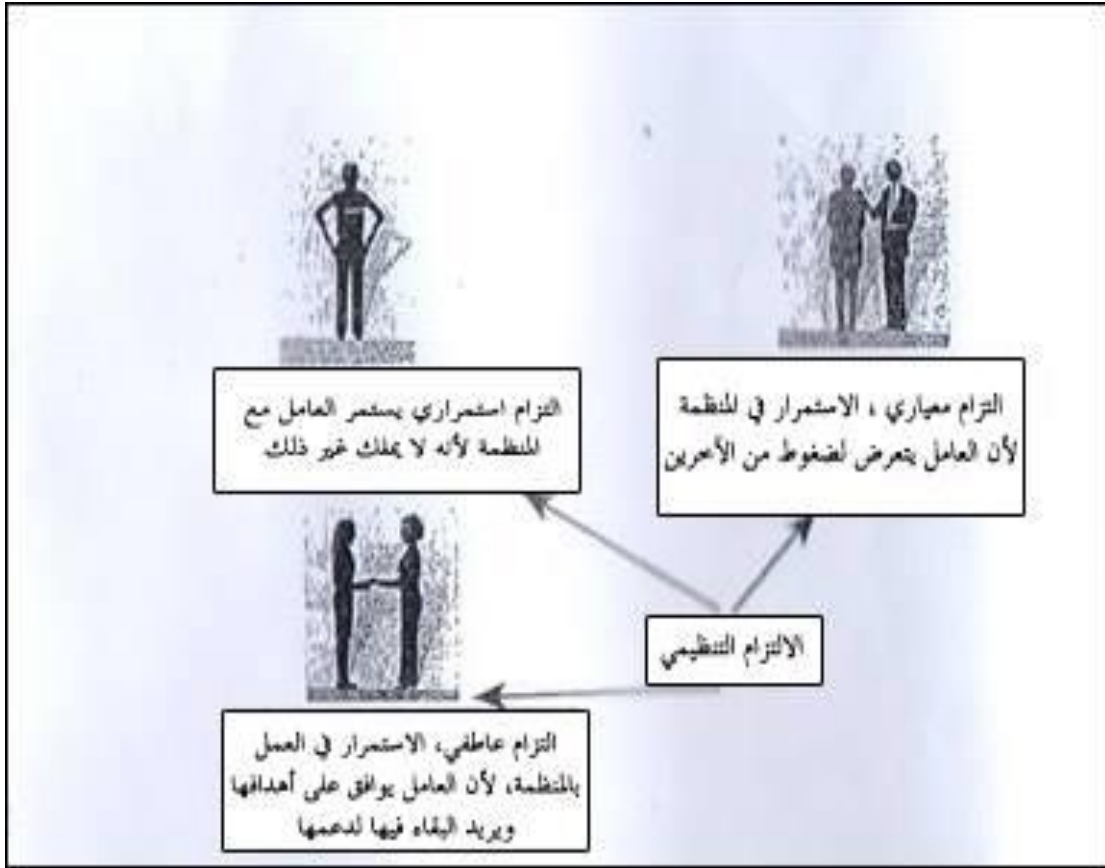
وترى الباحثة مما سبق أن الولاء التنظيمي العاطفي هو أهم أبعاد الولاء لأنه قائم على حب داخلي للمنظمة فإذا ما توفر في الأفراد العاملين فإنهم حتماً سيسعون لتحقيق أهداف المنظمة وكذلك سيبدلون قصارى جهودهم من أجل تطويرها والمحافظة على سمعتها والبقاء فيها وترى أن عدة أشياء ممكن أن تؤثر على بناء هذا البعد فطبيعة العمل والمناخ التنظيمي وغير ذلك من الأمور التي تساعد على بناء الولاء العاطفي.

٢-الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تنفيذ الإجراءات والعمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (طالب، ٢٠٠٩: ٢٧).

ويذكر الدوسري أن الولاء الأخلاقي يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو المجتمع وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاس لما يتبناه الفرد من أخلاقيات (الدوسري، ٢٠٠٥: ٩١).

٣-الولاء الاستمراري: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (طالب، ٢٠٠٩: ٢٧)

ويعبر هذا النوع من الولاء عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة مثل (التترقيات - التعويضات - المكافآت) (العجمي، ١٩٨٨: ٩٤).



شكل رقم (٣) يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي أو الولاء التنظيمي

المصدر (بارون، ٢٠٠٥: ٢١٨)

#### سابعاً: متغيرات الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي لا يأتي من فراغ بل تدخل في ترسيخه لدى الفرد عدة عوامل ومنها:

الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة باتخاذ القرارات بالمنظمة وممارسة المسؤولية، إضافة إلى ثقافة المنظمة، وعمر الفرد والخبرة والشعور بالإنجاز وغيرها من العوامل التي تقود إلى ولاء الشخص لمنظمتهم ورضاه عن العمل فيها والدفاع عن مصالحها، وبذل المجهودات اللازمة لتحقيق أهدافها وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها، وهذا يساعد المنظمة على زيادة درجة فعاليتها والوصول إلى غايتها وأهدافها (العضايلة، ١٩٩٤: ١٥).

ويذكر شاهين أن الولاء التنظيمي يتأثر بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد والتي من الممكن تصنيفها في مجموعات على النحو التالي:

١ - **العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات، ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العاملين مثل (العمر - الجنس - الحالة الاجتماعية - مدة الخدمة في المنظمة).

٢ - **العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم من أوضاع وعلاقات ترتبط بالموظف أو الوظيفة التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها أو الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل (الأجر - نمط الإشراف - حرية اختيار جماعة العمل).

٣ - **العوامل المتعلقة بخصائص العمل:** وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته، ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن، وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، وهذه العوامل هي (تحديد المهام - درجة الاستقلالية أثناء العمل - المعلومات المرتدة عن الأداء).

٤ - **العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** ويقصد بها توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر، وساعات العمل يكون فيها مستوى ولاء العاملين منخفضاً فهم يسعون إلى تحسين مستويات معيشتهم، وعلى العكس من ذلك في المنظمات التي يكون ولاء أفرادها عالياً فإننا نجد أن البيئة الخارجية لا توفر لهم فرص عمل أفضل (شاهين، ٢٠١٠: ٥٦).

ويذكر غنام أن الولاء التنظيمي ذو عوامل متعددة ومختلفة ومتداخلة منها الشخصية والاجتماعية والمادية وبيئة العمل وغير ذلك وقد قام العديد من الباحثين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وتوضح السلوك الصادر عن الأفراد نتيجة لذلك وأهم هذه النماذج نموذج ستيرز والشكل (٤) يوضح ذلك (غنام، ٢٠٠٥: ٤٢).

السلوك الصادر	الولاء التنظيمي	خصائص الشخصية
- الرغبة والميل للاستمرار في المهنة		الحاجة للإنجاز العمر التعليم تحديد الأدوار
- ميل الأفراد للتبرع طوعية لتحقيق أهداف التنظيم		خصائص العمل
- الميل لبذل جهد لتحقيق أنجاز أكبر		الرضا عن العمل الفرصة للتفاعلات الاجتماعية التغذية المرتدة التحدي في العمل
- انخفاض نسبة دوران العمل		خبرات العمل
		أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم طبيعة ونوعية الخبرات لدى العاملين في المؤسسة الثقة التنظيمية

#### الشكل رقم (٤) يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز

المصدر (غنام، ٢٠٠٥: ٤٢)

ثامناً: أسباب ضعف مظاهر الولاء في المنظمة:

- ١ - تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم.
- ٢ - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث إن وضع الفرد في العمل الذي لا يتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- ٣ - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث إن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته، وتخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- ٤ - فرص الترقى والتقدم والخوف من إدارة المنظمة أن ترفض ذلك ( القحطاني، ٢٠١١ : ٣ )

وترى الباحثة أن هناك عدة أسباب يتأثر بها الولاء التنظيمي في مجتمعنا منها:

- ١ - الإنتماء السياسي وتعدد الأحزاب السياسية من الممكن أن يؤثر في الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس حسب الجهة الحاكمة والمسيطرة.
- ٢ - تشابه المناطق الجغرافية فمحافظات غزة عبارة عن بقعة جغرافية صغيرة تتشابه فيها الظروف والبيئات .
- ٣ - صعوبة الظروف الاقتصادية التي يحياها قطاع غزة وتدني رواتب العاملين في مجال الوظائف الحكومية مقارنةً بالوظائف الحكومية في كثير من الدول الأخرى قد يؤثر على الولاء التنظيمي لمديري المدارس.

#### تاسعاً: دلائل وجود الولاء التنظيمي لدى الفرد:

\*هناك مجموعة من العناصر التي تدل على وجود الولاء التنظيمي لدى الموظفين ومنها:

- ١ - الحرص على إنجاز العمل بشكل متقن ومتميز وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء والتي تأتي في الغالب نتيجة لعدم شعور الموظف بالارتياح في العمل وهو ما يستلزم من المسؤول معرفة المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الموظف، والعمل على علاجها، ومحاولة التخلص منها ومن تأثيرها على أدائه
- ٢ - عدم هدر وقت العمل وهذا العنصر يعني الالتزام فيها بوقت عمله وعدم هدره فيما لا يفيد المؤسسة وهو ما يوضح ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها وحرصه على إنجاز ما يكلف به وما يطلب منه على أكمل وجه.
- ٣ - الشعور بالولاء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها، فكل موظف لديه ولاء وظيفي لجهة عمله نجده يعتز بالانتماء إليها، ويعمل على ذكر محاسن عمله، ويتغاضى أو يخفي عيوب عمله إن وجدت.
- ٤ - المشاركة الإيجابية في جهود التحسين والتطوير، ويتم ذلك من خلال تقديم الموظف للاقتراحات والأفكار الإبداعية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء والإنتاجية بعكس الموظف الذي ليس لديه ولاء لمؤسسته أو يقل لديه هذا الولاء إذ نجده ليس لديه الرغبة في التطوير ولا يبذل أي جهد في عمله من أجل ذلك بل على العكس من ذلك نجده يشكل عائقاً أمام المؤسسة للآخرين في تطوير العمل بالمؤسسة (عياد، ٢٠١٣: ٥٠).

## عاشراً: العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد:

### ١ - السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعوراً بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو الحاجات على النحو التالي: (الحاجات الفسيولوجية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات).

أن إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين تزيد من ولائهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، فالإنسان يسعى دائماً لإيجاد من يلبي له حاجاته ويشبع له رغباته فإذا ما وجد ذلك فإنه سيسعى للبقاء معهم داخل المنظمة ويزيد من ولائه (راتب، ٢٠٠٩: ٢٦٥).

### ٢ - الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد بيئة ومناخ تنظيمي جيد قادر على تحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (القيوتي، ٢٠٠٠: ٦).

### ٣ - العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى توفير وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة. (المعاني، ١٩٩٩: ٣٩)

### ٤ - وضوح الأهداف:

فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

## ٥ - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:

المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف (الجدعاني، ٢٠١١: ١).

## ٦ - الإثراء الوظيفي:

وهو التعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الولاء التنظيمي لدى الفرد.

## ٧ - إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين:

فيجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالمنافع؛ لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون بها

## ٨ - استقطاب واختيار الموظفين الجدد:

وهم الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي الولاء (خاصة الولاء العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام والعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيارهم ممن تتوافر فيهم تلك القيم (جرينبرج، ٢٠٠٥: ٢٢٠).

وترى الباحثة أن عملية توليد أو زيادة الولاء التنظيمي لدى الفرد هو شيء يمكن للمنظمة أن تصنعه في أفرادها، فالمنظمة يقع على عاتقها بناء وزيادة الولاء التنظيمي لدى أفرادها أن مدير أو قائد المنظمة هو الشخص الذي يلعب الدور الرئيس في ذلك لأنه هو الشخص الذي يفوض الأعمال، ويهتم بالأشخاص وحاجاتهم ويقدم لهم الحوافز فمن خلال الاهتمام بالفرد وتلبية حاجاته الأساسية، وشعوره بقيمته داخل المنظمة، وتكليفه بالأعمال التي يستطيع أن يقوم بها، ينمو ويزداد الولاء التنظيمي لديه، فالمدير الناجح يتمتع بعاملين يفضلون البقاء معه وتحت مرؤوسيته ويتمتعون بولاء عال لتلك المنظمة التي يعملون بها.

يُقال أن اليابانيين شعب يعشق العمل لدرجة أنه خرجت ذات مرة مظاهرة كبيرة في طوكيو لموظفين محتجين على منحهم إجازات إضافية، وفي بعض الدول الغربية يُعطي الموظف ما يقارب (٧٠%) من طاقته للوظيفة وهناك يحرصون أشد الحرص على أن يضيفوا قيمة حقيقية



لوظائفهم ولديهم استعداد دائم لتطوير أدائهم ومخرجاتهم ويعتبرون أن المؤسسة التي يعملون فيها في مكانة بيوتهم وما يصدر عنها إنما هو انعكاس لصورهم وشخصهم. ويستوي في ذلك كبار العاملين فيها وصغارهم، فكلّ منهم اهتمام ورعاية ولا يعاملون باعتبارهم ماكينات بل باعتبارهم بشراً لهم تطلعات ولهم احتياجات تعمل إداراتهم على حفظ حقوقهم ومصالحهم وتعطيهم بالضبط كما تأخذ منهم (زويد، ٢٠١٠ : ٢).

ومما سبق ترى الباحثة ان من اهم أسباب تطور وتقدم المنظمات اليابانية عما سواها من المنظمات في كثير من الدول إنما هو نتاج لذلك الولاء والانتماء لهذه المنظمات مما يشجعهم على العمل نحو تحقيق أهدافها وتطويرها والوصول بها إلى أقصى درجات التطور، فلو أن العاملين في مدارسنا امتلكوا الولاء التنظيمي لمدارسهم فأن ذلك سوف يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية.

## المحور الثاني: فاعلية الإدارة المدرسية

لقد تناولت الباحثة في هذا المحور فاعلية الإدارة المدرسية، حيث بدأت بمقدمة تحدثت فيها عن الإدارة المدرسية، ثم انتقلت إلى تعريف الفاعلية لغةً واصطلاحاً، ثم تحدثت عن المدرسة الفاعلة وخصائص المدير الفعال ومبادئ القيادة الإدارية الفاعلة، وكذلك معوقات فاعلية الإدارة المدرسية.

### المقدمة:

تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطلاب تنمية شاملة متكاملة، ولقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها وفعاليتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة، حتى أصبحت الإدارة المدرسية عنصراً هاماً من عناصر العملية التربوية بمفهومها الشامل، فهي وعلى الرغم من أنها لا تدخل بصورة مادية في العملية التعليمية إلا أنها ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر المادية كالتلميذ والمعلم والمنهاج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها حتى تحقق المدرسة الأهداف التربوية وتصبح مدرسة تمتاز بالنجاح والفاعلية (الإدارة العامة للإدارات التربوية، ٢٠١٢: ١).

### أولاً: مفهوم فاعلية الإدارة المدرسية

#### ١- معنى الفاعلية لغوياً:

إن كلمة فاعلية تعني وصف لكل ما هو مؤثر وفاعل فيقال شاب يتصف بالفاعلية، ويقال دواء لا فاعلية له، أي لا تأثير له، ويقال فاعلية المعلم أي مدى نجاح المعلم في ممارسته لمهنته، وهو يقاس بأثره في الدارسين الذين يشرف على تعلمهم، كما تقيسه الاختبارات والمقاييس (اللقاب، الجمل، ٢٠٠٣: ٢١٨).

#### ٢- المعنى الاصطلاحي للفاعلية:

يدر مفهوم الفاعلية من المفاهيم التي لها دور هام في توضيح مستوى النجاح الذي تصل إليه أي إدارة بشكل عام، وفي الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية بشكل خاص، حيث يعتبر مدخلاً هاماً لتطوير العمل التنظيمي والإداري للمؤسسات والمدارس ومساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها وذلك من خلال الوقوف على مستوى ودرجة فاعلية المدرسة، ومن ثم تدعيم النواحي الإيجابية ومعالجة النواحي السلبية (النبية، ٢٠١٢: ٥٠).

و تم تعريفها على أنها: "القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة من خلال تحديد الأهداف في العمل، ومن ثم إنجازها في ظل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة (الأسطل، ٢٠٠٦: ٦٠).

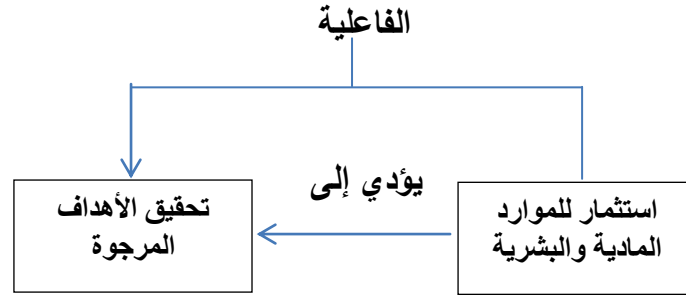
وعرفت بأنها القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة والمتاحة (أخوارشيدة، ٢٠٠٦: ٧٩).

ويرى كشت أن الفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة وذلك لأن العلاقة بينهما وطيدة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف (كشت، ٢٠٠٤: ٢٦٣) وتعتمد الفاعلية على الأمور التالية:

- ١ - ترتبط الفاعلية بالمؤسسة من جميع جوانبها وبجميع أفرادها وليس بجانب معين أو أفراد بعينهم، فقياس الفاعلية يعتبر بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة.
- ٢ - يتم التعرف إلى درجة تحقق الفاعلية من خلال الإنجازات والأهداف التي تم تحقيقها.
- ٣ - تعتمد الفاعلية على الموارد البشرية والمادية المتاحة لكي تصل إلى أعلى مستوى من التطور والنجاح (الجذب، ٢٠١٢: ١١).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن الفاعلية تعني ما يلي:

الاستثمار الأمثل لكافة الموارد (المادية والبشرية) داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف.



الشكل رقم (٥) يوضح مفهوم الفاعلية

المصدر من إعداد الباحثة

### ٣- تعريف الإدارة المدرسية الفاعلة:

الإدارة المدرسية الفاعلة يقصد بها: قدرة مدير المدرسة على تحقيق أهداف المدرسة من تعليم وبحث علمي، ومجتمع بنجاح وكفاءة من خلال استراتيجيات إدارية معينة وموارد بشرية متاحة (أبو وطفة، ٢٠١٠: ٩).

وعرفها حسان والعجمي بأنها الإدارة التي تحسن استخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة لتحقيق نتائج مرجوة، ولذا فالإدارة المدرسية الفعالة هي الإدارة الواعية بوظيفتها الأساسية في تهيئة الظروف المادية والمعنوية بتفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها في السلم التعليمي، ومشجعة لتلاميذها ولمدرسيها، بحيث تصبح قادرة على ترجمة وفلسفة أهداف المرحلة التعليمية (حسان والعجمي، ٢٠٠٧: ١١٣).

إن مدير المدرسة الفعّال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، وبحيث تصبح كفاياته رهناً برويته الواضحة لحركة التعليم وبنظرة المتكاملة إلى العملية التربوية (المحسن، ٢٠٠٩: ٢).

وترى الباحثة أن الإدارة المدرسية الفاعلة: هي الإدارة المدرسية القادرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف من خلال إشراك جميع العاملين في العمل واستغلال جميع الموارد المتاحة.

### ٤- المدرسة الفاعلة:

المدرسة الفاعلة هي تلك المدرسة القادرة على التأثير في الطلاب، وحفزهم لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وذلك بجهود العاملين في المدرسة بشكل عام وليس أفراداً معدودين فيها (جلس، شلذان، ٢٠٠٩: ٢).

هي المدرسة القادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية، للتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة.

• هي مدرسة تعلم الطلاب المهارات والمعارف الأساسية، وتكسيهم الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز، وتكفل لهم جميعاً فرصاً تعليمية متميزة ومتكافئة، وتنطلق من أن جميع التلاميذ يمكنهم أن يتعلموا كل ما يقدم لهم، والوصول إلى درجة الإتقان والتميز.

• هي مدرسة تكفل لجميع العاملين بالمدرسة فرص المشاركة والعمل الفريقي والتعاون المثمر، كما تكفل فرص المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلي المحيط بها.

• وهى التي تهدف في كل أنشطتها التربوية إلى تحقيق مبدأ التعلم للتميز والتميز للجذميع(القحطاني، ٢٠١٣ : ١).

ويضيف (البهواشي) أن المدرسة الفعالة تتميز بمعرفة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبوجود ثقافة تنظيمية، وحسن تنظيم الصفوف وإداراتها (البهواشي، ٢٠٠٦ : ٢١).

وترى الباحثة أن المدرسة الفاعلة هي المدرسة التي يقودها مدير فعال، يمتلك مهارات خاصة تساعد في إدارة شؤون المدرسة، ويهتم بطلبته، ولديه ولاء وانتماء لمدرسته فيعمل على تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف المدرسية، كما أن إيجاد مدرسة فعالة يستدعي من القائمين على وزارة التربية والتعليم إخضاع المتقدمين لوظائف مدير إلى مقابلات شاملة لقياس قدراتهم على التفكير العلمي والتنبؤ، وكذلك التصرف في الأزمات وإخضاعهم لامتحانات تقيس مدى معرفتهم العميقة بالجوانب الإدارية وبطرق التدريس والتقييم.

#### ثانياً: خصائص مدير المدرسة الفعال:

إن المدير القادر على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية المنشودة، من تعليم الطلاب العلوم وغرس القيم والأخلاق في نفوسهم وإحداث تغييرات إيجابية في قيم المعلمين وتوجهاتهم نحو مهنة التعليم، فإن المدير بذلك لا يكون مديراً ناجحاً فقط بل يكون قائداً ناجحاً وفعالاً في نفس الوقت وبالتالي فإن كل مدير ناجح وفعال فإنه قائد مؤثر فيمن حوله (أبو وطفة، ٢٠١٠ : ٨٢).

يكن سر نجاح المدير في نوعية المهارات الفكرية التي يؤمن بها ويطبقها في مدرسته، وفي كفاءته في ابتكار الأفكار وفي الإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء والمقترحات وفيما يلي مقارنة بين المدير الفعال والمدير غير الفعال.

## جدول رقم (٢) يوضح الفرق بين المدير الفعال والمدير غير الفعال

المدير غير الفعال يمتاز بما يلي	المدير الفعال يمتاز بما يلي
مدير المدرسة شخص سلبي	مدير المدرسة شخص إيجابي
عزوف	مبادر
شخص منغلق	موضوعي منفتح
يلوم الآخرين	يتحمل المسؤولية
قريب النظر	بعيد النظر
لا يحسن الاستماع	يحسن الاستماع
يرفض اقتراحات الآخرين	يقبل اقتراحات الآخرين
ينتقد	يقترح الحلول
يستأثر بالسلطة	يفوض السلطة
يتحدث عن جذور المشكلة	يواجه المشكلة من جذورها
يهرب من الصعوبات والمشاق	يتحمل الصعوبات والمشاق
يعلمه الآخرون	يتعلم بنفسه
غير مرن وروتيني وحرفي	مرن وغير روتيني وغير حرفي
يطبق حلولاً جاهزة	يرى أن لكل مشكلة حالاً يناسبها
يثبط هم الآخرين	يشجع العاملين ويحفزهم
متسبب في إدارته	حازم في إدارته
لا يكثرث لمصلحة العمل	يهمه مصلحة العمل والعاملين

المصدر (العاجز، ٢٠١٢: ٥٦)

وترى (الباحثة) أن مدير المدرسة الفعال يمتلك خصائص تؤهله من القيام بدوره على أكمل وجه فبالإضافة إلى ما تم ذكره تذكر الباحثة أن مدير المدرسة الفعال لديه رقابة ذاتية فهو يشعر دائماً أن الله مراقبه على جميع أعماله، وأنه محاسب على كل عمل يقوم به، وبذلك نجده يحسن من سلوكه فيؤدي أعماله بإتقان، فيعدل بين موظفيه، فيعمل بحديث النبي **«كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ»** (البخاري، ٢٠٠١: ٩: ٦٢)، فيرى أن طلاب مدرسته أمانه مؤتمن عليها، وهذا يؤدي بدوره إلى الوصول إلى درجة من الإتقان في العمل والتي تعني الجودة والفاعلية، وكذلك يسعى إلى غرس الرقابة الذاتية في نفوس العاملين جميعاً وهذا بدوره يعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية وهو ما تعنيه الفاعلية.

## ثالثاً: الأدوار الوظيفية التي يقوم بها المدير الفاعل:

الجانب الأول: تحقيق أهداف المدرسة.

الجانب الثاني: مراعاة مشاعر المعلمين والطلبة، من خلال العمل على تحقيق حاجاتهم وتلبية رغباتهم وميولهم (العاجز، ٢٠١٢: ٥٦).

المدير الفاعل: هو المدير الذي يشارك في كل جوانب العمليات المدرسية، من توزيع الطلاب على الصفوف، وتقويم المعلمين وتحديد القواعد المدرسية، ومتابعة سير العمل بالمدرسة وهناك ثلاثة أدوار وظيفية يقوم بها المدير الفاعل وهي:

١ - الإدارة: ممثلة في تحديد الموارد، وتطوير السياسات والإجراءات، والإشراف على النمو المهني.

٢ - التأمل: ممثل في الاتصال بالوحدات الداخلية والخارجية، وإبعاد المعلمين والطلاب عن القلاقل البيئية.

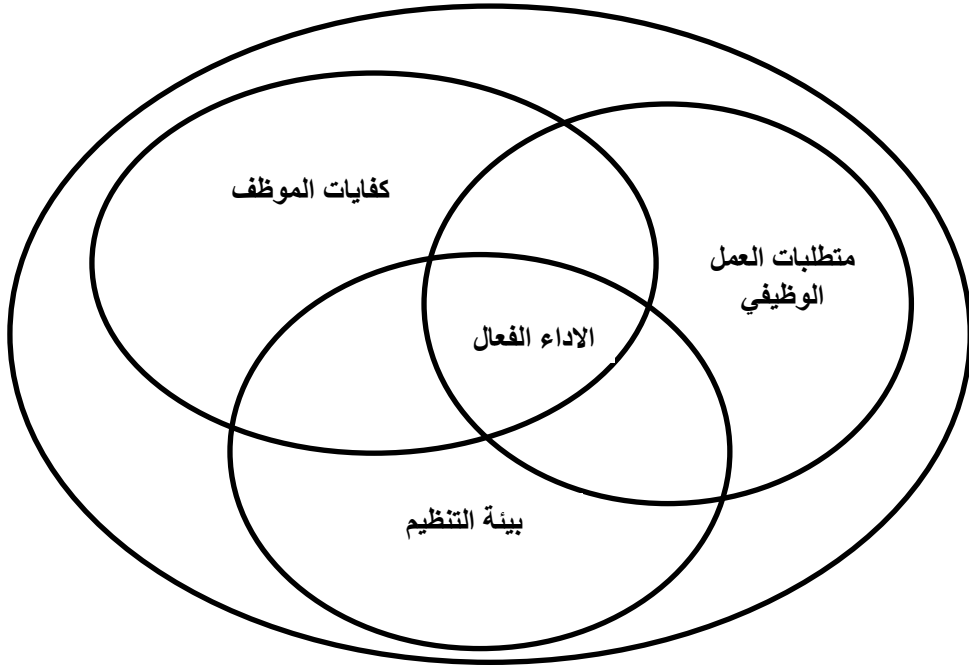
٣ - القيادة: ممثلة في تحديد أهداف المدرسة، وتوجيه العملية التعليمية (البهواشي، ٢٠٠٧: ٥٧).

ويتميز مدير المدرسة الفعال بالصحة الجسمية والعقلية، وبالفتنة واللباقة والبداهة واليقظة والصبر والأناة وبالأتزان النفسي والاجتماعي، والقدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين، بالإضافة إلى أن لديه القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة به داخل المدرسة وخارجها، ومع نوع الجماعة التي يقودها، وفي ضوء ذلك يحدد أفضل أسلوب يمكن استخدامه.

## رابعاً: الصفات الشخصية لمدير المدرسة الفعال:

- من الصفات الشخصية اللازمة لنجاح الإداري عامة ومدير المدرسة خاصة.
- الصحة الجسمية والنفسية الجيدة: فهناك ارتباط وثيق بينهما، فكل منهما يؤثر على الآخر ويتأثر به، وتساعد القوى الجسمية الجيدة على تحمل ضغوط العمل لفترة طويلة.
- تساعد الصحة النفسية على الاحتفاظ بالقدرة على التركيز وإصدار الأحكام السليمة.
- الاهتمام بالمظهر الشخصي فهو ضروري للتأثير على الآخرين وإعطاء انطباع حسن.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير في كل المناسبات.
- القدرة على التأثير في الآخرين ومراعاة مشاعرهم.
- القدرة على تكوين علاقات إنسانية نشطة، وذلك لإنجاح التفاعل مع المجتمع المدرسي.
- القدرة على القيادة الشورية الرشيدة التي تعطي كل ذي حق حقه.

- الميل إلى التجديد والتغيير المدروس حسب المتغيرات المستجدة في العالم الخارجي.
- القدرة على الحسم والبت في الأمور، والوصول إلى قرارات حكيمة عادلة تراعي حاجات العاملين معه.
- التمتع بكفاءة عالية وحسن السمعة واتباع المنهج الإسلامي القويم في وضع السياسات ووضع البرامج (أبو الوفاء، حسين، ٢٠٠٠: ٣٦)
- إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل عديدة وهي:
  - ١ - **كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته التي يمتلكها ومهاراته واتجاهاته وقيمه، فكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف
  - ٢ - **متطلبات العمل (الوظيفة):** ويقصد بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - ٣ - **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكلية التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والقانونية (درة والصباح، ٢٠٠٨: ٣٠٦).



شكل رقم (٥) يوضح التداخل بين العوامل التي تنتج أداءً فعالاً

المصدر (درة والصباح، ٢٠٠٨: ٣٠٦)



## خامساً: عوامل نجاح الإدارة المدرسية:

لكي ينجح مدير المدرسة في مهمته الملقاة عليه، ويؤدي هذه الواجبات المتعددة بفاعلية، ينبغي أن يتمتع بكافة السلطات لتأدية عمله، ومهامه، ومن السلطات التي ينبغي أن يتمتع بها:

- صلاحية التخطيط للبرامج والنشاطات الخاصة بالمدرسة .
- إنشاء أنشطة غير موجودة في المدارس الأخرى.
- إصدار كافة القرارات والتعليمات للعمل الإداري.
- صلاحية تكليف المناهج مع حاجات الطلاب، وتوزيع الاختصاصات على المعلمين والمشرفين، والتوجيه التربوي النفسي والاجتماعي، والمهني للمعلمين والطلاب (جاسم، ٢٠٠٨: ٢٧)

### ويذكر سلمان أن من عوامل نجاح وفعالية الإدارة المدرسية ما يلي:

- ١- إعطاء الإدارة المدرسية مزيداً من الصلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون وقضايا المدرسة.
- ٢- وجود مدير يتمتع بمواصفات خاصة وشروط معينة بدءاً من طرق ووسائل اختياره وانتهاءً بمتابعته وتقويمه.
- ٣- استخدام شبكات بنك المعلومات والحسابات الآلية عوضاً عن الملفات.
- ٤- التخلي عن الطرق والوسائل التقليدية في اختيار مدير المدرسة حيث إنها لم تعد مجدية في فرز الشخص اللائق والصالح عن غيره لتولي إدارة المدرسة.
- ٥- إدخال التكنولوجيا الإدارية والبعد عن الإدارة التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة (سلمان، ٢٠١٢: ٢٨).

وترى الباحثة أنه بالإضافة إلى ما تم ذكره هناك عدة عوامل من شأنها أن تساعد على تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية:

- ١ - توافر طاقم تدريسي قوي قادر على تحقيق الأهداف المدرسية وهذا الأمر يتطلب إخضاع المعلمين لفترة تدريبية قبل تثبتهم، وهذا ما تقوم به وزارة التربية والتعليم في الوقت الحالي.
- ٢ - توافر الإمكانيات المادية في المدارس، ولعل هذا الشيء الذي تفقده مدارسنا فمن خلال عمل الباحثة في حقل التعليم وتنقلها بين عدة مدارس وجدت أن المدارس تفنقر إلى المعدات والأجهزة والحوايب الخاصة بالطلبة والمدرسين وكذلك الحقائق وغيرها.
- ٣ - وجود مجتمع محلي متعاون مع المدرسة في حل المشاكل التي تعترضها، ويقدم لها الدعم المادي والمعنوي.

## سادساً: مبادئ القيادة الإدارية الفاعلة:

### ١ - تنمية الرؤى والمهام المشتركة:

وذلك من خلال إرساء قواعد لأهمية الرؤى والمهام التي تقوم على فلسفة جيدة وتنمية الرؤى التعاونية التي توفر سبيلاً واضحاً للمدرسة وكذلك الأخذ في عين الاعتبار أن تعلم الطلاب يجب أن يكون محور اهتمام كل البرامج المدرسية.

### ٢ - تدعيم التنمية المهنية المستدامة:

وذلك من خلال توفير الفرص لكل الهيئة المدرسية للاندماج في تطوير أنفسهم مهنيًا وكذلك التشجيع على تطبيق الأبحاث التي تجرى على تعلم البالغين وتطوير أدائهم للوصول إلى تطوير مهني فعال وكذلك الإحساس بتقدير الذات، وتشجيع روح المبادرة لدى المعلم والاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية (حسين، ٢٠٠٤ : ٢٨٣).

وترى الباحثة أن الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين هو من صلب مهام المدير الفعال حيث يعد المعلمون المحور الثاني في تحقيق فاعلية المدرسة بعد المدير وذلك من أجل الوصول بهم إلى أقصى درجات مستوى الأداء الجيد والذي يعود بالفائدة على الطلاب وتحصيلهم الدراسي مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المدرسية.

### ٣ - الاشراف وتقييم الأداء:

وذلك خلال فهم ونقل معايير الأداء للمعلمين، وتوظيف الملاحظة ونماذج التقييم والأداء الفعلي لتنمية أداء المعلمين، وتقييم الأداء الفعلي على أساس أداء المعلم ومستواه مستخدماً أساليب تدريب فعالة لتحسين مستوى أداء المعلم التربوي والإداري (حسين، ٢٠٠٤ : ٢٨٤).

وبصفة عامة يعد المدير مسئولاً عن فعالية التقويم الشاملة بجميع جوانب العمل التربوي والإداري والمتعلقة بما يلي:

تقويم الطلاب، تقويم العاملين والمعلمين في المدرسة، تقويم الخطط، تقويم المباني والامكانات، تقويم الوسائل التعليمية، تقويم المناهج الدراسية، تقويم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، تقويم مستوى الأداء العام والمناخ المدرسي، تقويم الاتصالات المدرسية بين الفئات المختلفة، تقويم السلوكيات التنظيمية داخل المدرسة.

ويتم ذلك من قبل المدير أثناء الإشراف والتوجيه أولاً بأول وعند نهاية تنفيذ كل خطة، أي أن عملية التقويم عملية مستمرة طوال أداء العمل المدرسي، وحتى نهاية العام الدراسي. (عساف، ٢٠٠٧ : ٢٨).

وترى الباحثة أن المدير هو مشرف مقيم داخل المدرسة يقوم بالإشراف على جميع جوانب العملية الإدارية في المدرسة سواء كانوا معلمين أم طلاباً أم موارد وبذلك يكون هو الإنسان القادر على إعطاء أحكام موضوعية عن عمل المعلمين، وتقويمهم، وعن مستوى الطلاب وتحصيلهم.

#### ٤ - توظيف التكنولوجيا التعليمية الفعالة:

وذلك من خلال الاستخدام الملائم للفيديو والكمبيوتر ووسائل الاتصالات المتعددة والوسائل التكنولوجية المختلفة في تنفيذ المنهاج، وفي الاتصال بالإدارة العليا وكذلك تنفيذ القرارات.

#### ٥ - مستويات وتوقعات عالية لأداء الطلبة:

وذلك خلال إشراك المعلمين في تكوين الاتجاهات التعليمية الايجابية للطلاب وتوصيلها، والعمل على تشجيع الأنشطة التي تحقق التفوق العلمي والاكاديمي (حسين، ٢٠٠٤: ٢٨٤)

#### ٦ - التعزيز الإيجابي:

من الأمور المهمة في المدرسة الفاعلة التعزيز الإيجابي لسلوك الطلاب والعاملين في المدرسة، ويجب أن يكون هذا التعزيز بشكل واضح ومتنوع وشامل وبشكل منتظم، ويشمل هذا العامل الأمرين التاليين: - نظام ضبط عادل وواضح. - التغذية الراجعة للطلاب.

#### ٧ - ملاحظة التقدم:

وجود آليات محددة لملاحظة التقدم في تحصيل الطلاب وأداء المدرسة بشكل عام من الأمور الأساسية في المدرسة الفاعلة، ويشمل هذا العامل أمرين: - ملاحظة أداء الطلاب. - تقويم أداء المدرسة.

#### ٨ - حقوق الطلاب ومسئولياتهم:

من المهم في المدرسة الفاعلة احترام الطلاب، وتحميلهم مسئولية ما يقومون به من عمل أو ما يشاركون فيه.

ويشمل هذا العامل ثلاثة أمور: رفع تقدير الذات لدى الطلاب - تحميل الطلاب المسئوليات إشراك الطلاب في إدارة المدرسة (الحطاب ، ٢٠١٣ : ٣)

سابعاً: الصفات الريادية لمدير المدرسة الفاعلة: وهي تقع في سبعة ميادين:

١ - **الميدان التدريسي:** حيث يتمتع المدير الناجح بالمعرفة العميقة بشؤون التدريس والتعليم بما فيها طرق التدريس الحديثة التي تعنى بحل المشاكل وبناء المعرفة لدى الطلاب، ويتميز كذلك بقدرة عالية على تقويم الأداء التدريسي للمعلمين وفق معايير معتمدة وعلى تشجيعهم على إتقان عملهم وتطوير كفاءاتهم ويوفر لهم الموارد التعليمية الجيدة وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

٢ - **الميدان الثقافي:** حيث يلعب المدير الناجح دوراً رئيساً في إبراز هوية المدرسة الثقافية التي تتواءم مع احترام تاريخ وتقاليد المجتمع الذي ينتمي إليه الطلبة، فهو العارف بخصوصيات هذا المجتمع وسبل الاستفادة من الميزانية الحضارية لتحقيق تعلم نوعي.

وترى **الباحثة** أنه من الواجب أن تتبنى مدارسنا الثقافة الإسلامية الشاملة والعادلة، والتي كفلت للإنسان كرامته وحقوقه بحيث تبرز المدرسة للطلبة الحضارة الإسلامية القديمة التي ازدهر فيها العلم وتفتحت فيها أفاق المعرفة، وتتخذ من المبادئ الإسلامية قانوناً يحكم فيها.

٣ - **الميدان الإداري:** حيث يمتلك المدير الناجح المهارات المناسبة التي تؤهله للإشراف على مختلف الشؤون الإدارية والمالية لا سيما وضع الموازنة ومتابعة تنفيذها، وصيانة المرافق وتطويرها وجدولة العمل اليومي، وتأمين الأمن والسلامة في حرم المدرسة، والعناية بوسائل النقل، والمحافظة على التجهيزات والموارد والقيام بتحديثها وتجديدها.

٤ - **ميدان إدارة الموارد البشرية:** حيث يتحمل مدير المدرسة الناجح مسؤولية التوظيف والترقية والصرف والتدريب والتأهيل للمدرسين والموظفين الإداريين، وذلك بصورة منظمة ووفق لوائح وأنظمة عادلة ومعروفة للمعنيين، وكما يعمل على تنمية قدراتهم الإشرافية وتأمين فرص تطويرهم المهني، وهو يشرف على وضع الخطط اللازمة لتحفيز العاملين في المدرسة وخلق البيئة التعليمية المناسبة التي تتيح للموظف والمدرس فرص العمل الإبداعي في جو من الأمن الوظيفي والعلاقات الإنسانية الحسنة.

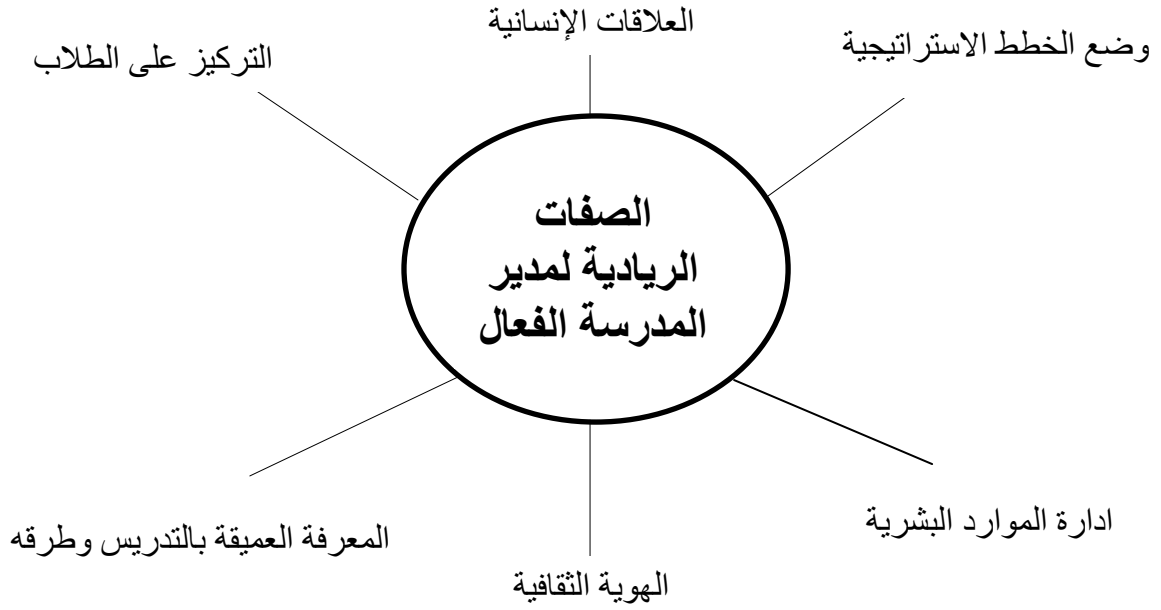
٥ - **الميدان الاستراتيجي:** حيث يسعى مدير المدرسة الناجح لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسته وذلك بإبراز رؤيتها ورسالتها التعليمية وأهدافها العريضة، ويثابر في عمل متواصل لوضع السبل المناسبة لتحقيق هذه الرسالة والأهداف، والمدير الناجح قادر على ترجمة الأفكار والنظريات والرؤى إلى واقع ملموس، وهو يضع نصب عينيه دائماً لتتحقق مستقبلاً أفضل لمدرسته في إطار الخطة الاستراتيجية المعتمدة.

٦ - **ميدان العلاقات الإنسانية والسمات الشخصية:** حيث يتحلى مدير المدرسة الناجح بالقدرة المميزة على التواصل شفويًا وكتابيًا مع الناس داخل وخارج مؤسسته، فالفاعلية في الإدارة تتطلب

مهارة في نسج علاقات ناجحة مع المدرسين والطلاب والأهل وفعاليات المجتمع المدني، وكما تستدعي مهارة الدفاع عن مصالح المدرسة والنجاح في اجتذاب صفوة الطلاب والمدير المميز يتمتع بالأخلاق الحميدة، وهو ماهر في حل النزاعات التي تنشأ بين مؤسسته وغيرها من الأطراف الخارجية كذلك تلك التي تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

٧ - **ميدان التركيز على الطلاب:** لأن الطلاب هم الفئة المستهدفة من العملية التعليمية، فمدير المدرسة الناجح يكافئ الطلاب المتفوقين، ويبرز انجازاتهم وتميزهم أمام الملأ، كما يراعى الطلاب المتعثرين دراسياً بعناية خاصة ويكافئ كل محاولة تطور لديهم؛ كي يتجاوزوا موطن ضعفهم وينضموا إلى ركب أقرانهم وصولاً إلى تجسيد صورة عامة مشرفة للمدرسة، والمدير المميز قريب من الطلاب ومحبيب إليهم كالوالد الحنون الذي يوجد بيئة اجتماعية آمنة تسودها الألفة والمحبة والتعاقد حيث يدرك الطلاب حقوقهم وواجباتهم ويعملوا لتحقيق رسالة المدرسة (الحوالي، ٢٠١١: ٤ - ٥)

ترى الباحثة مما سبق أن لمدير المدرسة الفعال صفات ريادية وقيادية تؤهله أن يكون فعالاً فهو عميق المعرفة بالإدارة التربوية وبطرق التقويم، وكذلك واسع المعرفة ومثقف، وكذلك فهو يدير الموارد البشرية وينمي لدى أفرادها الولاء للمنظمة من خلال التعزيز والمكافآت والاحترام المتبادل، وكذلك فهو مكتشف ومنمي للمواهب الكامنة لدى أفراد المنظمة، وكذلك فهو مخطط جيد ومنفذ جيد لما تمليه عليه الإدارة التعليمية، كما أن مديري المدارس يقع على عاتقهم توفير علاقات إنسانية جيدة، أن الخلافات والنزاعات بين العاملين قد يتحمل مسؤوليتها مدير المدرسة ومما لا شك فيه أن مدير المدرسة يقع على عاتقه تكوين علاقات جيدة بين المعلمين من خلال العدل بينهما وتوضيح المسؤوليات والمهام، وتعزيز المعلم الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع زملائه، يستطيع المدير أن يجد داخل مدرسته أسرة واحدة قادرة على تحقيق الأهداف، كما أن الطلاب هم محور العملية التعليمية وهم الهدف النهائي الذي تسعى لتطويره والارتقاء به، فالمدير الفعال هو من يهتم بطلابه وينمي مواهبهم ويعزز قدراتهم، ويصقل شخصياتهم، ويهتم بتحصيلهم والشكل التالي يوضح الصفات الريادية لمديري المدارس.



### شكل رقم (٦) يوضح الصفات الريادية لمديري المدارس

المصدر من إعداد الباحثة

ثامناً: خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة:

١ - أن تكون إدارة هادفة:

وهذا يعني أنها لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم في إطار الصالح العام (البيلوي، ٢٠٠١: ١٩).

والتخطيط للمدرسة لا يكون حكراً على مديرها بل للمعلم دوره وللطالب دوره وللمؤسسات دورها وللأسرة دورها فتغدو خطة مدير المدرسة كالاتفاقية في بنودها الكل ملتزم بالعمل فيها تحت طائلة المساءلة.

٢ - إدارة جماعية:

بحيث تكون بعيدة عن الاستبداد والتسلط مستجيبة للمشورة مدركة للصالح العام عن طريق العمل بروح الفريق (أبو الوفا، ٢٠٠٠: ٥٦).

وترى الباحثة أنه من خصائص الإدارة المدرسية الناجحة أنها إدارة جماعية فباب المدير يجب أن يكون مفتوحاً لكل من أراد أن يشارك برأيه أو فعله في تحقيق الأهداف، وسمو تطوير العمل المدرسي، ولنا في رسولنا قدوة حسنة حيث كان يستمع للجميع ويفتح بابه لهم، فلقد شاور أصحابه في الخروج لبدر ونزل عند رأيهم في مواطن كثيرة نذكر منها على سبيل المثال لا

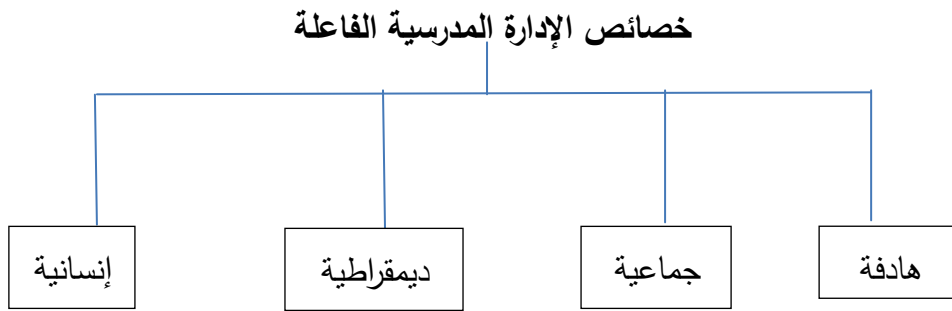
الحصر أخذه برأي أم سلمة في صلح الحديبية ونذكر أنها امرأة وليست رجلاً، وهذا دليل على أن المدير من واجبه عدم الاستخفاف بأحد، فلكل شخص طاقته وإمكانيته المختلفة عن الآخر.

٣ - أن تكون إدارة إنسانية:

ويشتمل ذلك حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهة نظرهم، والتعرف على مشكلاتهم، ومساعدتهم في الوصول إلى الحلول السليمة لهم.

٤ - أن تكون إدارة ديمقراطية:

أي أن يكون أسلوب الإدارة بعيداً عن تسلط رئيس التنظيم الإداري، أو أحد أعضائه أو انفراده باتخاذ القرار دون رجوع إلى أعضاء التنظيم والمشاركين فيه، ويتسم التنظيم الإداري بأنه ديمقراطي إذا ما توافر فيه تنسيق جهود الأفراد، ومشاركة أعضائه في تحديد الأهداف وآلية تنفيذها (أبو الوفا، ٢٠٠٠: ٥٦).



شكل رقم (٧) يوضح خصائص الإدارة المدرسية الفاعلة

المصدر من إعداد الباحثة

تاسعاً: معايير ومؤشرات المدرسة الفاعلة:

لما كانت العملية التعليمية مسخرة لتنمية الطالب في مجالات نمائه المختلفة سواء كانت المعرفية أم الانفعالية أم النفس حركية، ولما كان التقدم يكمن في نماء الطالب في هذه المجالات الثلاثة لذا فإن معيار فعالية الإدارة المدرسية يجب أن ينبع من مدى تقدم الطالب ونمائه، ولذلك فإن معايير ومؤشرات الإدارة المدرسية الفاعلة تندرج تحت مستويات رئيسية وهي:

**المجال الأول: مجال التحصيل الدراسي:**

حيث يعد التحصيل الدراسي المرتفع من أهم السمات الدالة على فاعلية الإدارة المدرسية ويستدل على هذا المجال من المؤشرات التالية حرص المدير على:

١ - تحقيق التحصيل العالي للطلبة ووضعه هدفاً في خطته وبرامجه.

٢ - الاستفادة من تحليل نتائج الاختبارات في تحسين أداء العاملين والطلبة بما ينعكس على تحصيل الطلاب.

٣ - تحقيق التحصيل العالي للطلاب وذلك لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة من بين المدارس المشابهة (ذياب، ٢٠٠٦: ٨٧).

وترى الباحثة في هذا الجانب أن وزارة التربية والتعليم في محافظات غزة قامت بدورها في تعزيز هذا الجانب من خلال عقد الامتحانات الوزارية الموحدة للصف الرابع والعاشر على مستوى الوزارة مما عمل على زيادة حدة التنافس بين المدارس في الحصول على مستويات متقدمة من الدرجات، وذلك بدوره أدى إلى تكثيف الجهود من أجل رفع مستوى الطلبة التحصيلي.

### المجال الثاني: مجال تطبيق المنهاج وتطويره:

فهو يعكس مدى اهتمام المدرسة بتطوير المنهاج وتنفيذه ليكون أكثر ترابطاً وتسلسلاً وحدائثه ووفاء لحاجات الطلاب وتنمية قدراتهم الابداعية، ويستدل عليه خلال المؤشرات التالية حرص الإدارة المدرسية على:

١ - تحليل المنهاج المدرسي وذلك للكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف في أي عنصر من عناصره.

٢ - سد الثغرات والفجوات التي أسفرت عنها نتائج التحليل.

٣ - توفير ما يلزم لتنفيذ المنهاج والكتب المدرسية (ذياب، ٢٠٠٦ : ٨٧)

ويضيف البوهي في هذا المجال إلى أن معظم النظم اللامركزية يتمتع فيها مدير المدرسة أو مدير المنطقة التعليمية والمعلمون بقسط من صلاحيات تطوير المناهج واختيار الكتب المدرسية، أما في النظم المركزية فإن المناهج والكتب يتم اختيارها من قبل لجان وهيئات مركزية، إلا أن القائد القادر على الإبداع المتمتع بقدر كاف من الكفاية العلمية والشخصية القيادية يبقى قادراً على القيام بدور قيادي، فهو يستطيع في ظل إطار النظام المركزي مثلاً أن يعمل على تحليل المناهج والكتب المدرسية مع هيئة التدريس في المدرسة، كما يمكن له أن يسهم في إسداء النصح والمشورة للإدارة المركزية العليا في مجال المناهج والكتب من خلال إرسال الملاحظات الدقيقة حول تلك المناهج والكتب (البوهي، ٢٠٠١: ١٧١).

وترى الباحثة في هذا المجال أن وزارة التربية والتعليم في بلادنا، تقوم بإعداد المناهج بعيداً عن رأي المعلمين ورأي المجتمع المحلي ومديري المدارس، كما أن هناك مركزية في وضع المناهج، حيث يقتصر وضعه على الفئة العليا والمسؤولة عن ذلك، وأن الوزارة تقدم التمويل للمدارس على نظام السلف لتسيير الأعمال اليومية، فمن خلال عمل المعلمة في حقل التعليم ترى



أن المدارس لا تمتلك القدرة على توفير المستلزمات اللازمة لتنفيذ المنهاج، وأن المعلمين يقومون بتوفير ما تحتاجه دروسهم بأنفسهم وبمساعدة طلبتهم، فالطلاب هم من يقومون بعمل الوسائل المدرسية اللازمة لتنفيذ الدروس.

### المجال الثالث: مجال العلاقات الإنسانية:

ويستدل على هذا المجال من خلال المؤشرات التالية:

- ١ - حرص الإدارة المدرسية على إقامة علاقات عمل واضحة وسليمة مع العاملين تستند إلى رسالة واضحة للمدرسة وتتفق مع القوانين والأنظمة الفرعية في النظام التربوي.
- ٢ - حرص مدير المدرسة على الابتعاد عن التحيز في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.
- ٣ - حرص المدرسة على توظيف الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات.

ويعد توطيد العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة والمعلمين شرطاً أساسياً لنجاح المدرسة في مهامها التربوية، فالمناخ التنظيمي الإيجابي المطلوب توافره داخل المدرسة، من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية بالجودة المطلوبة، لا يكون دون تنمية العلاقات الإنسانية بين المدير والمعلمين بالدرجة الأولى، كما أن هذه العلاقة تستمد أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه المعلمون، كونهم الأداة الرئيسة لتنفيذ البرامج التربوية، كما أن نجاح العملية التعليمية يعتمد بالدرجة الأولى على كفاية ومهارات وإخلاص وحماس المعلمين في العمل لذا يصبح توطيد العلاقة بين القائد الإداري والكادر التدريسي أمراً في غاية الأهمية (البدوي، ٢٠٠١: ١٨٥).

وفي هذا المجال ترى الباحثة أنه يتطلب من مديري المدارس إقامة علاقات إنسانية جيدة بين عدة أطراف وهي:

- ١ - مع الجهات العليا المسؤولة عن التعليم وذلك من خلال الاتصال الجيد معهم ودعوة المعلمين لاحترام المشرفين والمسؤولين القائمين على التعليم وبناء علاقات طيبة بينهم.
- ٢ - العلاقات الإنسانية بين المدير نفسه والمعلمين وترى أنه كلما شعر المعلم بالراحة والأمان والحب اتجاه الإدارة كلما أنجز وتقدم وأصبح قادراً على تحقيق الأهداف.
- ٣ - العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض، فالمدير الناجح هو من يبني من معلميه أسرة تسودها الحب والألفة مستوحياً هذه المعاني من قول النبي [مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِّهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مَثَلُ الْجَسَدِ؛ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحَمَى] (مسلم، ١٩٩٠: ٨: ٢٠)، فالمعلمين أخوة هدفهم واحد وهو تربية هذا الجيل الصاعد.

٤ - العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلاب حيث يسعى المدير الناجح إلى توثيق العلاقة بين المعلمين وطلابهم من خلال حث المعلمين على الرفق بالطلبة واحترام قدراتهم واعتبار الطلاب أبنائهم، وفي المقابل حث المتعلمين على احترام معلمهم ووضعهم في مقام أولياء أمورهم.

#### **المجال الرابع: مجال المناخ المدرسي العام:**

وذلك لتحقيق وتوفير مناخ مدرسي آمن وملائم يحقق للمدرسة صفة الفاعلية والتميز ومن مؤشرات ما يلي:

- ١ - حرص مدير المدرسة على أن تظهر المدرسة في أنظف صورة وأنظف منظر وأجمل شكل
- ٢ - حرص المدرسة على توفير جو تعليمي آمن يسوده الاحترام المتبادل والتقدير وبعيداً عن العقاب والإرهاب (ذياب، ٢٠٠٦: ٨٧).

ويرى رباح في هذا المجال أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي وإنتاجية المنظمة، حيث ترتبط الروح المعنوية للعاملين ودرجة رضاهم عن العمل بإنتاجهم، فتوفير المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة في أي منظمة عامة أو خاصة على السواء حيث يمثل المناخ التنظيمي طريقاً سالكاً للأداء الفردي والتنظيمي (رباح، ٢٠٠٨: ٢٠).

#### **المجال الخامس: مجال النمو المهني للهيئة التعليمية:**

إن تحقيق فاعلية المؤسسة رهن بطبيعة أداء المعلمين والارتقاء بمستوى أدائهم وممارساتهم المهنية لذلك تسعى البلدان المتقدمة دائماً لتطوير برامج لإعداد المعلمين، وتوفير فرص كافية للتنمية المهنية المستدامة، ومن مؤشرات هذا المجال حرص المدرسة:

- ١ - على تنفيذ برامج مستمرة لتنمية العاملين فيها مهنيًا.
- ٢ - على توفير متطلبات نمو المعلمين مهنيًا (مادياً ونفسياً).
- ٣ - لتحقيق التعاون مع مراكز التطوير والخبراء في تنفيذ برنامج النمو المهني.
- ٤ - على توفير التعزيز الكافي للنمو المهني لمن يستحق من العاملين دون تحيز أو مغالاة.

#### **المجال السادس: مجال إقامة علاقات فاعلة بين المدرسة والبيئة المحلية:**

حيث تعد المدرسة جزءاً من المجتمع وصورة مصغرة عنه، لذا فإن دورها في تنمية البيئة والمجتمع يعكس ضرورة صلة المدرسة بالمجتمع بما يحقق فعالية المؤسسة ومن مؤشرات هذا المجال ما يلي حرص مدير المدرسة على:

- ١ - توفير وسائل اتصال مع المجتمع المحلي.

٢ - إقامة علاقات ايجابية متنامية مع المجتمع المحلي.

٣ - إقامة علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع المحلي التعليمية منها والثقافية.

٤ - تنظيم برامج ثقافية للمجتمع المحلي خلال العام (ذياب ٢٠٠٦: ٨٧).

وترى الباحثة أن المدرسة من المجتمع وإلى المجتمع فهي تخدم أبنائه وتعد جيلاً قادراً على تحقيق أهدافه، قادراً على خدمته وكذلك ترى الباحثة أن المدرسة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال مجتمع يقدم لها الدعم المادي والمعنوي.

ولكي تتوافر العلاقة القوية والفعالة والمستمرة بين المدرسة والمجتمع فعلى كل فرد من أفراد الإدارة المدرسية أن يأخذ في الاعتبار مراعاة بعض الأمور المهمة عند قيامه بإنجاز هذه المهمة الإدارية وهي:

١ - سمات وخصائص المجتمع المحيط بالمدرسة.

٢ - حق أفراد المجتمع في التعرف على ما يجري داخل المدارس والمشاركة فيه

٤ - الاهتمام بالتربية المتكاملة للتلاميذ في ضوء التغيرات الدولية والقومية والعالمية

٥ - الاهتمام بتكامل دور المدرسة مع دور المؤسسات الاجتماعية الأخرى بدون تعارض (ذياب، ٢٠٠١: ٣٥٢).

ويضيف عاشور في هذا المجال إلى ضرورة إشراك المدرسة لأولياء الأمور وممثلين عن الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسات الحكومية والخاصة، في وضع الخطط والبرامج والأنشطة المدرسية الموجهة لخدمة المجتمع المحلي، وكذلك ضرورة إشراك طلاب المدرسة في أعمال تطوعية تنفذ لخدمة المجتمع المحلي مما يسهم في زيادة الحس الوطني والانتماء إلى المجتمع(عاشور، ٢٠٠٣: ٣٦)

ولقد وضعت معايير أربعة تقدر في ضوءها الإدارة المدرسية الناجحة وتحدد فاعليتها وهذه المعايير هي:

**المعيار الأول:** تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للصلاحيات وتعيين محدد للمسئوليات التي تتناسب معها.

**المعيار الثاني:** إن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

**المعيار الثالث:** يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.

**المعيار الرابع:** يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً (أحمد، ٢٠٠٣: ٢١٩).

• **الحكم على فاعلية أداء مدير المدرسة من خلال المعايير الثلاثة الآتية:**

١ - الجانب الخلفي لأعضاء هيئة التدريس.

٢ - تعلم التلاميذ.

٣ - الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس المعلمين (أحمد، ٢٠٠٣: ٢١٩).

**عاشراً: معوقات فاعلية الإدارة المدرسية:**

١ - **المعوقات الشخصية:** وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل: التردد في اتخاذ القرارات، والركون إلى التقليد والتفكير التقليدي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، وقلة الخبرة والخوف من الجديد.

٢ - **المعوقات التنظيمية:** وهي معوقات متداخلة أيضاً ترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية مثل اتخاذ نمط الإدارة التسلطي أو التسبيبي، سوء نظام الاتصالات، انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط.

٣ - **معوقات اجتماعية:** وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في البيئة المدرسية وتشمل: عدم احترام النظام، الفساد الأخلاقي، المحسوبية، انعدام ثقة المجتمع بالمدرسة (عابدين، ٢٠٠١: ٢٣٥ - ٢٣٦).

**ويذكر سلمان أن هناك عدة أسباب لفشل الإدارة المدرسية وهي:**

١ - ضعف شخصية المدير.

٢ - عدم وضع خطة سليمة لسير الدراسة بالمدرسة.

٣ - عدم تجاوب أولياء الأمور مع المدرسة.

٤ - عدم تجاوب السلطات العليا مع الإدارة.

٥ - عدم وجود مساعد للمدير أو نائبه يمكن تفويضه جزءاً من الأعمال (سلمان، ٢٠١٢: ٣١).

وترى الباحثة أن هناك عدة عوامل تعيق فاعلية الإدارة المدرسية في مجتمعنا الفلسطيني وهي:

١ - كثرة أعداد الطلبة داخل الفصول، فالناظر إلى فصول مدارسنا وقد بلغ العدد فيها ما يقارب خمسين طالباً يرى أن المعلم سيواجه مشاكل في ضبط الصف وغير ذلك من المشاكل، مما يؤدي إلى إضعاف همة المعلم نحو العمل وبالتالي يصعب تحقيق الأهداف المدرسية وانخفاض مستوى الفاعلية المدرسية.

٢ - المركزية في صنع القرارات وضعف الإدارة الذاتية للمدير فالمدير في مدارسنا لا يمكن له أن يختار العاملين معه، كذلك المناهج المفروضة في المدارس لا يمكن للمدير أن يحذف أو يضيف عليها شيئاً.

٣ - الظروف السياسية التي تحياها المنطقة، فلا شك أن الاستتلاف الذي حصل في عام ٢٠٠٨م قد كان له تأثير على المدارس، وكذلك الاختلاف في الانتماء السياسي للمدير والعاملين يولد عند البعض نوعاً من الاختلاف في الآراء والمشاحنات، مما يؤثر سلباً على الإدارة وفعاليتها.

٤ - الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني والحصار المفروض على غزة أدى إلى قلة التمويل للمؤسسات الحكومية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

أولاً: دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي

ثانياً: دراسات متعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

بعد الاطلاع والبحث عن دراسات سابقة متعلقة بالموضوع تبين للباحثة أن هناك دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي وهناك دراسات متعلقة بموضوع فاعلية الإدارة وقد تم ترتيب الدراسات من الحديث إلى القديم وتقسيمها إلى دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي ودراسات متعلقة بفاعلية الإدارة.

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

١ - دراسة اللوزي (٢٠١٢) بعنوان: مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان.

هدفت إلى تعرف مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، وكذلك التعرف على مدى وجود اختلاف في درجة الولاء التنظيمي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي)، ولقد اختار الباحث عينة عشوائية عنقودية من مديري المدارس الثانوية ومعلميهم بلغ عددها (٤٠) مديراً ومديرة و(٢٨٠) معلماً ومعلمة ولقد استخدم الباحث استبانتين لتحقيق أغراض الدراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ولقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١ - أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة.

٢ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

٣ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأكثر من إحدى عشر سنة.

٤ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٢ - دراسة الرشيد (٢٠١٠) بعنوان: الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،

تكونت عينة الدراسة من (٤٥١) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ولقد تم استخدام استبانتيين الأولى لقياس الأنماط القيادية والثانية لقياس الولاء التنظيمي وجاءت النتائج كما يلي:

١ - أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاءت بدرجة تقدير مرتفعة.

٢ - وجود علاقة ايجابية دالة احصائياً بين الانماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين.

٣ - وجود فروق ذات دلالة احصائية في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم.

٤ - عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه ادارات المدارس إلى ان تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الولاء لمؤسساتهم وأهدافها للمحافظة على المستوى المرتفع.

٣ - دراسة عياد (٢٠١٠) بعنوان: درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

هدفت إلى تعرف درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي وكذلك التعرف على أثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على العلاقة بين الانتماء المهني والرضا الوظيفي، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تفسير النتائج، ولقد بلغ مجتمع الدراسة (١٢٩) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية ولقد تمثلت عينة الدراسة في (١٠٠) مديراً ومديرة، ومن أهم نتائج الدراسة:

١- أن مستوى الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بلغ ٨٧% وهي تعد نسبة مرتفعة جداً.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات مديري المدارس للانتماء المهني تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

٤ - دراسة عابدين (٢٠١٠) بعنوان: درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين.

هدفت الدراسة إلى تعرف تقديرات معلمي المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومديريها لدرجة الالتزام المهني للطرف الآخر لكل منهم، والتعرف إلى الاختلاف في درجة الالتزام المهني



لكل منهم بحسب (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) ولقد تمثلت عينة الدراسة من (٢٧٠) مديراً ومديرة و(٥٦٤) معلماً ومعلمة، ولقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

١- أن درجة الالتزام المهني لدى المديرين كما يراها المعلمون عالية، وأنها لدى المعلمين كما يراها المديرون متوسطة.

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين لدرجة الالتزام المهني لدى المديرين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

٥ - دراسة (السعود، ٢٠٠٩) بعنوان: أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم.

هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، من (٢٥٦) معلماً ومعلمة، يعملون في (٦٥) مدرسة، منها (٣٠) مدرسة للذكور، و(٣٥) مدرسة للإناث، ولغايات جمع البيانات اللازمة، تم استخدام استبانتين، وهما:

- استبانة الأنماط الإدارية للمديرين. - واستبانة لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين.

أوضحت نتائج الدراسة ما يلي:

١- أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة فهم يمارسون نمطي الاستشاري والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ويمارسون نمط الاستبدادي بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة.

٢- أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاءت بدرجة متوسطة.

٦ - دراسة حنون (٢٠٠٩) بعنوان: نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نماذج التواصل مع المعلمين السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية ولقد بلغ عددهم (٧٣٩) معلماً ومعلمة ولقد شملت عينة الدراسة على (٢٩٦) معلماً ومعلمة ولقد بينت النتائج:

١ - أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الإعدادية في وكالة الغوث كانت كبيرة جداً بنسبة (٨١,٢%).

٢ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - التخصص - عدد سنوات الخدمة - المنطقة التعليمية).

٣ - توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي ونماذج التواصل لدى معلمي ومعلمات المرحلة الإعدادية.

٧ - دراسة الحلو (٢٠٠٨) بعنوان: درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية.

هدفت الدراسة لمعرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت إلى تحديد دور كل من "المتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية) في التأثير على درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس) ولقد بلغ عددهم (٣١٦) مديراً ومديرة ولقد أخذت عينة عشوائية بلغ عددهم (١٢٩) مديراً ومديرة ولقد كانت النتائج كما يلي:

١- أن واقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية قد كانت كبيرة جداً، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (٨٦%).

٢- وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي لمديري المدارس الأساسية بمحافظات شمال الضفة الغربية ودرجة فهمهم للمفاهيم والمصطلحات التربوي.

٨ - دراسة الشراري (٢٠٠٧) بعنوان: الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٨١) معلماً في محافظة القريات وذلك للعام الدراسي (٢٠٠٦ - ٢٠٠٧)، ولقد كان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم في هذه الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم تطوير أداة لقياس الولاء التنظيمي والتي

تكونت من (٢٥) فقرة. وتم التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم تحليلها باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS) وتلخصت نتائج الدراسة فيما يأتي:

١- أن المتوسط الحسابي لدرجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان متوسطاً.

٢- وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة شهادة البكالوريوس. ولقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين والتأكيد على مشاركة المعلمين الادارة المدرسية في صنع القرارات.

٩ - دراسة غنيم (٢٠٠٧) بعنوان: العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وأثر الجنس والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية والكلية وسنوات الخدمة والعمر على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية. ولقد تمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وعددهم (٣٥٠) عضواً، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (١٤٤) من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة، وإلتزام الدراسة أعدت الباحثة استبانة مكونة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: معلومات شخصية عن أعضاء هيئة تدريس.

القسم الثاني: مقياس الولاء التنظيمي المكون من (١٨) فقرة.

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي المكون من توفير جو نفسي من الرضا الوظيفي والدافعية والنقبل لجميع المدرسين والعاملين موزعة على ستة محاور، وأشارت نتائج الدراسة إلى:

١- أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفع.

٢- وجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس والرتبة الأكاديمية والكلية.

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية والكلية، ومتغير الجنس.

١٠ - دراسة غنام (٢٠٠٥) بعنوان: السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

هدفت الدراسة إلى تعرف السمات الشخصية والولاء التنظيمي والتعرف على جود فروق في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية تعزى إلى متغيرات الجامعة وسنوات الخدمة والعمر والمعدل لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس، البالغ عددهم (١٠٨٨) معلمة، وتم اختيار عينة بلغ عددها (١٣٨)، واستخدمت الباحثة مقياس جوردن للشخصية اشتمل على (٣٩) فقرة، ومقياس الولاء التنظيمي من خلال استبانة أعدتها الباحثة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

١- أن درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسات كبيرة جدا حيث بلغت (٨٣,٢%) .

٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل والمؤهل العلمي ومكان السكن وسنوات الخدمة ومعدل الدخل.

١١ - سلامة، (٢٠٠٣) بعنوان: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

هدفت إلى التعرف على الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية والتعليم في منطقة عمان وقد بلغ عددهم (٦٥٧٧) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٦٥٨) معلماً ومعلمة أي نسبة (١٠%) من مجتمع الدراسة، وقد تم إعداد ثلاث استبانات لتحقيق أهداف الدراسة الأول لقياس الممارسات الإدارية والثانية لقياس الرضا الوظيفي والثالثة لقياس الولاء التنظيمي، ولقد قامت الباحثة باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) في تحليل النتائج وإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولقد كانت أهم النتائج ما يلي:

١- أن مستوى الممارسات الإدارية جاء بدرجة جيدة جدا وجاءت بالدرجة الأولى مجالي

الشؤون الإدارية والبناء المدرس بالمرتبة الثانية والمجتمع المحلي جاء المرتبة الثالثة.

٢- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعا.

٣- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة عالية.  
٤- وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

١٢ - دراسة ياسين ( 2003 ) بعنوان: الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظتي رام الله والبيرة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي والمهني لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظتي رام الله والبيرة، تكون مجتمع الدراسة من (٢٤٢٢) معلماً ومعلمة اختار الباحث منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (٣٦٢) وزعت عليهم استبانة مؤلفة من (٥٠) فقرة، ولقد تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي:

١- أن درجة الالتزام التنظيمي عند المعلمين نحو المدرسة والمهنة مرتفعة حيث بلغت (٨٣%).

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من (١٠) سنوات.

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

١٣ - دراسة الكاساني (٢٠٠٠) بعنوان: أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية وهي (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة) في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي، ولتحقيق هذا الغرض تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من (٣٦٠) معلماً ومعلمة يشكلون ما نسبته (٧%) من مجتمع الدراسة البالغ (٥٠٩٤) معلماً ومعلمة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ولقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل النتائج، فلقد قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

١- أن ضغوط الوظيفة مؤثرة على الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.  
٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

## الدراسات الأجنبية

١-دراسة (Yildirima، 2012) بعنوان: سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.

**An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables**

الغرض من هذه الدراسة هو فحص سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي التربية البدنية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية في مقاطعة هاتاي، ولقد تكونت عينة الدراسة من (٣١١) معلماً ومعلمة، ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ولقد تم تحليل البيانات إحصائياً عبر برنامج (spss)، ولقد كانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- أن معلمي التربية البدنية يمتلكون ولاءً عالياً.
  - ٢- أن الولاء التنظيمي يؤثر على تصرفات الذكور داخل المنظمة ولا يؤثر على تصرفات الإناث.
- ٢-دراسة (Yuen، Kee، 2010) بعنوان: الدافع الذاتي والولاء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا.

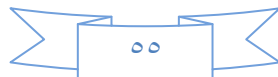
**intrinsic motivation and organizational commitment in the malaysian private higher education institution" an empirical study.**

ولقد كان الغرض من الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الدافع الذاتي والولاء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الماليزية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ولقد شملت العينة على (٢٤٧) من العاملين في الجامعات الخاصة، كما تم استخدام المسح الكلي لأفراد المجتمع، ولقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين الدوافع الذاتية والولاء التنظيمي بمجالاته المعيارية والعاطفية والاستمرارية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدوافع الذاتية وخاصة الأكاديمية داخل المؤسسات التنظيمية التعليمية، وكذلك تعزيز الولاء التنظيمي وتعزيز السمعة التنظيمية للمؤسسات وبذلك تكون قادرة على جذب العاملين.

٣-دراسة (Ronit,anit,2004) بعنوان : تأثير تمكين المعلمين على الالتزام المهني

والتنظيمي وسلوك المواطنة في المدارس

**Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools**



هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تأثير تمكين المعلمين على الالتزام المهني والتنظيمي وسلوك المواطنة في المدارس ، ولقد تكونت عينة الدراسة من ٩٨٣ معلماً من معلمي المدارس الثانوية الإسرائيلية .

ولقد تم جمع البيانات من خلال استبانة ، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج " spss " الإحصائي وأشارت النتائج إلى أن تصورات المعلمين عن مستوى التمكين ترتبط إلى حد كبير بشعورهم بالالتزام التنظيمي

٤- دراسة ( Chung، 2001) بعنوان: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين صغار مرشدي المدارس الثانوية في تاييبا، تايوان.

### **Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Junior High School Counselors in Taipei' Taiwan**

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لمرشدي المدارس الثانوية، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولقد تمثلت عينة الدراسة في (٣٢٥) من مرشدي المدارس الثانوية، ولقد أعد الباحث استبانة لجمع المعلومات، ولقد كانت نتائج الدراسة فيما يأتي:

١ - أن مستوى الرضا الوظيفي لمرشدي المدارس جاء بدرجة كبيرة.

٢ - أن مستوى الالتزام التنظيمي لمرشدي المدارس جاء بدرجة كبيرة.

٣ - وجود علاقة إيجابية وطردية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

٥- دراسة ( Meador، 2001) بعنوان: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والدعم المؤسسي وانعكاسه على غياب معلمين المدارس الريفية الصغيرة.

### **job satisfaction, perceived organizational support, and organizational commitment: implications for teacher turnover in small rural schools**

ولقد هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والدعم المؤسسي على دوران عمل الموظفين في المدارس الريفية الصغيرة في ولاية تكساس، ولقد تكونت عينة الدراسة من (٤٣٤) معلماً ومعلمة ولقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ولقد تم تحليل البيانات عن طريق الارتباط التحليلي، وتحليل التباين متعدد المتغيرات وقد أوضحت النتائج بأن:

١ - أن (٢٣٠) معلماً لديهم معدل دوران عمل ومنخفض و(٢٠٤) معلماً لديه معدل دوران مرتفع.

٢ - أن ولاء المعلمين في المناطق الريفية الصغيرة منخفض.

٣ - أن الولاء التنظيمي يؤثر على دوران المعلمين في المناطق التعليمية الريفية الصغيرة.

٦- دراسة (Jones, 1998) بعنوان: العلاقة بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيمية

**"The relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place"**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد (١٢) مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين للمدارس والبالغ عددهم (٢٢٨)، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي.

ولقد أوصت الدراسة: بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات.



## ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية الإدارة:

١ - الجخلب (٢٠١٢) درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين في مدارس وكالة الغوث الدولية والبالغ عددهم (٢٤٧) مديراً ومديرة أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٢٣٠) مديراً ومديرة وقد كانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية كانت عالية
- ٢- كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات المديرين المساعدين لدرجة فاعلية إدارة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)

ولقد أوصت الدراسة بضرورة إطلاع مديري المدارس والمديرين المساعدين على كل ما يستجد من أمور في مجال الإدارة المدرسية وكذلك ضرورة توفير حوافز ومكافئات وشهادات تقدير للمديرين والمديرات الذين يمتازون بإدارة فاعلة.

٢ - دراسة اليوسف (٢٠١٢) بعنوان تصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية بمدارس التعليم العام في مدن منطقة مكة المكرمة.

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل لتصور مقترح لممارسة الإدارة الإبداعية بمدارس التعليم العام في بعض مدن منطقة مكة المكرمة ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٣٩٠) مديراً من مديري مدارس التعليم العام في مدن مكة المكرمة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٢٠) فرداً من المجتمع الأصلي ولقد أكدت نتائج الدراسة ما يلي:

- ١ - أن واقع ممارسة الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة
- ٢ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة تهتم بالعمليات الإدارية بمدارس التعليم العام وتكون ملحقاً بإدارة التخطيط والتطوير.

### ٣ - دراسة العمرات (٢٠١٠) بعنوان: درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ٥٠ فقرة موزعة على ستة مجالات، كما تم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٢٥٦) معلماً ومعلمة وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (٢٣٦) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية البتراء، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين، واختبار توكي للمقارنات البعدية، وقد بينت النتائج

أن درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية بوجه عام، كما أشارت النتائج إلى أن درجة فاعلية مجال توظيف التكنولوجيا، والمناخ المدرسي، والتخطيط كانت كبيرة، في حين أن درجة فاعلية الأداء في مجالات الاختبارات المدرسية، والتحصيل الدراسي، والقيادة، كانت متوسطة.

### ٤ - دراسة نور الدين (٢٠٠٨) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مديراً ومديرة، وأسفرت الدراسة على النتائج التالية:

١- إن درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية عالية جداً.

٢- أكدت على أهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة، وأهمية دور صياغة رسالة المدرسة، وأهمية دور الرؤية المستقبلية للمدرسة، وأهمية دور البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وحث المديرين على إتباعه وذلك من خلال الدورات التدريبية، وكذلك ضرورة الاهتمام بالمدارس والعمل على توفير بيئة مدرسية مناسبة لأن تكون فاعلة.

٥ - دراسة أبو خطاب (٢٠٠٧) بعنوان: مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها.

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها، وبيان ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية في درجات تقدير عينة الدراسة بمدى توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية، في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة والبالغ عددهم (٣٧٠) مديراً ومديرة وتحقيقاً لأهداف الدراسة أعد الباحث استبانة موجهة على جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، واشتملت العينة الفعلية على جميع المديرين والمديرات البالغ عددهم (٣٤٠) مديراً ومديرة، ولقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:

١- أن مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية متوافرة بدرجة كبيرة حيث كانت الدرجة الكلية لتوافرها (٨٥,٣%) .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية لدرجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة تعزى لمتغيرات الدراسة وهي المؤهل العلمي للمدير والجنس وسنوات الخدمة

٦ - دراسة شتات (٢٠٠٦) بعنوان: مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الأساسية والثانوية بمحافظات شمال غزة.

هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية الوقت كعنصر مهم من عناصر الإدارة وحسن استغلاله وتفعيله لتحقيق أهداف العملية التربوية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن واقع إدارة الوقت لدى مديري المدرسة الأساسية والثانوية في محافظة شمال غزة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة مكونة من ٣٠ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وطبقت على المجتمع الأصلي والذي يبلغ (٦٤) مديراً ومديرة ممن يعملون بمدارس محافظة شمال غزة، وكانت نتائج الدراسة ما يلي:

١- أن مديري المدارس الأساسية لديهم الوقت الكافي لمناقشة مشكلات المعلمين والمعلمات أكثر من مديري مدارس المرحلة الثانوية.

٢- إن المديرات لديهن الوقت الكافي أكثر من مدارس الذكور لمناقشة مشكلات معلمات المدرسة والتوجيه المهني لهن، وكذلك القدرة على التنظيم والتخطيط والاستعداد أكثر منها عند الذكور.

٧ - دراسة العسيلي (٢٠٠٦) بعنوان: تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل.

هدفت الدراسة إلى تعرف فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٦) مديراً ومعلماً من المدارس الثانوية في مدينة الخليل، وقام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

١- إن متوسط درجة تقدير فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الاستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب والجنس وسنوات الخبرة.

٨ - دراسة (المناعمة، ٢٠٠٥) بعنوان: دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظات غزة في تحسين العملية التعليمية.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظات غزة في تحسين العملية التعليمية، وكذلك الكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس، وكذلك التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط الإدارية لمديري المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - نوع المدرسة)، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلم ومعلمة، ولقد أعد الباحث استبانة لجمع المعلومات، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم في الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة:

١- معظم مديري المدارس يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة، ولقد حصل مجال الشئون الإدارية على المرتبة الأولى يليه مجال شئون الطلبة ويليه مجال تقويم العمل المدرسي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتقديرات المعلمين للأنماط الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المنطقة التعليمية - نوع المدرسة).

٩ - دراسة الرويلي (٢٠٠٣) بعنوان: تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي.

هدفت إلى تعرف تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) فرداً موزعين على إدارات التعليم في المناطق التعليمية، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية البسيطة، ولقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة

ولقد تم استخدام ثلاث استبانات لغرض جمع المعلومات، الأولى لقياس مدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، والثانية لقياس مدى الأهمية المستقبلية لعناصر الإدارة المدرسية الفعالة، والثالثة لقياس اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي، ولقد كانت أهم النتائج ما يلي:

١- أن درجة توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة جاء بدرجة متوسطة.

٢- لقد جاءت مجالات الدراسة مرتبة على النحو التالي. مجال كفايات ومهارات التنظيم والتنسيق المدرسي الفعال، ثم مجال كفايات ومهارات الاتصال واتخاذ القرارات المدرسية، ثم تلاه مجال القيادة أو التوجيه المدرسي الفعال، ثم مجال الكفايات المتعلقة بالرقابة والتقييم، وأخيراً مجال كفايات ومهارات التخطيط التربوي الفعال.

١٠ - دراسة الصالحي، (2003) بعنوان "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تعرف كيفية تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وشملت (٥٤) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي:

- القيادة المدرسية الفعالة لإدارة الجودة الشاملة.

- التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.

- التدريب والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

- التقييم والرقابة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

وقام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت ( ١٧٤ ) مديراً ومديرة من

مدارس الوكالة بمحافظة غزة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود تشابه بين الإدارة المدرسية الفعالة وإدارة الجودة الشاملة حيث تعتمد كل منها على التشاركية، التخطيط، التدريب والتطوير.

- أن من أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث الدولية ما يلي:

١ - التخطيط الاستراتيجي مدخل لإدارة الجودة بمدارس وكالة الغوث الدولية.

٢ - إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية لتطوير وتحسين كفاءة المدرسين

١١ - دراسة العرايفي والعمري (٢٠٠١) بعنوان: تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مأدبا.

هدفت الدراسة إلى تعرف المتغيرات التي تؤثر في فاعلية المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة مأدبا ومدى توافر خصائص المدرسة الفاعلة فيها، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الأساسية، كما هدفت الدراسة إلى اختيار وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في تقدير فاعلية المدارس الأساسية لدى أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي للمدير وسنوات خدمته وجنسه، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، أما أداة الدراسة فهي استبانة موجهة إلى مديري المدارس الأساسية الحكومية واشتملت على (٧٤) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: (سلوكيات الطلاب، وسلوكيات المعلمين، المناخ المدرسي، فعاليات القيادة التعليمية، الإشراف على التعليم، تحصيل الطلبة، العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة مأدبا أما عينة الدراسة فاختيرت بطريقة عشوائية وشملت مديري ومديرات المدارس وعددهم (٧٨) مديراً ومديرة مدرسة أساسية من مدارس محافظة مأدبا ولقد أكدت النتائج :

١- أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية المدرسة الأساسية تعزى لمتغيرات

الدراسة (الجنس -سنوات الخدمة -المؤهل العلمي)

الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة (Campbell، 2012) بعنوان: تصورات المعلمين عن ممارسات القيادة الفعالة لمديري المدارس الابتدائية.

**Elementary School Teachers ،Perceptions of Effective Leadership Practices of Female Principals.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات معلمي المدارس الابتدائية وتقييمهم للقيادة المدرسية ومدى فعاليتها تم جمع المعلومات من خلال المقابلة من ثمانية معلمين من ثلاث مدارس ابتدائية شمال شرق ولاية تينس، ولقد بينت النتائج ان هناك فعالية في أداء مديرات المدارس الابتدائية في الجوانب التالية:

- ١- نمو الطلاب.
- ٢- تنمية قدرات الموظفين.
- ٣- الاتصال.
- ٤- المجتمع المحلي.
- ٥- أوضحت النتائج ضعفا في فاعلية الإدارة المدرسية في مجال البيئة المدرسية والتنظيم.

٢ - دراسة ( ٢٠١٢ ' Korshi ) بعنوان: العلاقة بين تطبيق الإدارة التشاركية وفعالية المدراء في المدارس الثانوية في النظام التعليمي في مدينة بهارستان

**The Relationship between Application of Participative Management and Effectiveness of Principals at High Schools in Educational System of Baharestan.**

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة التشاركية وفعالية المدراء في المدارس الثانوية في النظام التعليمي في مدينة بهارستان، ولقد تكونت عينة الدراسة من (١٢٥) معلماً ومعلمة، ولقد تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طورها الباحث، ولقد بينت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين الإدارة التشاركية وفاعلية الإدارة أي أنه كلما كان هناك تشارك بين الإدارة والعاملين كلما كانت الإدارة فاعلة

٣ - دراسة ( Mitchel ، 2011 ) بعنوان: الخصائص المشتركة لفعالية مديري المدارس في مواجهة احتياجات الطلاب ذوي الإعاقة.

**Common Characteristics of School Administrators Who are Perceived as Effective in Meeting the Needs of Students with Disabilities**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى النجاح الذي يحققه مديرو المدارس في تلبية احتياجات طلاب التعليم الخاص، ولقد تم تحديد معايير للحكم على فاعلية الإدارة في تلبية الاحتياجات وهي:

- ١ - وجود اتصال مباشر مع طلاب التربية الخاصة.
- ٢ - تحمل المسؤولية عن طلاب التعليم الخاص.
- ٣ - بناء علاقات مع الآباء والأمهات.

٤ - وكذلك وجود درجة عالية من الكفاءة في تلبية احتياجات طلاب التعليم الخاص وذلك بتوفير الخدمات الخاصة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت المقابلة هي الأداة لهذه الدراسة، ولقد كانت النتائج أن مديري المدارس يمتلكون الفاعلية في إقامة علاقات جيدة مع أبناء ذوي الاحتياجات الخاصة، وكذلك فاعلية في وجود اتصال مباشر مع الطلاب

٤ - دراسة (Soloman, 2010) بعنوان: تأملات في فعالية الفصول الدراسية والطلاب والمعلمين وتأثيرهم على الأداء الأكاديمي بالمدارس الحكومية الثانوية العليا في ولاية ابينا (نيجيريا)

**Reflections on teachers, classroom effectiveness and students, academic performance in public senior secondary schools in abia state.**

هدفت الدراسة إلى تعرف فعالية الفصول والطلاب والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في ولاية ابينا في نيجيريا، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٥٠٩) معلماً ومعلمة للمدارس الثانوية البالغ عددها (٣٦١) مدرسة وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (٥١٩) معلماً ومعلمة وتم استخدام الاستبانة ومقياس تصنيف كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذا الدراسة ولقد كانت اهم النتائج في هذه الدراسة ان المعلمين يقومون بدور فعال في تحسين انتاجية الطلاب وتحسين ادائهم، وكذلك كانت قضية ضعف الأداء الاكاديمي للطلبة في نيجيريا تقلق الجميع بدون استثناء؛ لان هذه المشكلة قد أدت إلى تشرد الطلاب وكذلك أشارت النتائج ان قلة التحفيز هي سبب الاداء الاكاديمي السيئ للطلاب، وكذلك أن التعليم الفعال يتواجد حينما تتوفر المصادر والبنى التحتية والمواد التعليمية الجيدة والظروف المناسبة لذلك.

٥ - دراسة (larcon 2008) بعنوان: العلاقة بين الخبرات التدريسية في غرفة الصف والقيادة المدرسية الفاعلة

**THE CORRELATION BETWEEN CLASSROOM TEACHING EXPERIENCE AND EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخبرة في مجال التدريس لمديري المدارس وفعاليتهم في القيادة المدرسية، ولقد تم استخدام المسح الديموغرافي لجمع المعلومات الأساسية حول كل مدير ومديرة، ولقد بلغ عددهم (٢٥٠) مديراً ومديرة في ولاية لارسون الأمريكية، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، ولقد كانت الاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة، ولقد بينت النتائج أن هناك علاقة طردية بين الخبرة في التدريس وفاعلية القيادة المدرسية.



## ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

من حيث الهدف:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي واختلفت في أهدافها فدراسة (الحو، ٢٠٠٨) هدفت إلى تعرف مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بدرجة فهمهم للمصطلحات الإدارية، أما دراسة (سلامة، ٢٠٠٤) ولقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، أما دراسة (ياسين، ٢٠٠٣) فلقد هدفت إلى تعرف مستوى الالتزام التنظيمي والمهني للمعلمين، أما دراسة السعود (٢٠٠٩) فلقد هدفت إلى تعرف العلاقة بين الولاء التنظيمي وأنماط السلوك الإداري.

من حيث المنهج: فلقد اتبعت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث العينة:

اختلفت الدراسات السابقة في العينة التي طبقت عليها الدراسة فدراسة (سلامة، ٢٠٠٤) طبقت على عينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية، أما دراسة (جرغون، ٢٠٠٩) فلقد طبقت على عينة من موظفي وزارة التربية والتعليم العالي، أما دراسة (ياسين، ٢٠٠٣) ودراسة (غنام، ٢٠٠٥) فلقد طبقت على عينة من المعلمين، أما دراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) ودراسة (الشراري فلقد طبقت على عينة من معلمي المدارس الثانوية أما دراسة (Jones، 1998) فلقد اتخذت من مديري المدارس عينة للدراسة أما دراسة (Chung، 2001) فلقد اتخذت من مرشدي المدارس عينة لها.

من حيث الأداة: استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة.

من حيث النتائج:

اتفقت نتائج دراسة (الحو، ٢٠٠٨) ودراسة (غنيم، ٢٠٠٧) ودراسة (ياسين، ٢٠٠٣) ودراسة (سلامة، ٢٠٠٤) ودراسة (حنون، ٢٠٠٨) ودراسة (غنام، ٢٠٠٥) ودراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) على وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى العينات التي تناولتها وكذلك دراسة (chung . 2001) والتي بينت أن درجة الولاء التنظيمي لدى المرشدين التربويين جاء بدرجة كبيرة، أما دراسة اللوزي (٢٠١٢) ودراسة (الشراري، ٢٠٠٧) فلقد بينت نتائجها أن الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية:

### من حيث الهدف:

تنوعت الدراسات السابقة المتعلقة بفاعلية الإدارة المدرسية في أهدافها فلقد هدفت دراسة (الجذلب، ٢٠١٢) إلى التعرف إلى درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة بينما دراسة (شتات، ٢٠٠٦) والتي هدفت إلى تعرف مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت، أما دراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) هدفت إلى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي على فاعلية الإدارة المدرسية، أما دراسة (العسيلي، ٢٠٠٦) فلقد هدفت إلى تقدير درجة فاعلية المدرسة في ضوء معايير الجودة، أما دراسة (المناعمة، ٢٠٠٥) هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تحسين العملية التعليمية، أما دراسة (الرويلي، ٢٠٠٣) هدفت إلى تعرف مدى توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة من وجهة نظر القادة التربوي.

### من حيث العينة:

اتخذت أغلب الدراسات السابقة من مديري المدارس عينات للدراسة مثل دراسة (أبو خطاب، ٢٠٠٩)، ودراسة (شتات، ٢٠٠٦)، ودراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) أما دراسة (جذلب، ٢٠١٢) اتخذت من المديرين المساعدين عينة للدراسة أما دراسة (العسيلي، ٢٠٠٦) ودراسة (المناعمة، ٢٠٠٥) ودراسة (Campbell، 2012) اتخذت من المعلمين عينة للدراسة أما دراسة (الرويلي، ٢٠٠٣) فلقد اتخذت من أعضاء الإدارات العليا عينة لها.

### من حيث المنهج:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي.

### من حيث الأداة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة في الأداة وهي الاستبانة أما دراسة ( Mitchel 2011 ) اتخذت من المقابلة أداة للدراسة.

### من حيث المكان:

تعددت الأماكن التي طبقت عليها الدراسات فلقد كانت دراسة (شتات، ٢٠٠٦) ودراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) ودراسة (الجذلب، ٢٠١٢) ودراسة (أبو خطاب، ٢٠٠٩) في محافظات غزة بينما دراسة (العسيلي، ٢٠٠٦) في الخليل، أما دراسة (اليوسف، ٢٠١٢) ودراسة (الرويلي، ٢٠٠٣) طبقت في المملكة العربية السعودية، أما دراسة (العمرات، ٢٠١٠) كانت في البتراء.

## من حيث النتائج:

لقد اتفقت دراسة (الجلب، ٢٠١٢) ودراسة (العمرات، ٢٠١٠) ودراسة (أبو خطاب، ٢٠٠٧) في وجود درجة عالية من تقديرات أفراد العينات التي تناولتها في فاعلية الإدارة وكذلك دراسة (الرويلي، ٢٠٠٣) فلقد بينت نتائجها أن هناك توافراً في مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة أما دراسة (الصالح، ٢٠٠٣) أكدت على وجود تشابه بين الإدارة المدرسية الفاعلة وإدارة الجودة الشاملة، أما دراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) أوضحت أن هناك دوراً للتخطيط الاستراتيجي على فاعلية الإدارة المدرسية.

## أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (شاهين، ٢٠١٠) ودراسة (غنيم، ٢٠٠٧) ودراسة (سلامة، ٢٠٠٤) ودراسة (ياسين، ٢٠٠٣) في تناولها موضوع الولاء التنظيمي واتفقت مع دراسة (الجلب، ٢٠١٢) ودراسة (شنتات، ٢٠٠٦) ودراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) ودراسة (العمرات، ٢٠١٠) ودراسة (أبو خطاب، ٢٠٠٧) ودراسة (العسيلي، ٢٠٠٦) ودراسة (الرويلي، ٢٠٠٣) في تناولها موضوع فاعلية الإدارة المدرسية، اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، واتفقت مع جميع الدراسات في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة اتفقت مع دراسة (نور الدين، ٢٠٠٨) ودراسة (شنتات، ٢٠٠٦) ودراسة (العمرات، ٢٠٠٧) في المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة وهو مديرو المدارس.

## أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- ١ - اختلفت مع أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي في المجتمع الذي طبقت عليه وهو مديري المدارس الثانوية.
- ٢ - اختلفت عن الدراسات السابقة في جمعها بين المتغيرين من الولاء التنظيمي وفاعلية الإدارة.
- ٣ - اختلفت مع العديد من الدراسات التي تناولت موضوع فاعلية الإدارة في العينة التي طبقت عليها الدراسة مثل (العمرات، ٢٠١٠) ودراسة (الجلب، ٢٠١٢).

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ١ - تحديد مصطلحات الدراسة.
- ٢ - تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- ٣ - تحديد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة وهي الاستبانة.
- ٤ - كتابة الإطار النظري لهذه الدراسة.
- ٥ - مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

- \*- منهجية الدراسة
- \*- مجتمع الدراسة.
- \*- عينة الدراسة.
- \*- صدق وثبات الاستبانة.
- \*- المعالجات الإحصائية.

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (الولاء التنظيمي لمديري المدارس ثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة) وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، المنهج الوصفي التحليلي "وهو المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات (الحمداني، ٢٠٠٦: ١٠٠)

#### مصادر الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي نوعين أساسيين من البيانات:

١ - **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج: (SPSS) (Statistical Package For Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

٢ - **البيانات الثانوية:** لقد قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالكشف عن الولاء التنظيمي لمديري المدارس ثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف علي الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال الدراسة.

## مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام ٢٠١٣ - ٢٠١٤ والبالغ عددهم (١٤٥) مديراً ومديرة مدرسة.

## عينة الدراسة:

لقد شملت العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (١٠٠,٠%)

العينة الاستطلاعية: بعد استرجاع الاستبانة من مجتمع الدراسة تم سحب ٣٠ استبانة عشوائياً لتقنين الاستبانة ثم تم اعادتهم لتحليل النتائج.

العينة الفعلية: اشتملت عينة الدراسة على (١٤٥) مديراً ومديرة مدرسة ثانوية بمحافظة غزة للعام (٢٠١٣ - ٢٠١٤م) وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (١٠٠,٠%)، والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

### جدول رقم (٣): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	65	44.83%
أنثى	80	55.17%
المجموع	145	100%

(وزارة التربية والتعليم العالي، إحصائيات الإدارة العامة للتخطيط التربوي ٢٠١٣م)

ويتضح من الجدول رقم (٣) أن عدد مديري المدارس الثانوية الإناث أعلى من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٥٥,١٧)، أما نسبة مديري المدارس الذكور فلقد بلغت بسبتهم (٤٤,٨٣)

### جدول رقم (٤): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	116	80
دراسات عليا	29	20
المجموع	145	100

يتضح من الجدول رقم (٤) أن عدد مديري المدارس الثانوية الحاصلين على درجة البكالوريوس أعلى من الحاصلين على دراسات عليا حيث بلغت نسبته (٨٠%) أما الحاصلين على شهادة الدراسات العليا فلقد بلغت نسبتهم (٢٠%)

**جدول رقم (٥): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية**

المنطقة التعليمية	العدد	النسبة المئوية
شمال غزة	24	16.55%
شرق غزة	20	13.79%
غرب غزة	27	18.62%
الوسطى	28	19.31%
غرب خانينونس	14	9.66%
شرق خان يونس	16	11.03%
رفح	16	11.03%
المجموع	145	100%

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن عدد مديري المدارس الثانوية في منطقة الوسطى أكثر من باقي المناطق حيث بلغت نسبتهم (١٩,٣١) وهي أعلى نسبة تليها منطقة غرب غزة حيث بلغت نسبتهم (١٨,٦٢) وتليها منطقة شمال غزة حيث بلغت نسبتهم (١٦,٥٥) منطقة شرق غزة حيث بلغت نسبتهم (١٣,٧٩) وتساوت شرق خانينونس ورفح في عدد مديري المدارس الثانوية حيث بلغت نسبة كلا منهما (١١,٠٣) أما غرب خانينونس فلقد كانت فيها أقل عدد من مديري المدارس الثانوية حيث بلغت نسبتهم (٩,٦٦)

**جدول رقم (٦): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة**

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	13	8.97%
من ٥ - ١٠ سنوات	49	33.79%
أكثر من ١٠ سنوات	83	57.24%
المجموع	145	100.00%

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن عدد مديري المدارس الثانوية الذين لهم سنوات خدمة تزيد عن ١٠ سنوات هم أعلى نسبة حيث بلغت نسبتهم (٥٧,٢٤) ويليه من لهم من ٥ - ١٠ سنوات في الخدمة حيث بلغت نسبتهم (٣٣,٧٩) أما من لديهم أقل من ٥ سنوات خدمة فلقد بلغت نسبتهم (٨,٩٧).

## أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء استبانتين لقياس الولاء التنظيمي وقياس فاعلية الإدارة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة الأولى في صورتها الأولية والتي شملت (٣٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات والملحق رقم (١) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- أعداد الاستبانة الثانية في صورتها الأولية والتي شملت (٤٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات والملحق رقم (٢) يوضح الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانتين علي المشرف من أجل اختيار مدي ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانتين بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبانة على (١٦) من المحكمين التربويين بعضهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم، والملحق رقم (٣) يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف (١٢) فقرة من فقرات الاستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (٣٢) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات يمثلون الولاء التنظيمي، و(٤٩) فقرة موزعة على أربعة مجالات يمثلون فاعلية الإدارة المدرسية، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) أعطيت الأوزان التالية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لمعرفة الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة بذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (٢٥، ١٢٥) درجة لاستبانة الولاء التنظيمي، و(٤٥، ٢٢٥) لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية، والملحق رقم (٤) يبين الاستبانة الأولى في صورتها النهائية، والملحق رقم(٥) يبين الاستبانة الثانية في صورتها النهائية.

- توزيع الاستبانتين علي جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلي ثلاثة أقسام كالتالي:

**القسم الأول:** يحتوي علي الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة.

**القسم الثاني:** يتكون من (٢٥) فقرة موزعة علي ثلاثة مجالات تتناول الولاء التنظيمي حسب

الجدول التالي:



### الجدول رقم (٧): يوضح مجالات الولاء التنظيمي

عدد الفقرات	البعد
9	الولاء التنظيمي العاطفي
9	الولاء التنظيمي المستمر
7	الولاء التنظيمي المعياري
25	المجموع

القسم الثالث: يتكون من (٤٥) فقرة موزعة على أربعة مجالات تتناول فاعلية الإدارة المدرسية:

### الجدول رقم (٨): يوضح مجالات فاعلية الإدارة المدرسية

عدد الفقرات	المجال
12	المهام الإدارية
12	المهام الفنية
12	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة
9	العلاقة مع المجتمع المحلي
45	المجموع

### صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقة كالتالي:

### أولاً: صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، ووزارة التربية والتعليم، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديراً ومديرة مدرسة من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم

حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أ - استبانة الولاء التنظيمي:

الجدول (٩)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول:

(الولاء العاطفي) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها.	0.503	دالة عند ٠,٠١
٢	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المدرسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	0.488	دالة عند ٠,٠١
٣	يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة	0.562	دالة عند ٠,٠١
٤	أشعر بوجود جو أخوي في مدرستي	0.384	دالة عند ٠,٠١
٥	أحس بارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل بها	0.786	دالة عند ٠,٠١
٦	أشعر بولاء مستمر لهذه المدرسة	0.648	دالة عند ٠,٠١
٧	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المدرسة	0.650	دالة عند ٠,٠١
٨	أحرص على تحقيق أهداف المدرسة	0.644	دالة عند ٠,٠١
٩	أشعر بمتعة أثناء عملي في مدرستي	0.545	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٨٤ - ٠,٦٥٠)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (١٠)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني:

(الولاء المستمر) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أشعر بالخوف من ترك العمل في المدرسة	0.926	دالة عند ٠,٠١
٢	أرى أن حياتي ستتغير كثيراً إذا اضطررت لترك العمل في المدرسة	0.883	دالة عند ٠,٠١
٣	إن بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها.	0.802	دالة عند ٠,٠١
٤	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل داخل المدرسة	0.892	دالة عند ٠,٠١
٥	أحرص على البقاء في المدرسة مع وجود فرص عمل أخرى في مدارس أخرى	0.482	دالة عند ٠,٠١
٦	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى مقابلة لها	0.948	دالة عند ٠,٠١
٧	أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبي طموحاتي المستقبلية	0.713	دالة عند ٠,٠١
٨	أفضل البقاء في المدرسة لقربها من مكان سكني	0.814	دالة عند ٠,٠١
٩	أعتقد أن هذه المدرسة أكثر أمناً وظيفياً من المدارس الأخرى	0.673	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٨٢ - ٠,٩٢٦)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول ( ١١ )

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث:

(الولاء المعياري) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للمدرسة التي أعمل بها	0.621	دالة عند ٠,٠١
٢	أشعر أن البقاء في مدرسة واحدة عمل أخلاقي من وجهة نظري	0.739	دالة عند ٠,٠١
٣	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المدرسة	0.841	دالة عند ٠,٠١
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	0.544	دالة عند ٠,٠١
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة	0.472	دالة عند ٠,٠١
٦	أفضل أن أقضي حياتي المهنية في مكان واحد	0.804	دالة عند ٠,٠١
٧	أستمر في العمل داخل المدرسة حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل	0.480	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١ ، ٠,٠٥)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٧٢ - ٠,٨٤١)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (١٢) يوضح ذلك.

## الجدول (١٢)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى

وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

مجالات الاستبانة	المجموع	الولاء التنظيمي العاطفي	الولاء التنظيمي المستمر	الولاء التنظيمي المعياري
الولاء التنظيمي العاطفي	0.605	1		
الولاء التنظيمي المستمر	0.759	0.562	1	
الولاء التنظيمي المعياري	0.655	0.595	0.785	1

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

ب - استبانة فاعلية الإدارة المدرسية:

الجدول (١٣)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الأول: (المهام الإدارية) مع الدرجة الكلية له

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	أهتم بوضع خطة استراتيجية جيدة وغير تقليدية	0.806	دالة عند ٠,٠١
٢-	أشرك المعلمين والخبراء في وضع الخطة	0.826	دالة عند ٠,٠١
٣-	أحدد نقاط القوة والضعف كمنطلقات لعملية التخطيط	0.924	دالة عند ٠,٠١
٤-	أشرف على تنفيذ الخطة بنفسي	0.948	دالة عند ٠,٠١
٥-	أطور رسالة المدرسة ورؤيتها لتناسب مع تطور العصر	0.628	دالة عند ٠,٠١
٦-	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة	0.976	دالة عند ٠,٠١
٧-	أتواصل مع العاملين جيداً لتطوير العمل داخل المدرسة	0.673	دالة عند ٠,٠١
٨-	أغرس في نفوس العاملين الولاء للمدرسة	0.942	دالة عند ٠,٠١
٩-	أشرف على السجلات والملفات اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة	0.896	دالة عند ٠,٠١
١٠-	أضع الرجل المناسب في المكان المناسب	0.397	دالة عند ٠,٠١
١١-	أدير الأعمال اليومية في المدرسة	0.956	دالة عند ٠,٠١
١٢-	أضع قوانين واضحة للعمل داخل المدرسة	0.925	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٩٧ - ٠,٩٧٦)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (١٤)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثاني: (المهام الفنية) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	أناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي	0.779	دالة عند ٠,٠١
٢-	أسعى لتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتنفيذ المنهاج	0.864	دالة عند ٠,٠١
٣-	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم	0.849	دالة عند ٠,٠١
٤-	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمعرفة احتياجاتهم	0.946	دالة عند ٠,٠١
٥-	أقوم بتقويم أداء العاملين بطريقة موضوعية	0.814	دالة عند ٠,٠١
٦-	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة	0.410	دالة عند ٠,٠١
٧-	أسعى دائماً لتطوير المعلمين مهنيًا	0.981	دالة عند ٠,٠١
٨-	أعمل على توفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع	0.870	دالة عند ٠,٠١
٩-	أحث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات المعلمين القدامى	0.894	دالة عند ٠,٠١
١٠-	أنفذ زيارات صافية وفق حاجات المعلمين	0.739	دالة عند ٠,٠١
١١-	أنسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف	0.788	دالة عند ٠,٠١
١٢-	أسعى لتزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة	0.947	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤١٠ - ٠,٩٤٧)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.



## الجدول (١٥)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الثالث:

(العلاقات الإنسانية داخل المدرسة) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	أسعى إلى إيجاد جو من الألفة والمحبة داخل المدرسة	0.478	دالة عند ٠,٠١
٢-	أتبع سياسة الباب المفتوح مع المعلمين	0.9٤3	دالة عند ٠,٠١
٣-	أحترم آراء المعلمين حتى لو كانت مختلفة مع رأيي	0.681	دالة عند ٠,٠١
٤-	أشارك المعلمين في مناسبتهم	0.629	دالة عند ٠,٠١
٥-	أتفقد أحوال المعلمين النفسية والاجتماعية	0.431	دالة عند ٠,٠١
٦-	أشجع المعلمين على إقامة علاقات جيدة مع الطلبة	0.868	دالة عند ٠,٠١
٧-	أعزز المعلمين وأحفزهم دائما	0.933	دالة عند ٠,٠١
٨-	أهتم بالمعلمين ذوي الظروف الخاصة	0.556	دالة عند ٠,٠١
٩-	أسعى لحل المشاكل الشخصية الواقعة بين المعلمين فور معرفتي بوقوعها	0.812	دالة عند ٠,٠١
١٠-	أتابع مدى رضا المعلمين عن الإدارة	0.694	دالة عند ٠,٠١
١١-	أتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية	0.771	دالة عند ٠,٠١
١٢-	أقبل النقد الإيجابي من المعلمين	0.850	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٣١ - ٠,٩٣٣)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (١٦)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المجال الرابع:

(العلاقة مع المجتمع المحلي) مع الدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١-	أحرص على تشكيل مجلس أولياء أمور قوي وفعال	0.374	دالة عند ٠,٠١
٢-	أشرك أولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ لأمر معينة	0.514	دالة عند ٠,٠١
٣-	أنظم أياماً مفتوحة لأولياء الأمور	0.810	دالة عند ٠,٠١
٤-	أعقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع	0.889	دالة عند ٠,٠١
٥-	أعمل على مكافحة العادات السيئة المنتشرة في المجتمع مثل التدخين	0.529	دالة عند ٠,٠١
٦-	أحرص على تنظيم أيام تطوعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي	0.789	دالة عند ٠,٠١
٧-	أوجه المعلمين كي يصبحوا أعضاء فاعلين في نشاطات المجتمع	0.740	دالة عند ٠,٠١
٨-	أرحب بآراء أولياء الأمور واقتراحاتهم	0.728	دالة عند ٠,٠١
٩-	أعمل على الاستفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص	0.511	دالة عند ٠,٠١

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣٧٤ - ٠,٨٨٩)، وبذلك تعتبر فقرات المجال صادقة لما وضعت لقياسه.

للتحقق من الصدق البنائي للمجالات قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (١٧) يوضح ذلك.

### الجدول (١٧)

مصفوفة معاملات ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة والمجالات الأخرى

وكذلك كل مجال بالدرجة الكلية للاستبانة

العلاقة مع المجتمع المحلي	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	المهام الفنية	المهام الإدارية	المجموع	
			1	0.576	المهام الإدارية
		1	0.770	0.767	المهام الفنية
	1	0.512	0.501	0.647	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة
1	0.959	0.795	0.532	0.553	العلاقة مع المجتمع المحلي

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

يتضح من الجدول السابق أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

#### ثبات الاستبانة Reliability:

أجرت الباحثة خطوات التأكد من ثبات الاستبانة وذلك بعد تطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

#### ١- طريقة التجزئة النصفية Split - Half Coefficient :

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman - Brown Coefficient) والجدول (١٨) يوضح ذلك:

## الجدول (١٨)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من مجالات الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجال	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
الولاء التنظيمي العاطفي	*9	0.550	0.564
الولاء التنظيمي المستمر	*9	0.899	0.904
الولاء التنظيمي المعياري	*7	0.705	0.709
الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	*25	0.870	0.880
المهام الإدارية	12	0.937	0.968
المهام الفنية	12	0.924	0.961
العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	12	0.756	0.861
العلاقة مع المجتمع المحلي	*9	0.814	0.822
الدرجة الكلية لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية	*45	0.752	0.759

\* تم استخدام معامل جتمان لأن النصفين غير متساويين.

ينتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (٠,٨٨٠) لاستبانة الولاء التنظيمي (٠,٧٥٩) لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية هذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### ٢- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدمت الباحثة طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل والجدول (١٩) يوضح ذلك:

### الجدول (١٩)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات استبانة الولاء التنظيمي

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الولاء التنظيمي العاطفي	9	0.701
الولاء التنظيمي المستمر	9	0.919
الولاء التنظيمي المعياري	7	0.748
الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	25	0.843

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة الولاء التنظيمي (٠,٨٤٣)

### الجدول رقم (٢٠)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات استبانة فاعلية الإدارة المدرسية

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المهام الإدارية	12	0.960
المهام الفنية	12	0.957
العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	12	0.915
العلاقة مع المجتمع المحلي	9	0.867
الدرجة الكلية لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية	45	0.929

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية (٠,٩٢٩) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- ٢- لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson".
- ٣- لإيجاد معامل ثبات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ.
- ٤- اختبار (T.Test) للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين وقد تم استخدامه لدراسة الفروق تبعاً لمتغير الجنس و متغير المؤهل العلمي.
- ٥- تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر وقد تم استخدامه لدراسة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة و متغير المنطقة التعليمية.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة ومناقشتها

- \*- الإجابة عن السؤال الأول ومناقشته
- \*- الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته
- \*- الإجابة عن السؤال الثالث ومناقشته
- \*- الإجابة عن السؤال الرابع ومناقشته
- \*- الإجابة عن السؤال الخامس ومناقشته
- \*- توصيات الدراسة ومقترحاتها

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة

قامت الباحثة في هذا الفصل بعرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تفسير ومناقشة ما تم التوصل إليه من نتائج من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة:

#### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80). وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي (التميمي، ٢٠٠٤: ٤٢)

#### الجدول (٢١)

##### يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من ٢٠% - ٣٦%	من ١ - ١، ٨٠
قليلة	أكثر من ٣٦% - ٥٢%	١، ٨٠ - ٢، ٦٠
متوسطة	أكثر من ٥٢% - ٦٨%	٢، ٦٠ - ٣، ٤٠
كبيرة	أكثر من ٦٨% - ٨٤%	٣، ٤٠ - ٤، ٢٠
كبيرة جداً	أكثر من ٨٤% - ١٠٠%	٤، ٢٠ - ٥

#### الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: " ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للولاء التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:



## الجدول (٢٢)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي

لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	الولاء التنظيمي العاطفي	5682	39.186	3.648	87.08	1
2	الولاء التنظيمي المستمر	4099	28.269	2.591	62.82	3
3	الولاء التنظيمي المعياري	3680	25.379	3.002	72.51	2
	الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	13461	92.834	7.007	74.27	

يتضح من الجدول (١٦) أن الولاء التنظيمي العاطفي حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٧,٠٨%)، تلاه الولاء التنظيمي المعياري حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٧٢,٥١%)، ثم تلاه الولاء التنظيمي المستمر حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٢,٨٢%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٧٤,٢٧%).

وبذلك ترى الباحثة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جاء بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الوزارة بالجانب التعليمي ومحاولة تطويره فلقد تم تسمية عام ٢٠١٢م بعام التعليم لما تم فيه من إنجازات على مستوى الوزارة كان من أهمها المؤتمر التربوي الدولي الذي عقده وزارة التربية والتعليم بعنوان (نحو تعليم نوعي) ودُعيت جهات داخلية وخارجية لتقديم البحوث وأوراق العمل ولا شك أنه يعكس عمل ومشاعر مديري المدارس.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٢) والتي جاء في نتائجها أن الانتماء المهني لدى مديري المدارس بمحافظة غزة جاء بدرجة مرتفعة وتتفق مع دراسة الحلو (٢٠٠٨) وكذلك تتفق مع دراسة حنون (٢٠٠٩) والتي جاء في نتائجها أن الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة جاء بدرجة مرتفعة وتتفق مع دراسة الرشيد (٢٠١٠) والتي بينت نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة جاء بدرجة مرتفعة.

وتتقارب نتائج هذه الدراسة مع دراسة السعود (٢٠٠٩) وتتفق مع دراسة اللوزي (٢٠١٢) ودراسة الشراي (٢٠٠٧) والتي جاء في نتائجها أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينات جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثة سبب التقارب والاتفاق في نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات سالفه الذكر في مستوى الولاء التنظيمي أن جميع الدول على اختلافها تدرك أهمية الجانب التعليمي في الحياة وترى أن التعليم هو سبيل الرقي والتقدم لذلك فهي تسعى جاهدة لتقديم أفضل الخدمات التعليمية للعاملين في حقل التعليم وخاصة مديري المدارس.

وترى الباحثة أن مجال الولاء التنظيمي العاطفي حصل على المرتبة الأولى وبوزن نسبي (٨٧,٠٨) ودرجة كبيرة جداً وترى أن مديري المدارس يمتلكون الود والحب لمدارسهم بسبب ما يلي:

- \* - المكانة الاجتماعية والاقتصادية التي يمتلكها مديرو المدارس في المجتمع من شأنها أن تنمي لدى المدير الولاء العاطفي القائم على الحب.
- \* - العلاقات الجيدة بين مديري المدارس والإدارات العليا المشرفة على المدارس.
- \* - وجود نائب مدير في كل مدرسة من شأنه أن يخفف من ضغط العمل عن المدير والذي يعكس بظلاله على مشاعر المدير تجاه عمله.

وتتفق هذه الدراسة مع السعود (٢٠٠٩) والتي بينت نتائجها أن مديري المدارس لديهم ولاء عاطفي عال من خلال حصول فقرات الاستبانة التي تدل على ذلك على درجة عالية حيث وضحت النتائج أنهم يهتمون بسمعة المدرسة ويسعون لتحقيق أهدافها بشكل كبير.

وتتفق مع دراسة اللوزي (٢٠١٢) في نتائجها أن مديري المدارس سعداء بانتمائهم لمدارسهم.

وتتفق مع دراسة عياد (٢٠١٢) في حصول الولاء العاطفي على درجة عالية.

وفيما يتعلق بالمجال الذي حصل على المرتبة الثانية وقد حصل على درجة كبيرة بوزن نسبي (٧٢,٥١) هو الولاء التنظيمي المعياري وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيم التي يمتلكها المجتمع الفلسطيني لا تمنع من التنقل من مكان عمل إلى آخر ولا يعيب الشخص إذا كان يرغب في البقاء في عمله أو تركه مع العلم أن وزارة التربية والتعليم تفتح باب تنقلات لمن يرغب في ذلك مطلع كل عام.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة السعود (٢٠٠٩) والتي بينت نتائجها حصول هذا المجال على درجة منخفضة من خلال فقرات الاستبانة حيث أوضحت النتائج أن أحوال أفراد العينة لن تتغير إذا انتقلوا إلى مدارس أخرى.

وفيما يتعلق بالمجال الذي حصل على المرتبة الثالثة وجاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (٦٢,٨٢) هو الولاء التنظيمي المستمر فتعزو الباحثة ذلك إلى:

- عدم وجود مصالح مشتركة بين المديرين ومدارسهم فالمدارس تتبع لجهة واحدة وتقدم نفس المزايا.

- عدم وجود نظام يحدد الترقيات والحوافز المقدمة لمديري المدارس.  
- أن الذي يقدم الترقيات والحوافز هي الوزارة ولا تنتظر إلى المدرسة التي يعمل فيها المدير عند ذلك ولكن تنتظر إلى شخصية المدير ومؤهلاته العلمية.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة عابدين (٢٠١٢) في أن الالتزام المهني لدى المعلمين من وجهات نظر المديرين كان عالياً في مجال المسؤولية نحو الزملاء.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدرجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم قامت الباحثة بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

### المجال الأول الولاء التنظيمي العاطفي

#### جدول (٢٣) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها.	615	4.241	0.900	84.83	7
٢	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المدرسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية	602	4.152	0.885	83.03	8
٣	يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة	477	3.290	1.201	65.79	9
٤	أشعر بوجود جو أخوي في مدرستي	656	4.524	0.590	90.48	5
٥	أحس بارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل بها	651	4.490	0.614	89.79	6
٦	أشعر بولاء مستمر لهذه المدرسة	669	4.614	0.603	92.28	3
٧	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المدرسة	658	4.538	0.646	90.76	4
٨	أحرص على تحقيق أهداف المدرسة	683	4.710	0.485	94.21	1
٩	أشعر بمتعة أثناء عملي في مدرستي	671	4.628	0.577	92.55	2
	الدرجة الكلية للمجال	5682	39.186	3.648	87.08	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

١ - الفقرة (٨) والتي نصت على "أحرص على تحقيق أهداف المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (94.21%).

٢ - الفقرة (٩) والتي نصت على " أشعر بمتعة أثناء عملي في مدرستي " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (92.55%).

وترى الباحثة أن السبب في قوة تأثير الفقرة (٨) يرجع إلى:

١ - أن مديري المدارس يسعون لتحقيق أهداف المدارس، لأن فاعلية المدرسة تقاس بمدى تحقيق أهدافها.

٢ - أن وزارة التربية والتعليم تتبع نظام المحاسبة والتدقيق على تحقيق الأهداف، وبذلك يكون المدير هو المسؤول أمام الوزارة عن تحقيق الأهداف المرسومة.

٣ - أن المجتمع المحلي يطالب المدرسة بتحقيق أهدافها وخاصة فيما يتعلق جانب الطلبة الذين هم محور العملية التعليمية.

٤ - الدورات التي قدمتها الوزارة لمديري المدارس وبينت لهم فيها أهداف التعليم بشكل عام والمدارس بشكل خاص ودعتهم إلى العمل على رفع مستوى التعليم في مدارسهم من خلال تحقيق الأهداف المرسومة.

وفيما يتعلق بقوة تأثير الفقرة (٩) ترى الباحثة أن مديري المدارس يشعرون بمتعة في عملهم وذلك لأن المدير:

١ - يمتلك مكانة اجتماعية واقتصادية عالية وهذا من شأنه أن يشعر المدير بمتعة في عمله.

٢ - يكون مسؤولاً عن جميع العاملين داخل المدرسة وذلك يشعره بالقيادة وبعض الأشخاص يرغبون في أن يكونوا قادة ويحبون ذلك.

كما ويتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

١ - الفقرة (٢) والتي نصت على " أنظر إلى المشكلات التي تواجه المدرسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (٨٣,٠٣%).

٢ - الفقرة (٣) والتي نصت على " يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (٦٥,٧٩%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٨٧,٠٨%)

وفيما يتعلق بالفقرة (٢) فلقد كان لها تأثير كبير وترى الباحثة أن سبب ذلك يعود إلى:

١ - أن المشكلات تعيق تحقيق الأهداف وبذلك ينظر مديرو المدارس إلى مشكلات مدارسهم باهتمام حتى يستطيعوا تحقيق الأهداف المرسومة.

٢ - أن مشكلات المدرسة قد تؤثر على مدير المدرسة شخصياً فمن الممكن أن يفصل المدير من عمله أو يوجه له لفت نظر، أو ينقل من منطقة إلى أخرى بسبب المشاكل الواقعة داخل المدرسة.

وترى الباحثة أن السبب في ضعف تأثير الفقرة (٣) يعود إلى أن المدير يمكن أن يتكيف في أي مدرسة جديدة طالما أنها تتبع لنفس السياسات التي تضعها وزارة التربية والتعليم فجميع المدارس تتبع لوزارة واحدة فيصبح من السهل على المدير أن ينتقل بين المدارس.

المجال الثاني الولاء التنظيمي المستمر

جدول (٢٤)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أشعر بالخوف من ترك العمل في المدرسة	466	3.214	1.138	64.28	5
٢	أرى أن حياتي ستتغير كثيراً إذا اضطررت لترك العمل في المدرسة	414	2.855	1.047	57.10	6
٣	إن بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها.	367	2.531	0.958	50.62	9
٤	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل داخل المدرسة	397	2.738	1.000	54.76	7
٥	أحرص على البقاء في المدرسة مع وجود فرص عمل في مدارس أخرى	525	3.621	0.986	72.41	2
٦	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى مقابلة لها.	514	3.545	1.027	70.90	3
٧	أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبي طموحاتي المستقبلية	556	3.834	0.958	76.69	1
٨	أفضل البقاء في المدرسة لقربها من مكان سكني	372	2.566	1.154	51.31	8
٩	أعتقد أن هذه المدرسة أكثر أمناً وظيفياً من المدارس الأخرى	488	3.366	1.135	67.31	4
	الدرجة الكلية للمجال	4099	28.269	2.591	62.82	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٧) والتي نصت على " أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبي طموحاتي المستقبلية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.69%).

- الفقرة (٥) والتي نصت على " أحرص على البقاء في المدرسة مع وجود فرص عمل في مدارس أخرى " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (72.41%).

وترى الباحثة أن السبب في قوة تأثير الفقرة (٧) والفقرة (٥) هو أن البقاء في مدرسة واحدة يلبي الطموحات المستقبلية وذلك من خلال أن المدير يكون قد تعرف على جميع العاملين وعلى قدراتهم وذلك من شأنه أن يساعده في إدارته ويصبح مديراً ناجحاً مما يدفع الإدارات العليا إلى ترقيته وعلاوة على ذلك إن مديري المدارس يحرصون على البقاء في مدارسهم لأنهم يملكون ولاءً عاطفياً لها قائماً على الحب والود.

**وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:**

- الفقرة (٨) والتي نصت على " أفضل البقاء في المدرسة لقربها من مكان سكني " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (51.31%).

- الفقرة (٣) والتي نصت على " إن بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (50.62%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (62.82%)

وفيما يتعلق بالفقرة (٨ ، ٣) فهي تعد سلبية وتقديرها عكسي بمعنى أنه كلما قلت الدرجة كلما دل ذلك على ولاء أكبر للمدرسة ورغبة في البقاء فيها بغض النظر عن قربها أو بعدها عن مكان سكنه، وبغض النظر عن حاجته للعمل فيها، فبقاؤه في هذه المدرسة يرجع إلى عوامل أخرى قد يكون الارتباط العاطفي بالمدرسة والعاملين فيها، وقد يكون الشعور بالإنجاز الذي حققه في هذه المدرسة وهذا ما تؤكد العبارة رقم (٥) والتي نصت على "أحرص على البقاء في المدرسة مع وجود فرص عمل في مدارس أخرى" والتي حصلت على درجة عالية في هذا المجال، وكذلك العبارة رقم (٧) والتي نصت على "أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبي طموحاتي" والتي حصلت على درجة كبيرة.

## المجال الثالث: الولاء التنظيمي المعياري

### جدول (٢٥)

#### التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية

#### والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للمدرسة التي أعمل بها	614	4.234	0.965	84.69	1
٢	أشعر أن البقاء في مدرسة واحدة عمل أخلاقي من وجهة نظري	520	3.586	1.011	71.72	5
٣	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المدرسة	589	4.062	0.876	81.24	2
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.	571	3.938	0.937	78.76	3
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة	568	3.917	0.961	78.34	4
٦	أفضل أن أقضي حياتي المهنية في مكان واحد	370	2.552	1.154	51.03	7
٧	أستمر في العمل داخل المدرسة حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل	448	3.090	1.190	61.79	6
	الدرجة الكلية للمجال	3680	25.379	3.002	72.51	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (١) والتي نصت على " أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للمدرسة التي أعمل بها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.69%).
- الفقرة (٣) والتي نصت على " أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.24%).

وفيما يتعلق بالفقرتين (١، ٣) فقد لاحظت الباحثة أن لها قوة تأثير كبير وترى أن السبب في ذلك أن مديري المدارس يفضلون البقاء في مدارسهم لشعورهم بضرورة الولاء لها، ويشعرون بالتزام أخلاقي نحوها، والسبب في ذلك أنهم مرتبطون بعلاقات اجتماعية قوية مع العاملين، ومع المجتمع المحلي، لذلك يرغب المدير في أن يكون وفيّاً لتلك العلاقات من دافع الوفاء والعرفان.



## وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٧) والتي نصت على " أستمر في العمل داخل المدرسة حتى لا أتعرض لانتقاد زملاء إذا تركت العمل " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (61.79%).

- الفقرة (٦) والتي نصت على " أفضل أن أقضي حياتي المهنية في مكان واحد " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (51.03%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (72.51%)

وفيما يتعلق بضعف تأثير الفقرة (٧) فترى الباحثة أن السبب في ذلك أن جميع الموظفين قد يطالبون بنقل من مكان عملهم في يوم من الأيام وذلك لعدة أسباب فقد لا يتكيف الموظف في مكان عمله، وقد يتعرض لمشاكل فيطلب النقل من مكان لآخر، لذلك لا نجد أن أي موظف يقدم نقد لزميله لأنه يرغب في العمل بمكان آخر، مع العلم أن وزارة التربية والتعليم تفتح باب التنقلات لمن يريد نهاية كل عام.

وفيما يتعلق بضعف تأثير الفقرة (٦) فترى الباحثة أن السبب في ضعفها يعود إلى:

- ١ - أن مديري المدارس لا يفضلون قضاء حياتهم المهنية في مكان واحد وذلك لأنهم لا يفضلون مدرسة عن مدرسة فلو تم نقل المدير من مكان إلى آخر فسوف يتكيف في هذا المكان.
- ٢ - أن بعض مديري المدارس لا يفضلون قضاء حياتهم المهنية في مكان واحد حتى يتعرفوا على أكبر عدد من الموظفين والشخصيات وبذلك يستطيعون تكوين علاقات اجتماعية متعددة.
- ٣ - يرى كل مدير أنه يواجه في مدرسته مشكلة فربما لا يفضل البقاء فيها حتى يتخلص من السلبية أو المشكلة الموجودة فيها.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  في متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزي لمتغير (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:  
الفرض الأول من فروض الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزي لمتغير الجنس (مدير، مديرة).

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (٢١) يوضح ذلك:

### جدول (٢٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزي لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي العاطفي	ذكر	65	39.092	3.190	0.279	0.781	غير دالة إحصائياً
	أنثى	80	39.263	3.999			
الولاء التنظيمي المستمر	ذكر	65	28.754	2.829	2.054	0.042	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	80	27.875	2.324			
الولاء التنظيمي المعياري	ذكر	65	25.154	3.168	0.814	0.417	غير دالة إحصائياً
	أنثى	80	25.563	2.868			
الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	ذكر	65	93.000	6.837	0.256	0.799	غير دالة إحصائياً
	أنثى	80	92.700	7.182			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة  $(0,05) = 1,96$

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة  $(0,01) = 2,58$

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا الولاء التنظيمي المستمر وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما يتضح أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في الولاء التنظيمي المستمر وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) ولقد كانت الفروق لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة تقدم خدماتها للمدارس بدون نظر إلى جنس المدير وتقدم دوراتها لهم كافة وترى السبب في وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء المستمر القائم على المصالح المشتركة بين المدير والمدرس إلى أن الذكور لديهم طموح في الترقيات أكثر من الإناث وأن مديري المدارس الذكور قد تربطهم علاقات مصالح مع المجتمع المحلي وكذلك الإدارة العليا للمديرية قد تقيدهم في يوم من الأيام في الحصول على ترقية أو أي خدمات أخرى، وربما أن الإناث يفضلن العمل في مدارس قريبة من منازلهن حتى يتمكن من العودة سريعاً وإنجاز أعمالهن المنزلية، وحتى لا يضطررن إلى استخدام المواصلات.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٠) ودراسة عابدين (٢٠١٠) ودراسة السعود (٢٠٠٩) ودراسة الحلو (٢٠٠٩) ودراسة غنام (٢٠٠٥) وتختلف مع دراسة اللوزي والتي أوضحت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث ودراسة حسان (٢٠٠٥) والتي بينت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

## الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) في متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزي لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خان يونس، غرب خان يونس، رفح)؟

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (٢٧) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية

ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي العاطفي	بين المجموعات	251.541	6	41.924	3.476	0.003	دالة عند ٠,٠١
	داخل المجموعات	1664.431	138	12.061			
	المجموع	1915.972	144				
الولاء التنظيمي المستمر	بين المجموعات	31.879	6	5.313	0.784	0.583	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	934.632	138	6.773			
	المجموع	966.510	144				
الولاء التنظيمي المعياري	بين المجموعات	83.507	6	13.918	1.581	0.157	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1214.631	138	8.802			
	المجموع	1298.138	144				
الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	بين المجموعات	467.334	6	77.889	1.628	0.144	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6602.694	138	47.846			
	المجموع	7070.028	144				

ف الجدولية عند درجة حرية (٦، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٩٢

ف الجدولية عند درجة حرية (٦، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,١٦

ينتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، عدا الولاء التنظيمي العاطفي، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ينتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الولاء التنظيمي العاطفي، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه البعدي والجدول توضحه:

### جدول ( ٢٨ ) يوضح اختبار شيفيه في المجال الأول:

#### الولاء التنظيمي العاطفي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

رفح	شرق خان يونس	غرب خانيونس	الوسطى	غرب غزة	شرق غزة	شمال غزة	
38.563	39.563	41.000	41.179	38.185	38.250	37.875	
						0	شمال غزة 37.875
					0	0.375	شرق غزة 38.250
				0	0.065	0.310	غرب غزة 38.185
			0	*2.993	2.929	*3.304	الوسطى 41.179
		0	0.179	2.815	2.750	3.125	غرب خانيونس 41.000
	0	1.437	1.616	1.377	1.313	1.688	شرق خان يونس 39.563
0	1.000	2.437	2.616	0.377	0.313	0.688	رفح 38.563

\*دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين منطقة شمال غزة والوسطى لصالح الوسطى، وبين غرب غزة والوسطى لصالح الوسطى، ولم يتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.

وتعزو الباحثة وجود الفروق بين محافظة الشمال والوسطى إلى:

١ - الأوضاع الأمنية التي تحياها منطقة شمال غزة وقد تؤثر سلباً على ولاء المدير لمدرسته.

٢ - الأوضاع الاقتصادية التي تحياها منطقة الشمال مما يؤثر سلباً على ولاء المدير.

وتعزو الباحثة وجود فروق بين منطقة الوسطى ومنطقة غرب غزة بسبب حداثة منطقة غرب غزة التعليمية مقارنة بالمناطق الأخرى، حيث تم تقسيم منطقة غزة التعليمية إلى غرب غزة وشرق غزة وإحداث بعض التنقلات بين العاملين مما قد يكون له أثر على الولاء بشكل عام.

وتتفق هذه الدراسة في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية مع دراسة اللوزي (٢٠١٢) ودراسة عياد (٢٠١٠) ودراسة عابدين (٢٠١٠) ودراسة السعود (٢٠٠٩) ودراسة غنام (٢٠٠٩) وتختلف مع دراسة حنون (٢٠٠٩) وتعزو الباحثة سبب الاختلاف مع دراسة حنون والتي أثبتت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية إلى أن دراسة حنون طبقت على مناطق الضفة الغربية وهي مناطق كبيرة ومختلفة وتختلف فيها الثقافات والأطياف والأديان أما الدراسة الحالية فقد طبقت على مناطق محافظات غزة وهي مناطق محصورة تتشابه فيها الظروف.

## الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (٢٩)

#### مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية

ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي العاطفي	بين المجموعات	41.946	2	20.973	1.589	0.208	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1874.027	142	13.197			
	المجموع	1915.972	144				
الولاء التنظيمي المستمر	بين المجموعات	12.752	2	6.376	0.949	0.389	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	953.758	142	6.717			
	المجموع	966.510	144				
الولاء التنظيمي المعياري	بين المجموعات	46.723	2	23.362	2.651	0.074	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	1251.415	142	8.813			
	المجموع	1298.138	144				
الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	بين المجموعات	117.735	2	58.868	1.202	0.304	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	6952.293	142	48.960			
	المجموع	7070.028	144				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٤,٧٥

ف الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,٠٦

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة لا تفرق بين مدير ومدير على أساس سنوات الخدمة فجميع مديري المدارس يتحملون مسؤولياتهم ويقومون بواجباتهم بغض النظر عن سنوات الخدمة لهم وترى الباحثة أن الوزارة قد وضعت جل اهتمامها بعد الاستتكاف الذي حدث عام (٢٠٠٨) والذي أسفر عن تعيين نسبة كبيرة من مديري المدارس الجدد بعد استتكاف البعض إلى تطوير وتدريب مديري المدارس الجدد للوصول بهم إلى درجة من الأداء العالي وذلك من أجل تطوير التعليم ومحاولة منع تأثير الأحداث السياسية على المجال التعليمي.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٠) ودراسة عابدين (٢٠١٠) ودراسة السعود (٢٠٠٩) ودراسة حنون (٢٠٠٩) ودراسة الحلو (٢٠٠٩) ودراسة غنام (٢٠٠٥)، وتختلف مع دراسة اللوزي (٢٠١٢) ودراسة (٢٠٠٥) والتي أوضحت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من عشر سنوات.



## الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (٢٤) يوضح ذلك:

### جدول (٣٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية

#### وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة إحصائياً	0.414	0.819	3.757	39.310	116	بكالوريوس	الولاء التنظيمي العاطفي
			3.186	38.690	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.861	0.176	2.670	28.250	116	بكالوريوس	الولاء التنظيمي المستمر
			2.288	28.345	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.112	1.599	2.952	25.578	116	بكالوريوس	الولاء التنظيمي المعياري
			3.123	24.586	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.299	1.043	7.210	93.138	116	بكالوريوس	الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي
			6.091	91.621	29	دراسات عليا	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٥٨

ينتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تتبع نفس السياسات مع مديري المدارس وتركز على أداء المدير بغض النظر عن المؤهل الذي يحمله.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة عياد (٢٠١٠) ودراسة عابدين (٢٠١٠) ودراسة السعود (٢٠٠٩) ودراسة غنام (٢٠٠٥) والتي أوضحت عدم وجود فروق للولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة اللوزي (٢٠١٢) ودراسة حنون (٢٠٠٩) والتي بينت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا ودراسة الشراري (٢٠٠٧) والتي بينت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: " ما درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لفاعلية الإدارة المدرسية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي توضح ذلك:

### الجدول (٣١) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	المجال	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المهام الإدارية	7864	54.234	5.054	90.39	1
2	المهام الفنية	7611	52.490	5.769	87.48	3
3	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	7666	52.869	5.251	88.11	2
4	العلاقة مع المجتمع المحلي	5113	35.262	5.596	78.36	4
	الدرجة الكلية لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية	28254	194.855	18.274	86.60	

يتضح من الجدول (٢٥) أن المهام الإدارية حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٩٠,٣٩%)، تليها العلاقات الإنسانية داخل المدرسة حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٨,١١%)، تليها المهام الفنية حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٧,٤٨%)، تليها العلاقة مع المجتمع المحلي حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٧٨,٣٦%)، أما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (٨٦,٦٠%).

وترى الباحثة أن درجة فاعلية الإدارة المدرسية جاءت بدرجة كبيرة جداً وتعزو الباحثة

ذلك إلى:

١ - أن وزارة التربية والتعليم تختار مديري المدارس من ذوي الكفاءة والتي تنسم فيهم سمات القيادة وكذلك فهي تخضع المتقدمين لعمل مدير لامتحان لمعرفة قدرتهم على التفكير وتجري لهم مقابلات للتأكد من قدرتهم على التصرف في الحالات الطارئة والتعرف على شخصياتهم.

٢ - الرقابة المكثفة من قبل الوزارة على المدارس فلقد لاحظت الباحثة ومن خلال عملها في حقل التعليم أن المدرسة قد تفاجأ بقدوم مدير المنطقة التعليمية بنفسه على المدرسة وقيامه بالتفتيش على سير العمل في المدرسة وهذا من شأنه أن ينعكس على فاعلية الإدارة المدرسية.

٣ - الدورات وورش العمل التي يتلقاها مديرو المدارس، والمؤتمر التربوي الذي عقدته الوزارة عام (٢٠١٢) بحضور مديري المدارس وكان له أثر إيجابي في تحسين مستوى أداء المديرين.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) ودراسة العمرات (٢٠١٠) في وجود درجة عالية في فاعلية الإدارة المدرسية، ودراسة أبو الخطاب (٢٠٠٧) التي بينت أن درجة توافر مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس متوافرة بدرجة كبيرة.

وتختلف مع دراسة العسيلي (٢٠٠٦) أن فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الرويلي (٢٠٠٣) والتي جاءت في نتائجها أن درجة فاعلية المدارس في المملكة السعودية جاء بدرجة متوسطة وترى أن سبب الاختلاف بين دراسة الرويلي (٢٠٠٣) والدراسة الحالية هو اختلاف المكان الذي طبقت فيه هذه الدراسة فالمملكة العربية السعودية تختلف في طبيعتها الجغرافية والبيئية وتختلف في مستواها الاقتصادي عن محافظات غزة.

وترى الباحثة أن المهام الإدارية قد حصلت على المرتبة الأولى ودرجة كبيرة جداً وتعزو الباحثة ذلك إلى:

\* - كثرة التعليمات والنشرات الإدارية التي تصدرها دائرة التربية والتعليم للإدارة المدرسية وضرورة الرد على هذه النشرات والطلبات الإدارية بشكل سريع حيث لا يمكن تأجيلها، لذلك تعطي الإدارة المدرسية أولوية كبيرة للجانب الإداري

\* - أن الجانب الإداري يطغى على أغلب الأعمال اليومية في المدرسة

\* - اهتمام المديرين بظهور المدرسة منضبطة إدارياً أمام المراقبين والمتابعين والمشرفين وهذا ما أكد عليه الجخلب (٢٠١٢).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) ومع دراسة العرايفي والعمرى (٢٠٠١) ودراسة المناعمة (٢٠٠٥) حيث حصل المجال الإداري على الدرجة الأولى، وكذلك تتفق مع دراسة العمرات (٢٠١٠) والتي بينت نتائجها أن التخطيط جاء بدرجة عالية ولقد أكد نور الدين (٢٠٠٨) أن هناك دوراً كبيراً للتخطيط المدرسي في تحقيق فاعلية الإدارة المدرسية.

وفيما يتعلق بحصول العلاقات الإنسانية على المرتبة الثانية وحصولها على درجة كبيرة فتعزو الباحثة ذلك إلى:

١ - إدراك مديري المدارس لأهمية العلاقات الإنسانية في توفير مناخ يساعد على تحقيق الأهداف المدرسية.

٢ - ثقافة المجتمع الفلسطيني والتي تستند إلى الشريعة الإسلامية التي تحث على حسن المعاملة ومراعاة الظروف والإحسان إلى الآخرين.

٣ - نشر جو من المحبة يحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين وهذا ما يسعى إليه مديرو المدارس.

٤ - الدورات التدريبية التي تقدمها الوزارة لمديري المدارس تركز على العلاقات الإنسانية داخل المدرسة وتوضح الواجبات المطلوب من المديرين تحقيقها في هذا المجال.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الفليت (٢٠١٢) الخاصة بالعلاقات الإنسانية داخل المدارس الثانوية حيث حصلت العلاقات الإنسانية في المدارس على وزن نسبي قدره ٧٧%، وتعرزو الباحثة ذلك إلى اختلاف العينة التي طبقت عليها الدراسة فالدراسة الحالية كانت من وجهة نظر مديري المدارس أما دراسة الفليت فلقد كانت من وجهة نظر معلمي المدارس.

وفيما يتعلق بحصول المهام الفنية على المرتبة الثالثة وحصولها على درجة كبيرة فتعرزو الباحثة ذلك إلى:

\* - اهتمام الوزارة بهذا الجانب وهذا من شأنه أن ينعكس على عمل المدير فاهتمام الوزارة على تطوير النمو المهني لمعلمي المدارس لا شك أنه يزيد من اهتمام مديري المدارس بالزيارات الصفية وتقديم التعزيز والتحفيز للمعلمين.

٢ - دخول المدارس في نظام الامتحانات الموحدة للصف العاشر الأمر الذي جعل من مديري المدارس يهتمون بمستوى تحصيل الطلبة ومتابعته وذلك حفاظاً على سمعة المدرسة.

تختلف مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) حيث حصل الجانب الفني على المرتبة الثانية وتختلف مع دراسة المناعمة (٢٠٠٥) حيث حصل المجال الفني على المرتبة الرابعة وتتفق مع دراسة العسيلي (٢٠٠٦) والعرايفي والعمرى (٢٠٠١) والتي بينت نتائجها وجود اهتمام كبير من قبل مديري المدارس لتطوير النمو المهني للمعلمين.

وفيما يتعلق بحصول العلاقة مع المجتمع المحلي على المرتبة الرابعة والأخيرة وحصوله على درجة كبيرة يوضح أن علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي قوية ويعود ذلك إلى عدة أسباب وهي:

١ - إدراك مديري المدارس لأهمية إقامة علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.

٢ - إدراك المجتمع المحلي للدور السامي الذي تقوم به المدرسة في تنشئة الأجيال القادمة.

ومن خلال النظرة إلى مجالات فاعلية الإدارة السابقة ترى أن هناك فرقاً كبيراً في الوزن النسبي بين المجالات السابقة وبين مجال العلاقة مع المجتمع المحلي وتعزو الباحثة ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي يحيها المجتمع الفلسطيني بشكل عام تجعل من قدرة المجتمع المحلي على دعم المدارس ضعيفة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجذب (٢٠١٢) في حصول مجال العلاقة مع المجتمع المحلي على الدرجة الرابعة.

اختلفت مع دراسة العسيلي (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى وجود مستوى منخفض من العلاقة بين المدارس والمجتمع المحلي، وفي دراسة أجراها المشوخي (١٩٩٨) والتي بينت نتائجها إلى أن هناك اتفاق بين مديري المدارس وأولياء الأمور على ضعف التعاون بين الإدارات المدرسية والمجتمع المحلي.

ولتفسير النتائج المتعلقة لدرجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لفاعلية الإدارة المدرسية قامت الباحثة بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

## المجال الأول المهام الإدارية:

### جدول (٣٢) التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أهتم بوضع خطة استراتيجية جيدة وغير تقليدية	654	4.510	0.718	90.21	6
٢	أشرك المعلمين والخبراء في وضع الخطة	643	4.434	0.695	88.69	10
٣	أحدد نقاط القوة والضعف كمنطقات لعملية التخطيط	652	4.497	0.647	89.93	7
٤	أشرف على تنفيذ الخطة بنفسني	638	4.400	0.617	88.00	11
٥	أطور رسالة المدرسة ورؤيتها لتناسب مع تطور العصر	637	4.393	0.638	87.86	12
٦	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة	646	4.455	0.687	89.10	9
٧	أتواصل مع العاملين جيداً لتطوير العمل داخل المدرسة	659	4.545	0.612	90.90	5
٨	أغرس في نفوس العاملين الولاء للمدرسة	678	4.676	0.600	93.52	2
٩	أشرف على السجلات والملفات اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة	681	4.697	0.531	93.93	1
١٠	أضع الرجل المناسب في المكان المناسب	662	4.566	0.622	91.31	4
١١	أدير الأعمال اليومية في المدرسة	665	4.586	0.572	91.72	3
١٢	أضع قوانين واضحة للعمل داخل المدرسة	649	4.476	0.708	89.52	8
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>7864</b>	<b>54.234</b>	<b>5.054</b>	<b>90.39</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٩) والتي نصت على " أشرف على السجلات والملفات اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (93.93%).

- الفقرة (٨) والتي نصت على " أغرس في نفوس العاملين الولاء للمدرسة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (93.52%).

وترى الباحثة أن السبب في قوة تأثير الفقرة (٩) والتي توضح أن مديري المدارس يشرفون على السجلات والملفات اللازمة للمتابعة بدرجة كبيرة جداً والسبب يعود في ذلك إلى أن الوزارة تعمل على التفتيش الدوري وبشكل مفاجئ على السجلات والملفات المدرسية، كما ويوجد لكل مدرسة مشرف يقوم على الإشراف والمتابعة لذلك يسعى المدير إلى تجنب أي انتقاد من قبل الوزارة.

وفيما يتعلق بقوة تأثير الفقرة (٨) والتي أوضحت أن مديري المدارس يغرسون في نفوس العاملين الولاء للمدرسة فتعزو الباحثة ذلك إلى:

١ - إدراك مديري المدارس لأهمية الولاء للمنظمة التي يعمل فيها الموظف وذلك حتى يتبنى أهدافها ويسعى إلى تحقيقها وبذلك تتحقق أهداف المدرسة.

٢ - خوف مديري المدارس من تنقلات المعلمين ذوي الكفاءة والخبرة وإحلال معلمين جدد تنقصهم الخبرة.

٣ - ضمان سير العمل بالمدرسة بطريقة منظمة بحيث إن الولاء للمنظمة يقلل من تأخير وغياب الموظف وذلك من شأنه أن يقلل من مشاكل المدرسة وينظم العمل بها.

#### وأن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٤) والتي نصت على " أشرف على تنفيذ الخطة بنفسي " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (88.00%).

- الفقرة (٥) والتي نصت على " أطور رسالة المدرسة ورؤيتها لتتناسب مع تطور العصر " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (87.86%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (٩٠,٣٩%).

وعلى الرغم من حصول الفقرتين (٤، ٥) على أقل وزن نسبي إلا أنهما حصلتا على درجة كبيرة جداً والباحثة تعزو ذلك إلى:

١ - أهمية التخطيط في العمل الإداري فيعتبر التخطيط الجيد النقطة الأولى في نجاح الإدارة.

٢ - الإشراف والمتابعة من قبل الوزارة على الخطة المدرسية وتنفيذها.

٣ - الرسالة والرؤية من عناصر الخطة المدرسية لذلك يسعى المدير دائماً لجعلها مواكبة للتطور.

٤ - اهتمام الوزارة برؤية المدرسة حيث طلبت الوزارة من مديري المدارس كتابة الرؤية بصورة مكبرة وتعليقها في مدخل المدرسة.

إلا أن مديري المدارس يعطون أولوية أكبر للممارسات الإدارية التنفيذية، فالأهم من التخطيط هو ترجمة الخطط إلى ممارسات وإجراءات عملية قابلة للتنفيذ لذلك حصلت بقية الفقرات على تقديرات أعلى.



## المجال الثاني المهام الفنية

جدول (٣٣)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي	614	4.234	0.707	84.69	10
٢	أسعى لتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتنفيذ المنهاج	629	4.338	0.719	86.76	8
٣	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهارتهم ومعارفهم	646	4.455	0.656	89.10	6
٤	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمعرفة احتياجاتهم	609	4.200	0.830	84.00	11
٥	أقوم بتقويم أداء العاملين بطريقة موضوعية	647	4.462	0.624	89.24	3
٦	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة	605	4.172	0.828	83.45	12
٧	أسعى دائماً لتطوير المعلمين مهنيًا	634	4.372	0.707	87.45	7
٨	أعمل على توفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع	647	4.462	0.687	89.24	4
٩	أحث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات المعلمين القدامى	665	4.586	0.713	91.72	1
١٠	أنفذ زيارات صفية وفق حاجات المعلمين	647	4.462	0.635	89.24	5
١١	أنسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف	649	4.476	0.688	89.52	2
١٢	أسعى لتزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة	619	4.269	0.710	85.38	9
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>7611</b>	<b>52.490</b>	<b>5.769</b>	<b>87.48</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٩) والتي نصت على " أحث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات المعلمين القدامى " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.72%).

- الفقرة (١١) والتي نصت على " أنسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.52%).

وترى الباحثة أن السبب في قوة تأثير الفقرة (٩) يعود إلى:

- ١ - أن المعلمين الجدد تتقصهم الخبرة وهم بحاجة إلى الاهتمام بهم.
- ٢ - الحرص على سمعة المدرسة لذلك يحرص المديرون على الارتقاء بمستوى أداء المعلمين الجدد.
- ٣ - خوف مديري المدارس من فقدان المعلمين ذوي الخبرة لذلك تسعى الإدارة إلى نقل خبراتهم للأخريين.
- ٤ - اهتمام الوزارة بالنمو المهني للمعلمين بحيث نجد أن إحدى أهداف الخطة المدرسية زيادة النمو المهني للمعلمين وكذلك نجد أن هناك سجلات مدرسية خاصة بالنمو المهني للمعلمين ونقوم المديرية بمتابعتها.

وترى الباحثة أن السبب في قوة تأثير الفقرة (١١) يعود إلى:

- ١- إدراك مديري المدارس لأهمية التنسيق وتوحيد الجهود داخل المدرسة.
  - ٢- ضمان سير العمل داخل المدرسة بشكل منظم؛ من أجل تحقيق الأهداف.
- ويتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في المجال كانتا:
- الفقرة (٤) والتي نصت على " أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمعرفة احتياجاتهم " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (84.00%).
  - الفقرة (٦) والتي نصت على " أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (83.45%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (87.48%)

- وفيما يتعلق بالفقرة (٤) والتي ترى الباحثة أنها ذات تأثير عالي وترى أن السبب في ذلك هو
- ١ - المشاكل الأخلاقية المنتشرة بين الطلبة مما يدفع المدير لان يتجول بينهم حتى تكون له هيبته ويقلل من حدوث هذه المشاكل داخل المدرسة.
  - ٢ - صعوبة المرحلة الثانوية لأنها مرحلة مراهقة مما يزيد مهام المدير في المتابعة والملاحظة.
  - ٣ - للتعرف على شخصيات الطلبة والتعامل مع أولياء الأمور واطلاعهم على سلوكيات أبنائهم
  - ٤ - لتقييم المعلمين المناوبين ما إذا كانوا يقومون بعمل المناوبة على أكمل وجه أم لا.

وفيما يتعلق بقوة تأثير الفقرة (٦) ترى الباحثة أن السبب في ذلك:

١ - أن المدير يتابع أعمال الطلبة للتعرف على مستوياتهم.

٢ - للتعرف على المادة العلمية التي يقدمها المعلم.

٣ - للتعرف ما إذا كان المعلمون يتابعون أعمال طلبتهم أو يقصرون في ذلك

### المجال الثالث: العلاقات الإنسانية داخل المدرسة

#### جدول (٣٤) التكرارات والمتوسطات والانحرافات

#### المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أسعى إلى إيجاد جو من الألفة والمحبة داخل المدرسة	673	4.641	0.609	92.83	1
٢	أتبع سياسة الباب المفتوح مع المعلمين	632	4.359	0.742	87.17	9
٣	أحترم آراء المعلمين حتى لو كانت مختلفة مع رأيي	628	4.331	0.717	86.62	11
٤	أشارك المعلمين في مناسبتهم	638	4.400	0.701	88.00	6
٥	أنفق أحوال المعلمين النفسية والاجتماعية	628	4.331	0.698	86.62	10
٦	أشجع المعلمين على إقامة علاقات جيدة مع الطلبة	636	4.386	0.719	87.72	7
٧	أعزز المعلمين وأحفزهم دائما	653	4.503	0.657	90.07	2
٨	أهتم بالمعلمين ذوي الظروف الخاصة	649	4.476	0.625	89.52	3
٩	أسعى لحل المشاكل الشخصية الواقعة بين المعلمين فور معرفتي بوقوعها	639	4.407	0.731	88.14	4
١٠	أتابع مدى رضا المعلمين عن الإدارة	618	4.262	0.782	85.24	12
١١	أتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية	633	4.366	0.675	87.31	8
١٢	أقبل النقد الإيجابي من المعلمين	639	4.407	0.661	88.14	5
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>7666</b>	<b>52.869</b>	<b>5.251</b>	<b>88.11</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (١) والتي نصت على " أسعى إلى إيجاد جو من الألفة والمحبة داخل المدرسة " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92.83%).

- الفقرة (٧) والتي نصت على " أعزز المعلمين وأحفزهم دائما " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (90.07%).

وتعزو الباحثة قوة تأثير الفقرة (١) وهي سعي مديري المدارس لإيجاد جو من الألفة والمحبة داخل المدرسة يعود إلى:

- ١ - حرص مدير المدرسة على تحقيق أهداف مدرسته.
  - ٢ - الحرص على تجنب حدوث مشاكل داخل المدرسة.
  - ٣ - الحفاظ على الولاء التنظيمي للعاملين فالمحبة والألفة بينهم تعمل على تنميته وزيادته.
  - ٤ - الحفاظ على نفسية العاملين بحيث تبقى مطمئنة قادرة على العمل.
  - ٥ - الخوف من تكوين جماعات قد تعمل ضد المدير وتنتقل عنه صورة سلبية للإدارات العليا.
- وفيما يتعلق بقوة تأثير الفقرة (٧) فتعزو الباحثة ذلك إلى الأهداف التي من الممكن أن يحققها المدير من خلال تعزيزه وتحفيزه للعاملين وهي على النحو التالي:

- ١ - تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ٢ - التشجيع على العمل الجيد وبذلك يتم تكراره من قبل الموظف.
- ٣ - العمل على رفع الروح المعنوية لدى العامل، وبذلك يقدم أفضل ما عنده، وذلك من شأنه أن يساعد المدير على اكتشاف المواهب لدى أسرة مدرسته.
- ٤ - تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين؛ فمما لا شك فيه أن التحفيز والتعزيز ينمي الولاء والانتماء للمدرسة.
- ٥ - تقليد بعض العاملين للموظف الذي تم تعزيزه في السلوك وذلك حتى يتم تعزيزهم.
- ٦ - نشر جو من الألفة والمحبة بين العاملين والإدارة فالتعزيز والتحفيز يشيع جواً من المحبة بين المدير والعاملين.

ويتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٣) والتي نصت على " أحترم آراء المعلمين حتى لو كانت مختلفة مع آرائى " احتلت المرتبة الحادية عشر بوزن نسبي قدره (86.62%).
- الفقرة (١٠) والتي نصت على " أتابع مدى رضا المعلمين عن الإدارة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (85.24%).

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (88.11%).

وفيما يتعلق بتأثير الفقرة (٣) والتي ترى الباحثة أن لها تأثيراً كبيراً على الرغم من حصولها على أدنى الفقرات في المجال فتعزو الباحثة ذلك إلى:

- ١ - احترام آراء المعلمين من شأنه أن يشجع على إيجاد جو من الألفة بين العاملين والمدير
- ٢ - قد يكون من بين المعلمين من لديه خبرة وثقافة أوسع من المدير وبذلك يكون رأيه أصح من رأي المدير ولنا في رسول الله قدوة حسنة عندما نزل من رأي سلمان الفارسي في حفر الخندق في غزوة الأحزاب، بل وهناك مواقف كثيرة في حياته توضح ذلك.
- ٣ - العمل على تنفيذ القرارات فالقرار الذي تم أخذه بالمشاورة واحترام آراء العاملين يسعى الجميع لتحقيقه.

وفيما يتعلق بتدني تأثير الفقرة (١٠) فتري الباحثة أن لها تأثيراً كبيراً فتعزو ذلك إلى:

- ١ - الحرص على تجنب حدوث مشاكل بين المعلمين والمدير.
- ٢ - الخوف من توصيل فكرة سيئة للإدارات العليا عن مدير المدرسة.
- ٣ - خوف مدير المدرسة من تكوين جماعات داخل المدرسة تعمل على إزاحة المدير أو نقله.
- ٤ - رضا الموظف عن إدارته يعكس عمله فالموظف الراضي عن إدارته يقدم أفضل ما عنده والعكس من ذلك.

## المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي

### جدول (٣٥) التكرارات والمتوسطات والانحرافات

المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	أحرص على تشكيل مجلس أولياء أمور قوي وفعال	609	4.200	0.855	84.00	2
٢	أشرك أولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ لأمر معينة	547	3.772	0.903	75.45	6
٣	أنظم أيام مفتوحة لأولياء الأمور	516	3.559	1.020	71.17	9
٤	أعقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع	523	3.607	1.023	72.14	8
٥	أعمل على مكافحة العادات السيئة المنتشرة في المجتمع مثل التدخين	558	3.848	0.981	76.97	5
٦	أحرص على تنظيم أيام تطوعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي	542	3.738	0.943	74.76	7
٧	أوجه المعلمين كي يصبحوا أعضاء فاعلين في نشاطات المجتمع	594	4.097	0.900	81.93	4
٨	أرحب بآراء أولياء الأمور واقتراحاتهم	620	4.276	0.682	85.52	1
٩	أعمل على الاستفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص	604	4.166	0.687	83.31	3
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	<b>5113</b>	<b>35.262</b>	<b>5.596</b>	<b>78.36</b>	

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرتين في المجال كانتا:

- الفقرة (٨) والتي نصت على " أرحب بآراء أولياء الأمور واقتراحاتهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.52%).

- الفقرة (١) والتي نصت على " أحرص على تشكيل مجلس أولياء أمور قوي وفعال " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.00%).

ترى الباحثة أن سبب قوة تأثير الفقرة (٨) والفقرة (١) يعود إلى:

١ - حاجة مدير المدرسة لأولياء الأمور في تقديم المساعدات وحل المشكلات التي تواجه المدرسة.

٢ - اهتمام الوزارة بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، حيث تكلف الوزارة المدرسة بإعداد خطة سنوية ومن أهدافها توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي وكيفية التعامل معه.

٣ - تحسين شؤون الطلبة من خلال إطلاع أولياء الأمور على مستوى وسلوكيات أبنائهم.

ويتضح من الجدول السابق أن أدنى فئتين في البعد كانتا:

- الفقرة (٤) والتي نصت على " أعقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع " احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي قدره (72.14%) ودرجة كبيرة.

- الفقرة (٣) والتي نصت على " أنظم أياماً مفتوحة لأولياء الأمور " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (71.17%) ودرجة كبيرة.

أما الدرجة الكلية للمجال حصل على وزن نسبي (78.36%).

وتعزو الباحثة تأثير الفقرة (٤) والفقرة (٣) إلى التالي:

١ - الاستجابة من قبل المجتمع المحلي للأنشطة التي تقدمها المدرسة.

٢- إدراك مديري المدارس لأهمية الدور الذي تلعبه المدرسة في توعية المجتمع.

٣ - عدم ممناعة الوزارة لمدير المدارس بعقد أيام مفتوحة وندوات ثقافية لأبناء المجتمع المحلي.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزي لمتغير (الجنس - المنطقة التعليمية - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) ؟  
وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات التالية:  
الفرض الأول من فرضيات الدراسة:

ينص الفرض الأول من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزي لمتغير الجنس (مدير، مديرة)  
وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (٣٠) يوضح ذلك:

### جدول (٣٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزي لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	مدير	65	53.446	6.010	1.704	0.091	غير دالة إحصائياً
	مديرة	80	54.875	4.045			
المهام الفنية	مدير	65	52.169	6.385	0.602	0.548	غير دالة إحصائياً
	مديرة	80	52.750	5.242			
العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	مدير	65	52.969	5.690	0.207	0.837	غير دالة إحصائياً
	مديرة	80	52.788	4.901			
العلاقة مع المجتمع المحلي	مدير	65	35.031	5.871	0.447	0.655	غير دالة إحصائياً
	مديرة	80	35.450	5.393			
الدرجة الكلية	مدير	65	193.615	21.027	0.735	0.463	غير دالة إحصائياً
	مديرة	80	195.863	15.755			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  = ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,01)$  = ٢,٥٨



يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة لا تفرق بين مدير ومديرة فجميعهم يتلقون نفس الدورات التدريبية والتوجيهات وتتفق مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) في تفسير ذلك والذي تحدث عن أن المرأة الفلسطينية كانت وما زالت جنباً إلى جنب بجوار الرجل في الدفاع عن الوطن وكذلك التعليم وتأدية الرسالة الملقاة على عاتقها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة خطاب (٢٠٠٧) ودراسة العسيلي (٢٠٠٦) ودراسة اليوسف (٢٠١٢) والتي أكدت نتائج دراستهم على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

## الفرض الثاني من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثاني من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية (شمال غزة، شرق غزة، غرب غزة، الوسطى، شرق خان يونس، غرب خان يونس، رفح)؟

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (٣٧) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية

ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	بين المجموعات	60.435	6	10.072	0.384	0.888	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3617.593	138	26.214			
	المجموع	3678.028	144				
المهام الفنية	بين المجموعات	153.403	6	25.567	0.761	0.602	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4638.831	138	33.615			
	المجموع	4792.234	144				
العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	بين المجموعات	87.329	6	14.555	0.517	0.795	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3883.182	138	28.139			
	المجموع	3970.510	144				
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	251.675	6	41.946	1.359	0.235	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4258.366	138	30.858			
	المجموع	4510.041	144				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1345.980	6	224.330	0.662	0.680	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	46741.979	138	338.710			
	المجموع	48087.959	144				

ف الجدولية عند درجة حرية (٦، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٩٢

ف الجدولية عند درجة حرية (٦، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,١٦

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع المدارس الحكومية في محافظات غزة تتبع لوزارة واحدة تتلقى منها التوجيهات والتعليمات وتقوم بالإشراف عليها وتقديم تمويل واحد لجميع المدارس في شتى المناطق، وكذلك ترى أن محافظات غزة بقعة جغرافية صغيرة تتشابه فيها البيئات والظروف.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) ودراسة العسيلي (٢٠٠٦) ودراسة العرايفي (٢٠٠١) ودراسة اليوسف (٢٠١٢) ودراسة خطاب (٢٠٠٧) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية إلى حد كبير.

## الفرض الثالث من فروض الدراسة:

ينص الفرض الثالث من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لفاعلية الإدارة تعزي لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

### جدول (٣٨) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية

ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	بين المجموعات	14.264	2	7.132	0.276	0.759	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3663.763	142	25.801			
	المجموع	3678.028	144				
المهام الفنية	بين المجموعات	28.656	2	14.328	0.427	0.653	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4763.578	142	33.546			
	المجموع	4792.234	144				
العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	بين المجموعات	22.316	2	11.158	0.401	0.670	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	3948.194	142	27.804			
	المجموع	3970.510	144				
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	83.387	2	41.693	1.337	0.266	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	4426.655	142	31.174			
	المجموع	4510.041	144				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	206.209	2	103.105	0.306	0.737	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	47881.749	142	337.195			
	المجموع	48087.959	144				

ف الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٤,٧٥

ف الجدولية عند درجة حرية (٢، ١٤٤) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ٣,٠٦

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وترى الباحثة أن السبب في ذلك أن الوزارة تهتم بمديري المدارس الجدد وقد بينت لهم واجبات ومهام المدير من خلال دورات عديدة نفذتها منها دورة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك دورة المدير الجديد، وكذلك قد أعطت كل مدير كتاباً تفصيلياً عن مهام المدير وكيفية التعامل مع المشكلات التي يواجهها، وكذلك نجد أن الوزارة لا تفرق بين مدير ومدير على أساس سنوات الخدمة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) ودراسة اليوسف (٢٠١٢) ودراسة العسيلي (٢٠٠٦) والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفاعلية الإدارة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

## الفرض الرابع من فروض الدراسة:

ينص الفرض الرابع من فروض الدراسة على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لفاعلية الإدارة تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) وللإجابة عن هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار "T. test" والجدول (٣٣) يوضح ذلك:

### جدول (٣٩)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزي لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	
غير دالة إحصائياً	0.993	0.008	4.864	54.233	116	بكالوريوس	المهام الإدارية
			5.847	54.241	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.835	0.208	5.699	52.440	116	بكالوريوس	المهام الفنية
			6.142	52.690	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.717	0.363	5.348	52.948	116	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة
			4.918	52.552	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.751	0.318	5.428	35.336	116	بكالوريوس	العلاقة مع المجتمع المحلي
			6.322	34.966	29	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.894	0.134	17.788	194.957	116	بكالوريوس	الدرجة الكلية
			20.436	194.448	29	دراسات عليا	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) = ١,٩٦

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة (٠,٠١) = ٢,٥٨

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة اقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تتبع نفس السياسات مع مديري المدارس ولا تنتظر للدرجة العلمية التي يحملها المدير، ولا تشترط الدراسات العليا كمتطلب للترقيات أو

التعينات لمهام مهمة وكذلك أن الدراسات العليا تركز على الجانب النظري، وتكون بعيدة عن الجانب التدريبي وبذلك لا تؤثر في فاعلية الإدارة ولا يتميز صاحب الشهادة العليا عما سواه في مستوى الأداء.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة الجخلب (٢٠١٢) وترى أن السبب في الاتفاق بين نتائج هذه الدراسة ودراسة الجخلب أنها كانت في وقت قريب من وقت هذه الدراسة وكذلك تطبيقها في محافظات غزة وهو نفس المكان الذي طبقت فيه هذه الدراسة، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة العسيلي (٢٠٠٦) ودراسة العرايفي (٢٠٠١) والتي أكدت نتائج دراستيهما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## الإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الخامس من أسئلة الدراسة على: " هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات تقدير أفراد العينة للولاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية الإدارة.

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متوسطات تقدير أفراد العينة للولاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية الإدارة.  $(\alpha \geq 0.05)$

### جدول (٤٠) معامل الارتباط بين متوسطات

#### تقديرات أفراد العينة للولاء التنظيمي وعلاقته بفاعلية الإدارة

الدرجة الكلية لاستبانة الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي المعياري	الولاء التنظيمي المستمر	الولاء التنظيمي العاطفي	
**0.283	*0.160	0.062	**0.368	المهام الإدارية
**0.231	0.130	0.112	**0.257	المهام الفنية
0.109	0.031	0.045	*0.152	العلاقات الإنسانية داخل المدرسة
**0.217	0.087	0.094	**0.279	العلاقة مع المجتمع المحلي
**0.249	0.121	0.094	**0.312	الدرجة الكلية لاستبانة فاعلية الإدارة المدرسية

ر الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,01)$  = ٠,٢٠٨

ر الجدولية عند درجة حرية (١٤٣) وعند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  = ٠,١٥٩

ينتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية للولاء التنظيمي وبين الدرجة الكلية لفاعلية الإدارة المدرسية وجميع أبعاده أي أنه كلما زاد الولاء التنظيمي زادت فاعلية الإدارة.

وتعزو الباحثة سبب وجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي لمديري المدارس وفاعلية الإدارة المدرسية إلى:

١ - تبني المدير أهداف مدرسته والسعي إلى تحقيقها مما يؤدي إلى فاعليتها.



٢ - النظر إلى مشكلات المدرسة باهتمام والسعي نحو حلها أو تجنبها مما يؤدي إلى فاعلية المدرسة ونجاحها.

٣ - قلة الغياب والتأخير من قبل المدير مما يؤدي إلى دقة المتابعة والملاحظة لسلوك العاملين

٤ - تحمل ضغوط العمل وأعبائه دون ملل.

٥ - تنمية الولاء والانتماء في نفوس العاملين مما يزيد من فاعلية الإدارة ونجاحها.

وتعزو الباحثة سبب وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين الولاء العاطفي لمديري المدارس والمهام الإدارية، أن المدير إذا أحب المدرسة التي يعمل بها فإنه سيتبنى أهدافها ويسعى إلى تحقيقها، ولا يمكن تحقيق أهداف المدرسة إلا من خلال خطة استراتيجية قائمة على رؤية ورسالة وتحليل بيئة داخلية وخارجية، وكذلك متابعة للأعمال اليومية، وهذا ما نعينه بالمهام الإدارية لمدير المدرسة فإذا توفر الولاء العاطفي توفرت الفاعلية في المهام الإدارية.

وتعزو الباحثة سبب وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائياً بين الولاء العاطفي والمهام الفنية إلى أن مدير المدرسة إذا امتلكه حب عاطفي داخلي فإنه سيسعى لإظهار صورة جميلة ومشرفة عن مدرسته وذلك لا يكون إلا من خلال توفير الإمكانيات ومتابعة الأبنية وتوفير بيئة مشجعة على الابتكار والتنسيق بحيث يكون العاملون في المدرسة قادرين على مواكبة كل ما هو جديد، قادرين على الابتكار والإبداع وهذا ما نعينه بالمهام الفنية التي تعكس صورة ومظهر المدرسة أمام المعلمين والزائرين والإدارات العليا وأمام الجميع.

وتعزو الباحثة سبب وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائياً بين الولاء التنظيمي والعلاقة مع المجتمع المحلي في أن مدير المدرسة إذا ما امتلك الحب والود لمؤسسته فإنه سوف يسعى لتحسين سمعتها بين الناس، وسوف يسعى لجذب الآخرين نحوها وتكوين علاقات جيدة مع المجتمع المحلي.

## التوصيات

- ١ - تنمية الولاء التنظيمي في نفوس مديري المدارس من خلال ما يلي:
  - أ- إحلال بيئة تنظيمية تتسم بعلاقات الاحترام والود بين مديري المدارس والإدارات العليا
  - ب- رعاية اهتمامات المدير وحاجاته ومتطلباته المهنية من خلال توفير البرامج التدريبية المناسبة
  - ج- توفير الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس من خلال احترامهم وتقديرهم.
  - د- إتاحة الفرصة أمام مديري المدارس للمشاركة في التخطيط التربوي ووضع الأهداف التطويرية للوزارة، وإعداد المناهج.
  - هـ- تحفيز وتكريم مديري المدارس ذوي المبادرات الإيجابية والأكثر التزاماً وظيفياً على مستوى المديرية بصورة دورية.
  - و- الاهتمام بالبنية التحتية للمدارس وصيانتها وتحسين خدماتها.
- ٢ -حث مديري المدارس على اتباع النمط الشوري في اتخاذ قراراتهم والأخذ بآراء المعلمين، إذا كانت تصب في مصلحة المدرسة، حتى لو كانت مختلفة مع آراءهم الشخصية.
- ٣ - ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال فتح قنوات للتفاعل بينهم.
- ٤ - ضرورة توجيه نظر مديري المدارس إلى إفراح المجال للمعلمين والطلبة للاتصال بمؤسسات المجتمع المحلي وتوطيد العلاقة التعاونية معهم مما ينعكس بالإيجاب نحو العمل المدرسي.
- ضرورة تشجيع مديري المدارس على جعل المدرسة مؤسسة تثقيفيه لشتى أبناء المجتمع من خلال الندوات الثقافية
- ٥-حث أولياء الأمور من خلال المساجد ووسائل الأعلام على مشاركة العاملين في المدارس في إنجاح العملية التعليمية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم.

### دراسات مقترحة:

- ١ - الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- ٢ - النمط الإداري الذي تتبعه الإدارات التعليمية العليا مع مديري المدارس وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم.
- ٣ - سياسة التحفيز وأثرها على الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.
- ٤ - الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم:

ثانياً الكتب:

- ١- أخوارشيدة، عالية (٢٠٠٦): المسائلة والفاعلية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- الإدارة العامة للإدارات التربوية، (٢٠١٢): الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، وزارة التربية والتعليم، غزة.
- ٣- البخاري، محمد (٢٠٠١): المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله، دار طوق النجاة، دمشق.
- ٤- البدري، طارق (٢٠٠١): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- البهواشي، السيد (٢٠٠٦): المدرسة الفاعلة مفهوماً - إدارتها - آليات تحسينها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٦- البوهي، فاروق (٢٠٠١): الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٧- الترمذي، محمد (١٩٧٥): سنن الترمذي، مطبعة مصطفى الحلبي، مصر.
- ٨- جاسم، محمد (٢٠٠٣): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وأفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ٩- جرينبوغ، بارون (٢٠٠٥): إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية.
- ١٠- أبو حبيب، سعدي (١٩٨٨): القاموس الفقهي لغة واصطلاحاً، دار الفكر للنشر والتوزيع، سوريا.
- ١١- حسان، إبراهيم (٢٠٠٧): الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- حسين، سلامة (٢٠٠٤): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفاعلة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣- الحمداني، موفق (٢٠٠٦): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤- الخوaja، عبد الفتاح (٢٠٠٩): تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- درة، عبد الباقي والصباغ، زهير (٢٠٠٨): إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- ١٦- الدويك، تيسير وآخرون، (١٩٩٨): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، دار الفكر العربي، عمان.
- ١٧- ذياب، إسماعيل (٢٠٠١): الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- ١٨- سلمان، زيد (٢٠١٢): الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٩- عابدين، محمد (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠- العاجز، فؤاد، أخرون (٢٠١٢): الاتجاهات المعاصرة في الادارة التربوية، ، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢١- عايش، أحمد (٢٠١٠): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٢- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤): السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ٢٣- عدنان، عوض (٢٠٠٤): مقدمة في الإحصاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٤- العطية، ماجدة (٢٠٠٣): سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٥- القريمي، محمد (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٦- قلنجي، محمد (١٩٩٤): معجم لغة الفقهاء، دار النفائس للنشر والتوزيع، الرياض.
- ٢٧- كشت، إبراهيم (٢٠٠٤): ومضات إدارية، وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٨- اللقاب، أحمد، الجمل، علي، (٢٠٠٣): معجم المصطلحات التربوية المعرفة، علا للكتب، القاهرة.
- ٢٩- ماهر، أحمد (٢٠٠٠): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٠- مسلم، أبو حسين، (١٩٩٠): المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله، دار الجيل، بيروت.
- ٣١- النجار، نبيل (٢٠٠٥): الإدارة وأحوالها واتجاهاتها المعاصرة، المهندسين للنشر والتوزيع، مصر.
- ٣٢- أبو الوفا، أخرون (٢٠٠٠): اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

## ثالثاً الدوريات والرسائل:

- ١- الأحمدى، طلال (٢٠٠٤): الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة بالمنظمة والمهنة " دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد ٢٤، العدد الأول ص ٣ - ٥٥.
- ٢- التميمي، فواز (٢٠٠٤): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو (٩٠٠١) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، عمان
- ٣- الجذلب، محمود (٢٠١٢): درجة تقدير المديرين المساعدين لفاعلية الإدارة المدرسية وعلاقتها بالأنماط القيادية في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤- جرعون، إيهاب (٢٠٠٩): واقع سياسات الاختيار والتعيين الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥- الجريس، محمد (٢٠١٠): الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٦- جلعود، مروان، المحتسب، لينة (٢٠٠٧): أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد الحادي عشر، ص ٩٥ - ١٥١.
- ٧- الحديدي، عماد (٢٠٠٩): درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٨- الحلو، غسان (٢٠٠٨): درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- ٩- حنون، بكر (٢٠٠٩): نماذج التواصل السائدة مع المعلمين والمعلمات لدى مديري ومديرات المدارس الإعدادية في وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- ١٠- حنونة، إبراهيم (٢٠٠٦): "مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

- ١١- أبو خطاب، إبراهيم (٢٠٠٨): مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل والارتقاء بها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٢- الدوسري، سعد (٢٠٠٥): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- ١٣- نياض، سهيل (٢٠٠٦): "المدرسة الفاعلة مفهومها ومعاييرها ومؤشراتها، ورقة عمل، جامعة القدس المفتوحة.
- ١٤- رباح، سامي (٢٠٠٨): دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٥- الرشيدى، عبد الله (٢٠١٠): الانماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- ١٦- الرويلي، محمد (٢٠٠٣): تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.
- ١٧- رويم، فايزة (٢٠١٠): واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد ٥، ص ٩٦ - ١١٨.
- ١٨- السعود، راتب (٢٠٠٩): أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية، مجلد ٥، العدد ٣، ص ٢٤٩ - ٢٦٢.
- ١٩- السعود، راتب وسلطان، سوزان (٢٠٠٦): درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٥، العدد ١، ص ١٩١ - ٢١٠.
- ٢٠- سلامة، انتصار (٢٠٠٤): مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- ٢١- سلامة، رتيبة (٢٠٠٣): "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.

- ٢٢- السلعوس، رنا (٢٠٠٨): مستوى الولاء المهني عند المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة، **المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة**، المجلد الأول، العدد الثاني، ص ٧٩ - ٩٤.
- ٢٣- شاهين، ماجد (٢٠١٠): مدى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية غزة
- ٢٤- شتات، نهى (٢٠٠٦): مدى فاعلية مدير المدرسة الفاعلة في إدارة الوقت في المدارس الثانوية والابتدائية بمحافظة شمال غزة، مؤتمر المدرسة الفاعلة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٧/١/٢١.
- ٢٥- الشراري، مفضي (٢٠٠٧): الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير**، الجامعة الأردنية.
- ٢٦- أبو شرح، هشام (٢٠٠٩): درجة فاعلية أداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويره، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٧- الشريف، طلال (٢٠٠٤): دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- ٢٨- شلذان، فايز، حلس، داود (٢٠٠٨): المدرسة الفاعلة ودورها في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط السلوكي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية، **مجلة فكر وإبداع**، المجلد الأول، ص ١ - ٢٧.
- ٢٩- الصالحي، نبيل (٢٠٠٣): تطور الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٠- طالب، منير (٢٠٠٩): الثقافة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، **رسالة ماجستير**، جامعة الأزهر.
- ٣١- عابدين، محمد (٢٠١٠): درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية.
- ٣٢- عاشور، محمد علي (٢٠٠٣): "الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع"، دراسات مستقبلية، السنة السادسة، العدد السابع، ص ٩ - ٥٩.
- ٣٣- العتيبي، سعود، السواط، محمد (١٩٩٧): "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، **مجلة الإداري**، العدد ٧، ص ٣ - ٦٧.



- ٣٤- العجمي، راشد (١٩٩٩): "الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، مجلد ١٣، العدد ١، ص ٤٩ - ٩٦.
- ٣٥- العجمي، شيب: "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي والإحساس بالعدالة التنظيمية، *مجلة الإدارة*، مجلد ٢، عدد ٢ ص ٧٢ - ١٠٤.
- ٣٦- العرايفي، عصام (٢٠٠١): تقدير فاعلية المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المديرين في محافظة مآدبا، *مجلة دراسات*، المجلد ٢٨، العدد ٢، ص ٥٢٢ - ٥٣٨.
- ٣٧- العسيلي، رجاء (٢٠٠٦): "تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في شمال الخليل، " *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، مجلد ٨١، العدد ٤، ص ١٨٠ - ٢٠٨.
- ٣٨- عطاري، أخرون (٢٠٠٦): "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب بمدارس وزارة التربية والتعليم، *مجلة جامعة سلطنة عمان*، المجلد الثاني عشر.
- ٣٩- أبو العلا، محمد (٢٠٠٩): ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤٠- العمرات، محمد (٢٠١٠): "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد ٦، عدد ٤، ص ٣٤٩ - ٣٥٩.
- ٤١- العمري، عبيد (٢٠١٠): بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام الملك بن سعود، الرياض.
- ٤٢- العوني، محمد: (٢٠٠٥): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ٤٣- عويضة، إيهاب (٢٠١٠): "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤٤- عياد، أسامة (٢٠١٠): درجة الانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤٥- الغامدي، عبد المحتسب، (٢٠١١): القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، مكة المكرمة.

- ٤٦ - غنام، ختام (٢٠٠٥): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس.
- ٤٧ - فرجي، محمد (٢٠٠٥): أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلف، رسالة ماجستير، جامعة السلف، اليمن.
- ٤٨ - الفليت، الآء (٢٠١٢): درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المدارس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٤٩ - الكاساني، مراد (٢٠٠٠) أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، جامعة آل بيت
- ٥٠ - اللوزي، خديجة (٢٠١٢): مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٥١ - مسعود، زياد (٢٠٠٣): الأبعاد التربوية لمفهوم الولاء والبراء في الإسلام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٢ - المشوخي، موسى (١٩٩٨): "واقع التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- ٥٣ - المعاني، أيمن (١٩٩٩): الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مجلد ٢١، عدد ٧٨.
- ٥٤ - المعيوف، صلاح (٢٠٠٢): أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد - ٢٤
- ٥٥ - الملاحمة، منى (٢٠٠٩): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٥، العدد ٣، ص ٢٨٩ - ٣٤٠.
- ٥٦ - المناعمة، عمر (٢٠٠٥): دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة بمحافظة غزة في تحسين العملية التعليمية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٧ - نور الدين، مازن (٢٠٠٨): دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٨ - أبو وطفة، سماهر (٢٠١٠): تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥٩ - اليوسف، خلود (٢٠١٠): الإدارة الإبداعية في العمليات الإدارية بمدارس التعليم العام بمدن منطقة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة.

## المراجع الأجنبية:

- 1- Campbell, Jennifer (2011). elementary school teachers, perceptions of effective leadership practices of female principals", **master thesis**, east Tennessee state university, America.
- 2- Chung, Rea (2001) job satisfaction and organizational commitment among junior high school counselors in Taipei, taiwa, **doctoral degree**, the university of Toledo, china.
- 3- Jones, Pawy (1998) the relationship of organizational commitment to the organizational culture, of high schools, **doctor of education**, widener university.
- 4- Korshidi, A. ; Abadi, I. A. and Inanloo, A. (2012). the relationship between application of participative management and effectiveness of principals at high schools in educational system of baharestan Newtown. **j. basic. appl. sci. res.**, 2 (4), 4345 - 4351.
- 5- Larcon , Jude (2008 ) THE CORRELATION BETWEEN CLASSROOM TEACHING EXPERIENCE AND EFFECTIVE SCHOOL LEADERSHIP , **doctor of education**, widener university.
- 6- Meador, Jerry (2001) job satisfaction, perceived organizational support, and organizational commitment: implications for teacher turnover in small rural schools, **doctor of education**, Stephen f. Austin state university.
- 7- Mitchel, Carissa (2011). common characteristics of school administrators who are perceived as effective in meeting the needs of students with disabilities, **master thesis** , east Tennessee state university, America.
- 8- Ronit , Boglera , Anit , Somechb (2004) : Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship

behavior in schools , **Teaching and Teacher Education**,vol(17)  
 , p 277–289

- 9– Solomon, hellen (2010): "reflections on teachers, classroom effectiveness and students, academic performance in public senior secondary schools in abia state", **journal abia state college of education (tech)**,p – 8.
- 10– Yildirima , Yunus (2012) : An examination of physical education teachers in terms of their organizational citizenship behaviors and organizational loyalty according to some demographic variables , **Procedia , Social and Behavioral Science** , 47, pp 2146 – 2156
- 11– Yuen, Chong, kee, Wong (2010): " intrinsic motivation and organizational commitment in the malaysian private higher education institutio" an empirical study, **journal of arts, scienc commerc** , vol(3), pp154–177.

## المواقع الإلكترونية:

- 1- [www.ghzali.com/vb/showthread.php?44988 - %D3%E3%](http://www.ghzali.com/vb/showthread.php?44988-%D3%E3%).  
(أحمد، محمد، ٢٠٠٣) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٥/٧ الساعة السابعة مساءً.
- 2- <http://meidaljedaani.blogspot.com/2011/07/blog-post-574.html>.  
(الجدعاني، محمود، ٢٠١١) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٤/١٣ الساعة الخامسة مساءً.
- 3- <http://elmabro.blogspot.com/2010/03/blog-post.html>.  
(جمال، زويد، ٢٠١٠) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٤/١/٥ الساعة الثانية ظهراً.
- 4- <http://www.alrai.com/article/592415.html>  
(الحطاب، أمينة، ٢٠١٣) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٩/١٤ الساعة الرابعة مساءً.
- 5- <http://www.iugaza.edu.ps>.  
(الحولي، عليان، ٢٠١٣، محاضرات في الإدارة المدرسية) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/١٠/١٣.
- 6- <http://www.alkharjedu.gov.sa/main/articled.aspx?ID=8>.  
(القحطاني، إبراهيم، ٢٠١٣) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/١/٣٠ الساعة الثانية مساءً.
- 7- <http://www.alkharjedu.gov.sa/main/articled.aspx?ID=8>.  
(القحطاني، أمثال، ٢٠١٣) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٤/٦ الساعة العاشرة مساءً.
- 8- <http://forum.moe.gov.om/~moeoman/vb/showthread.php?t=279709>.  
(المحسن، العبد، ٢٠٠٩) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٢/٢٢ الساعة العاشرة مساءً.
- 9- <http://www.tanmiaidaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=1>.  
(محمد، يحيى، ٢٠١٢) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/١٠/٤ الساعة الرابعة مساءً.
- 10- <http://www.hrdiscussion.com/hr49307>.  
(نبيل، ساره، ٢٠١٣) تم الدخول إلى الموقع بتاريخ ٢٠١٣/٨/٢٥ الساعة الواحدة مساءً.

الملاحق

## الملحق رقم (١)

### الاستبانة الأولى في صورتها الأولية

أولاً: الولاء التنظيمي:

أولاً: الولاء العاطفي: ويقصد به الرغبة في البقاء داخل المؤسسة لرغبة نابعة من الداخل وحب داخلي للعمل في المؤسسة.

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها.				
٢	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مدرستي مع الآخرين.				
٣	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المدرسة على أنها جزءاً من مشكلاتي الشخصية				
٤	يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة				
٥	أشعر بوجود جو أخوي في مدرستي				
٦	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المدرسة التي أعمل بها				
٧	لهذه المدرسة مكانة عالية في نفسي				
٨	أشعر بولاء مستمر لهذه المدرسة				
٩	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المؤسسة				
١٠	أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي أنني أعمل في هذه المدرسة				
١١	لا أبالي سواء نجحت هذه المدرسة أو فشلت في تحقيق أهدافها				
١٢	أشعر بمتعة أثناء عملي				

ثانياً: الولاء المستمر: ويقصد به تفضيل العمل في المنظمة من أجل المصالح المشتركة بين الموظف والمؤسسة.

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	أشعر بالخوف من ترك العمل في المدرسة لصعوبة التكيف في مدرسة الجديدة				
٢	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المدرسة				
٣	إن بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها.				
٤	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل داخل المدرسة				
٥	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مدارس أخرى.				
٦	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى مقابلة لها.				
٧	لدى ثقة بأن هذه المدرسة أكثر أمنًا وظيفياً من المدارس الأخرى				
٨	الحقوق المعطاة للمدير تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.				
٩	لدى ثقة بأن الوزارة تحافظ على المديرين المتميزين بالعمل فيها				
١٠	لدى ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى				
١١	أفضل البقاء في المدرسة لقربها من مكان سكني أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبي طموحاتي المستقبلية				
١٢	أفضل البقاء في هذه المدرسة لأن الكادر التدريسي الموجود فيها قوي و متميز ويساعدني في أمور الإدارة				
١٤	فناء المدرسة وحدثتها وجمالها يدفعني نحو الاستمرار في العمل فيها				



ثالثاً: الولاء التنظيمي المعياري: ويقصد به إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة من منظور أخلاقي.

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للمدرسة التي أعمل بها				
٢	الانتقال من مدرسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي				
٣	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المدرسة				
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.				
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة				
٦	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في مكان واحد				
٧	أستمر في العمل داخل المدرسة حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل				

## الملحق رقم (٢)

### الاستبانة الثانية في صورتها الأولى

#### أولاً: المهام الإدارية

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	أهتم بوضع خطة استراتيجية جيدة وغير تقليدية				
٢	اشرك المعلمين والخبراء في وضع الخطة				
٣	أحدد نقاط القوة والضعف كمنطلقات لعملية التخطيط				
٤	أشرف على تنفيذ الخطة بنفسني				
٥	أطور رسالة المدرسة ورؤيتها لنتناسب مع تطور العصر				
٦	أناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي				
٧	أتواصل مع العاملين جيداً لتطوير العمل داخل المدرسة				
٨	أقوم بتقويم أداء العاملين بطريقة موضوعية				
٩	أشرف على السجلات والملفات اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة				
١٠	أنفذ زيارات صفية وفق حاجات المعلمين				
١١	أدير الأعمال اليومية في المدرسة				
١٢	أدير الاجتماعات المدرسية بكفاءة				
١٣	قوانين العمل داخل المدرسة واضحة للجميع				

ثانياً: المهام الفنية:

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة				
٢	أسعى لتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتنفيذ المنهاج				
٣	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهاراتهم ومعارفهم				
٤	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمعرفة احتياجاتهم				
٥	أغرس في نفوس العاملين الولاء والانتماء للمدرسة				
٦	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلاب				
٧	أسعى دائماً لتطوير المعلمين مهنيًا				
٨	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة				
٩	أعمل على توفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع				
١٠	أحث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات المعلمين القداماء				
١١	أضع الرجل المناسب في المكان المناسب				
١٢	أنسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف				
١٣	أسعى لتزويد المكتبة المدرسية بالكتب				
١٤	أشرف على نظافة المدرسة بنفسي				

ثالثاً: العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	أشعر بجو من الألفة والمحبة داخل المدرسة				
٢	أتبع سياسة الباب المفتوح مع المعلمين				
٣	أحترم آراء المعلمين حتى لو كانت مختلفة مع رأيي				
٤	أشارك المعلمين في أفراحهم وأتراحهم				
٥	أستفسر دائماً عن أحوال المعلمين				
٦	أشجع المعلمين على إقامة علاقات جيدة مع الطلاب				
٧	أعزز المعلمين وأحفزهم دائماً				
٨	أهتم بالمعلمين ذوي الظروف الخاصة				
٩	أوزع المهام الإدارية بطريقة عادلة				
١٠	أسعى لحل المشاكل الشخصية الواقعة بين المعلمين فور معرفتي بوقوعها				
١١	أراقب مدى رضا المعلمين عن الإدارة				
١٢	أتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية				
١٣	أقبل النقد الإيجابي من المعلمين				

رابعاً: العلاقة مع المجتمع المحلي

م	الفقرة	الانتماء		المناسبة	
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
١	أشكل مجلس أولياء أمور قوي وفعال				
٢	أشرك أولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ لأمر معينة				
٣	أنظم يوماً مفتوحاً لأولياء الأمور				
٤	أقوم بعقد ندوات ثقافية وتوعية لأبناء المجتمع المحلي في المناسبات المختلفة				
٥	أعمل على مكافحة العادات السيئة المنتشرة في المجتمع مثل التدخين				
٦	أحرص على تنظيم أيام تطوعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي				
٧	أوجه المعلمين كي يصبحوا أعضاء فاعلين في نشاطات المجتمع				
٨	أرحب بآراء أولياء الأمور واقتراحاتهم				
٩	أعمل على الاستفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص				

### الملحق رقم (٣)

#### قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
١	د. سليمان المزيني	الجامعة الإسلامية
٢	د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
٣	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
٤	د. فايز شلذان	الجامعة الإسلامية
٥	د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
٦	د. خالد عبد القادر	جامعة الأقصى
٧	د. عبد الكريم فرج الله	جامعة الأقصى
٨	د. بسام أبو حشيش	جامعة الأقصى
٩	د. أسعد عطوان	جامعة الأقصى
١٠	د. محمود خلف الله	جامعة الأقصى
١١	د. إبراهيم المشهراوي	جامعة القدس المفتوحة
١٢	د. أحمد أبو الخير	جامعة القدس المفتوحة
١٣	د. سعود حجوة	جامعة القدس المفتوحة
١٤	د. محمد هاشم الأغا	جامعة الأزهر
١٥	د. جاسر الأشقر	وزارة التربية والتعليم

## الملحق رقم (٤)

### الاستبانة الأولى في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

أصول التربية/الإدارة التربوية

الأخوة / مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة.. حفظكم الله..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " الولاء التنظيمي لمديري المدارس ثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية - قسم أصول التربية - تخصص إدارة تربوية من الجامعة الإسلامية بغزة لذلك تم بناء هذه الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدرجة والتي تتكون من قسمين قسم للقياس مستوى الولاء التنظيمي وهو موزع على ثلاث مجالات هي الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري .  
والقسم الثاني لقياس فاعلية الإدارة وهو موزع على أربع مجالات :

المهام الإدارية، المهام الفنية، العلاقات الإنسانية، العلاقة مع المجتمع المحلي.

لذا ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم بتحديد درجة موافقتك أو تأييدك لكل فترة بوضع إشارة (X) في العمود المناسب.

فكلي أمل في إجاباتكم عن جميع مقرات الاستبانة بصراحة ودقة وموضوعية، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، مع العلم أن أجابتك سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة

نهلة خليل حمودة

أولاً: البيانات الشخصية :

- ١- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.  
٢- المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا.  
٣- المنطقة التعليمية: ( ) شمال غزة ( ) شرق غزة ( ) غرب غزة  
( ) الوسطى ( ) غرب خانينوس ( ) شرق خانينوس ( ) رفح.  
٤- سنوات الخدمة: ( ) أقل من خمس سنوات ( ) من ٥ - ١٠ سنوات ( ) أكثر من ١٠ سنوات

### فقرات الاستبانة

أولاً: الولاء التنظيمي:

أولاً: الولاء العاطفي: ويقصد به الرغبة في البقاء داخل المدرسة لرغبة نابغة من الداخل وحب داخلي للعمل في المدرسة

رقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المدرسة التي أعمل بها.					
٢	أشعر باعتزاز حينما أتحدث مع الآخرين عن مدرستي					
٣	أنظر إلى المشكلات التي تواجه المدرسة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية					
٤	يصعب علي الالتحاق بمدرسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المدرسة					
٥	أشعر بوجود جو أخوي في مدرستي					
٦	أحس بارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل بها					
٧	لهذه المدرسة مكانة عالية في نفسي					
٨	أشعر بولاء مستمر لهذه المدرسة					
٩	أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن عملي في المدرسة					



					أشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المدرسة	١٠
					أحرص على تحقيق أهداف المدرسة	١١
					أشعر بمتعة أثناء عملي في مدرستي	١٢

ثانياً: الولاء المستمر: ويقصد به تفضيل العمل في المدرسة من أجل المصالح المشتركة بين الموظف والمدرسة.

رقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	أشعر بالخوف من ترك العمل في المدرسة لصعوبة التكيف في مدرسة جديدة					
٢	أرى أن أموراً كثيرة في حياتي سوف تتأثر إذا ما قررت ترك العمل في المدرسة					
٣	إن بقائي في المدرسة نابع من حاجتي للعمل فيها.					
٤	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل داخل المدرسة					
٥	أحرص على البقاء في المدرسة مع وجود فرص عمل أخرى في مدارس أخرى					
٦	تقدم لي المدرسة مزايا لا تتوفر في مدارس أخرى مقابلة لها.					
٧	أعتقد أن هذه المدرسة أكثر أمناً وظيفياً من المدارس الأخرى					
٨	أرى أن الحقوق المعطاة للمدير تؤمن له مستقبلاً وحياة كريمة.					
٩	لدي ثقة بأن الوزارة تحافظ على المديرين التميزين بالعمل فيها					
١٠	أشعر بأن عملي في هذه المدرسة يلبى طموحاتي المستقبلية					
١١	أفضل البقاء في المدرسة لقربيها من مكان سكني					

					أفضل البقاء في هذه المدرسة لأن الكادر التدريسي الموجود فيها قوي ومتميز	١٢
					أرى أن فناء المدرسة وحدائقها وجمالها يدفعني نحو الاستمرار في العمل فيها	١٣

ثالثاً: الولاء التنظيمي المعياري: ويقصد به إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المدرسة من منظور أخلاقي

رقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
٠	أشعر بضرورة الولاء التنظيمي للمدرسة التي أعمل بها					
٢	أشعر أن البقاء في مدرسة واحدة عمل أخلاقي من وجهة نظري					
٣	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المدرسة					
٤	أشعر أدبياً بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.					
٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه المدرسة					
٦	أفضل أن أقضي حياتي المهنية في مكان واحد					
٧	أستمر في العمل داخل المدرسة حتى لا أتعرض لانتقاد الزملاء إذا تركت العمل					

## الملحق رقم (٥)

### الاستبانة الثانية في صورتها النهائية

أولاً: المهام الإدارية:

درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً	الفقرات	رقم
					أهتم بوضع خطة استراتيجية جيدة وغير تقليدية	١
					اشرك المعلمين والخبراء في وضع الخطة	٢
					أحدد نقاط القوة والضعف كمنطلقات لعملية التخطيط	٣
					أشرف على تنفيذ الخطة بنفسي	٤
					أطور رسالة المدرسة ورؤيتها لتناسب مع تطور العصر	٥
					أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من أبنية جديدة	٦
					أتواصل مع العاملين جيداً لتطوير العمل داخل المدرسة	٧
					أغرس في نفوس العاملين الولاء للمدرسة	٨
					أشرف على السجلات والملفات اللازمة للمتابعة الإدارية في المدرسة	٩
					أضع الرجل المناسب في المكان المناسب	١٠
					أدير الأعمال اليومية في المدرسة	١١
					أدير الاجتماعات المدرسية بكفاءة	١٢
					أضع قوانين واضحة للعمل داخل المدرسة	١٣
					أشرف على نظافة المدرسة بنفسي	١٤

## ثانياً: المهام الفنية:

رقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	أناقش المعلمين في تحضيرهم اليومي					
٢	أسعى لتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتنفيذ المنهاج					
٣	أحفز المعلمين على استخدام التكنولوجيا لتطوير مهارتهم ومعارفهم					
٤	أتجول بين الطلبة أثناء فترة الاستراحة لمعرفة احتياجاتهم					
٥	أقوم بتقويم أداء العاملين بطريقة موضوعية					
٦	أتابع الأعمال الكتابية والأنشطة الخاصة بالطلبة					
٧	أسعى دائماً لتطوير المعلمين مهنيًا					
٨	أتابع صيانة مرافق المدرسة وما تحتاجه من مستلزمات جديدة					
٩	أعمل على توفير بيئة تشجع على الابتكار والإبداع					
١٠	أحث المعلمين الجدد على الاستفادة من خبرات المعلمين القدامى					
١١	أنفذ زيارات صفية وفق حاجات المعلمين					
١٢	أنسق بين العاملين في إطار توحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف					
١٣	أسعى لتزويد المكتبة المدرسية بالكتب المتنوعة					

ثالثاً: العلاقات الإنسانية داخل المدرسة:

رقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	أسعى إلى إيجاد جو من الألفة والمحبة داخل المدرسة					
٢	أتبع سياسة الباب المفتوح مع المعلمين					
٣	أحترم آراء المعلمين حتى لو كانت مختلفة مع آرائي					
٤	أشارك المعلمين في مناسبتهم					
٥	أتفقد أحوال المعلمين النفسية والاجتماعية					
٦	أشجع المعلمين على إقامة علاقات جيدة مع الطلبة					
٧	أعزز المعلمين وأحفزهم دائماً					
٨	أهتم بالمعلمين ذوي الظروف الخاصة					
٩	أوزع المهام الإدارية بطريقة عادلة					
١٠	أسعى لحل المشاكل الشخصية الواقعة بين المعلمين فور معرفتي بوقوعها					
١١	أتابع مدى رضا المعلمين عن الإدارة					
١٢	أتمتع بروح الدعابة مع الاحتفاظ بقوة الشخصية					
١٣	أتقبل النقد الإيجابي من المعلمين					

رابعاً: العلاقة مع المجتمع المحلي:

رقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
١	أحرص على تشكيل مجلس أولياء أمور قوي وفعال					
٢	أشرك أولياء الأمور في التخطيط والتنفيذ لأمر معينة					
٣	أنظم أياماً مفتوحة لأولياء الأمور					
٤	أعقد ندوات ثقافية لأبناء المجتمع					
٥	أعمل على مكافحة العادات السيئة المنتشرة في المجتمع مثل التدخين					
٦	أحرص على تنظيم أيام تطوعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي					
٧	أوجه المعلمين كي يصبحوا أعضاء فاعلين في نشاطات المجتمع					
٨	أرحب بآراء أولياء الأمور واقتراحاتهم					
٩	أعمل على الإفادة من خبرات أولياء الأمور من ذوي الاختصاص					

## ملحق رقم (٦)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي 1150

الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم Ref .....

ج س غ/35

التاريخ Date .....

2013/12/07م

الأخ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي حفظه الله،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

### الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالبة/ نهلة خليل إبراهيم حمودة، برقم جامعي 220110072 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التربية تخصص أصول التربية-إدارة تربوية، وذلك بهدف تطبيق أدوات دراستها والحصول علي المعلومات التي تساعد في إعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته  
بفاعلية الإدارة

والله ولي التوفيق،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

د. د. فؤاد علي العاجز  
١٤٥٧  
٢٠١٣



صورة إلى :-  
الملك

## ملحق رقم (٧)

Palestinian National Authority

Ministry of Education & Higher Education

General Directorate of Educational planning



السلطة الوطنية الفلسطينية

وزارة التربية والتعليم العالي

الإدارة العامة للتخطيط التربوي

الرقم: وت.غ مذكرة داخلية (٦٠٥٥)

التاريخ: 2013/12/8

الموافق: 5 صفر، 1435 هـ



المحترمين

السادة / مديري التربية والتعليم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

### الموضوع / تسهيل مهمة بحث

نهدىكم أطيب التحيات، ونتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وبخصوص الموضوع أعلاه،

يرجى تسهيل مهمة الباحثة/ نهلة خليل إبراهيم حمودة والتي تجري بحثاً بعنوان :

" الولاء التنظيمي لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة "

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كاتبة التربية بالجامعة الإسلامية بغزة تخصص

أصول التربية- إدارة تربوية، في تطبيق أدوات البحث على عينة من مديري المدارس الثانوية، وذلك حسب

الأصول.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د. علي عبد ربه خليفة  
المدير عام التخطيط التربوي



نسخة:

- السيد/ معالي وزير التربية والتعليم العالي
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية
- السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- الملف.

Abour Al. Ashqar

Gaza (08-2641298 - 2641297 Fax:(08-2641292)

غزة - هاتف(2641297- 2641298-08 فاكس(08-2641292)

E-mail:moehe@gov.ps