

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية  
التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

هناء "محمد علي" محمود الحلو

إشراف

الدكتور عبد محمد عساف

الدكتور غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات  
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس. فلسطين.

2008

درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية  
التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية

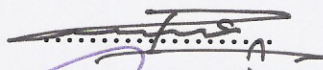
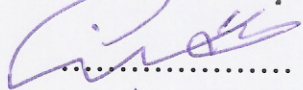
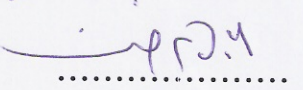
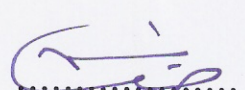
إعداد

هناء "محمد علي" محمود الحلو

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2008/10/21 وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

- |  |                 |                            |
|--|-----------------|----------------------------|
| <br>.....               | مشرفاً ورئيساً  | 1. الدكتور غسان حسين الحلو |
| <br>.....               | مشرفاً ثانياً   | 2. الدكتور عبد محمد عساف   |
| <br>.....               | ممتحناً خارجياً | 3. الدكتور غسان سرحان      |
| <br>.....<br>٢٠٠٨/١٠/٢١ | ممتحناً داخلياً | 4. الدكتور صلاح ياسين      |

ب

## الإهداء

إلى من كان له الفضل في تنشئتي وتعليمي..... إلى روح من علمني الإصرار  
والمثابرة والذي الغالي رحمه الله.

إلى التي يركع على بابها العطاء فتعلمه كيف يكون السمو في العطاء..... والتي تشمئني  
دائما بالدعاء أمي الحنوننة.

إلى الشموع التي تنير دربي وشذى الورود العطرة إخواني وأخواتي الأحبة وخاصة  
أخي نبع الحنان والمحبة....."معين" الذي شجعني طيلة فترة دراستي وإعدادي لهذه  
الرسالة.

إلى رفيق دربي الذي كان لي جسرا أتخطى به ومعهِ الصعاب.....زوجي الحبيب"  
فراس".

إلى من بقدمها تنفست عبق الحياة وابتسمت الدنيا بمولدها زهرتي وبسمة حياتي  
صغيرتي الغالية "تالا".

إلى كل هؤلاء.....أقدم جهدي المتواضع هذا سائلا المولى العلي العظيم التوفيق.

الباحثة

## الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً، الحمد لله الذي وهبني علماً، وعلمني ما لم أعلم، وأعانني على إتمام هذه الرسالة، وهذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على رسوله الأُمي الأمين، معلم الناس الخير، وهادي البشرية إلى الصراط المستقيم، حث على طلب العلم وجعله فريضة على كل مسلم ومسلمة.

تقديرًا وعرفانا مني، لا بد أن أتقدم بجزيل الشكر والوفاء، إلى كل من الدكتور عبد عساف، و الدكتور غسان الحلو، اللذين أشرفا على هذه الرسالة، وكانا خير مشرفين وموجهين في جميع المراحل، واللذين قدما النصح والإرشاد، ومنحاني من علمهما الوفير، وقدما لي كل المساعدة والنصح والتوجيه.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الاستاذ الدكتور عبد الناصر القدومي الذي اشرف على عمليات التحليل الإحصائي وجاد علي بآرائه القيمة.

وأتقدم بالشكر الوفير والامتنان إلى الأستاذ الفاضل فاخر الخليلي الذي كان له اكبر الأثر في إخراج هذا العمل إلى حيز النور.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع من ساعدني وبذل جهدا لمساندتي، وخاصة الأساتذة المحكمين، الذين قدموا نصائحهم واقتراحاتهم، ومديري التربية والتعليم في محافظات كل من: طولكرم، نابلس، جنين، قلقيلية، طوباس، سلفيت، وجميع من ساعدني بتوزيع وجمع الاستبانات

كما أتقدم بالشكر من الزميلة فدوى عودة التي أشرفت على التدقيق اللغوي، كما يسرني أن أتقدم بالشكر لجميع زملائي في مديرية التربية والتعليم طولكرم، والزميل المشرف احمد عمار لما قدمه من معلومات تربوية غاية في الأهمية، والأخت هبة فريد، راجية أن تكون هذه الكلمة خاصة لكل واحد منهم وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

والله ولي التوفيق

## إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: **درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية.**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية 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:

**Signaler:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	أقرار
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
س	فهرس الأشكال
ش	فهرس الملاحق
ص	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية</b>
2	مقدمة الدراسة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	<b>الفصل الثاني: الأدب التربوي والدراسات السابقة</b>
13	الأدب التربوي المتعلق بالمفاهيم الإدارية
40	الأدب التربوي المتعلق بالولاء التنظيمي
53	الدراسات العربية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية
57	الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية
61	الدراسات العربية التي تتعلق بالولاء التنظيمي
66	الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالولاء التنظيمي
72	التعقيب على الدراسات السابقة
75	<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b>
76	منهج الدراسة
76	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
77	عينة الدراسة
77	أدوات الدراسة
78	صدق الأداة
79	الثبات
80	متغيرات الدراسة
80	إجراءات الدراسة
81	المعالجات الإحصائية
82	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
84	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
95	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
96	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
97	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
99	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
101	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
102	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
104	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
106	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
107	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
111	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
113	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
114	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
115	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
116	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
117	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
118	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
119	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
120	<b>التوصيات</b>

121	المراجع
122	المراجع العربية
127	المراجع الأجنبية
130	الملاحق
b	الملخص باللغة الإنجليزية



## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
77	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة.	الجدول (1)
79	نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أدوات الدراسة.	الجدول (2)
85	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التخطيط	الجدول (3)
86	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التنظيم.	الجدول (4)
88	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الرقابة.	الجدول (5)
89	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التنسيق.	الجدول (6)
90	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التوجيه	الجدول (7)
91	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية	الجدول (8)
93	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية.	الجدول (9)
95	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي محافظات شمال الضفة الغربية.	الجدول (10)

الصفحة	الموضوع	الرقم
96	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.	الجدول (11)
97	المتوسطات الحسابية لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (12)
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	الجدول (13)
99	المتوسطات الحسابية لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الادارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية	الجدول (14)
100	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية.	الجدول (15)
101	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال التخطيط تبعاً لمتغير الخبرة الادارية.	الجدول (16)
101	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية.	الجدول (17)
102	نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس لاساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	الجدول (18)

الصفحة	الموضوع	الرقم
103	المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (19)
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	الجدول (20)
104	المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الادارية.	الجدول (21)
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الاساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الادارية.	الجدول (22)

## فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
46	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان	الشكل رقم (1)
47	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وزملاءه	الشكل رقم (2)

فهرس الملحقات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	أسماء أعضاء لجنة التحكيم	131
2	الصورة النهائية الاستبانة	132
3	كتاب عميد الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	138
4	رد وزارة التربية والتعليم على كتاب عميد الدراسات العليا كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية	139

درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية  
التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية

إعداد

هناء "محمد علي" محمود الحلو

إشراف

الدكتور غسان الحلو

الدكتور عبد عساف

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الحكومية الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية، وكما 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.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية "طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس" وقد بلغ عددهم (316) مديرا ومديرة وفق إحصائيات وزارة التربية والتعليم.

وقد بلغت عينة الدراسة (129) مديرا ومديرة وهم يشكلون ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة تقريبا.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها قامت الباحثة باستخدام استبانتين، الأولى لقياس المفاهيم الإدارية، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي، قامت الباحثة بتطويرهما استنادا إلى بعض الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بموضوع الدراسة وهي:-

- استبانة لقياس فهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية تتضمن (47) فقرة (ابو كايد، 1994م)

- استبانة لقياس الولاء التنظيمي وتتضمن (26) فقرة (حمدان، 2007م)

وبعد عملية جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:-

1- إن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وبلغت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (77%).

- إن ترتيب مجالات فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على التوالي:

ترأس مجال التنسيق المرتبة الاولى في ترتيب المفاهيم الادارية وبلغت النسبة المئوية (83.4%) وهي نسبة كبيرة جدا، وتلاه مجال التوجيه بسبة مئوية بلغت (81.6%) وهي نسبة كبيرة جدا، أما مجال الرقابة فحصل على المرتبة الثالثة بسبة مئوية بلغت (77.8%)، ومن ثم مجال التنظيم في المرتبة الرابعة وبنسبة مئوية بلغت (76.2%)، اما مجال التخطيط فكان في ادنى مراتب المفاهيم الادارية وبنسبة مئوية بلغت (65.6%).

- وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية فقد كانت كبيرة جدا، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (86%).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات: (مجال التخطيط، و مجال الرقابة، و مجال التنسيق، و مجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة

الغربية تعزى لمتغير الجنس. بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية في شمل فلسطين للمفاهيم والمصطلحات الإدارية لمجالات: (مجال التنظيم، ومجال الرقابة، ومجال التنسيق، و مجال التوجيه) والدرجة الكلية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التخطيط والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة. ولتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-hoc Test) بين المتوسطات الحسابية.

أظهرت النتائج أن الفروق كانت دالة إحصائياً في مجال التخطيط بين أصحاب الخبرة اقل من 6 سنوات و (6-10 سنوات) ولصالح اقل من 6 سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وبناء على نتائج الدراسة اوصت الباحثة:-

1- وضع معايير إضافية في تعيين مدير المدرسة بتفضيل حملة دورات تأهيلية تربوية أو ذوي التخصصات في الإدارة التربوية.

2- إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة.

3- إجراء دراسة حول ذات الموضوع في المحافظات الجنوبية لفلسطين حيث لم تتمكن الباحثة من ذلك بسبب الظروف السياسية والحصار المشدد.



## الفصل الأول

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- فرضيات الدراسة
- اهداف الدراسة
- اهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المفاهيم والمصطلحات

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

لقد لعب علم الإدارة دورا كبيرا في الارتقاء بالحضارة الإنسانية بما له من تأثير على أنشطة الإنسان وتحسين أداءه وتنمية مهاراته وزيادة كفاءته، وقد بدأ ذلك جليا مع تطور الأنشطة والأعمال التي تحتاج إلى العديد من الأفراد لتنفيذها، حيث تطلب الأمر وضع أهداف محددة لهذه الأنشطة وتنظيم الأعمال والتنسيق بين الأفراد وتوجيههم والرقابة عليهم، كل هذه العناصر شكلت في مجموعها جوهر مفهوم الإدارة. (السبعوي، 2003)

ويمكن تقديم بعض التعريفات لهؤلاء المفكرين والباحثين الذين أسهموا في تطوير علم الإدارة في المراحل المختلفة التي مرت بها وبمدارسها المتنوعة، كما جاء في (المغربي وآخرون، 1995م).

- يرى تايلور (Fredrick Taylor) أحد الرواد الأوائل في تأسيس الإدارة العلمية الحديثة في كتابه إدارة الورشة (Shop Management) الصادر عام 1903 أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

- أما ديفيز (Ralf Dives) فقد اعتبر أن الإدارة هي "وظيفة قيادية تتكون من أنشطة رئيسية هي التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة النهائية على المديرين والمنفذين".

- ويعرف فايول (Henri Fayol) الإدارة في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" بقوله "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

ومن قراءة التعريفات السابق ذكرها والتي تمت في مجال الإدارة يمكن الاستخلاص إلى تعريفا للإدارة من وجهة نظر الباحثة.

- الإدارة هي ذلك النشاط الإنساني القيادي والذي يتمتع بسلطات وصلاحيات، ويتحمل مسؤوليات رئيسية تتعلق بتحديد الأهداف ورسم الخطط لإنجاحها عن طريق إيجاد التنظيم

المناسب وتوفير التنسيق بين أعضائه لتنفيذ الأعمال والقيام بتدريبهم وتوجيههم والرقابة على أعمالهم وتقييمها وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة ورفع كفاية أداء المعلمين بما يحقق زيادة الإنتاج وترشيد التكاليف وتحسين الخدمات، وتتضمن أساليبها القيام بتحديد الأعمال التي يقوم بها العاملين على كافة مستوياتهم والقيام أيضا باختيار أفضل الموارد البشرية والمادية واستخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل في سبيل تحقيق النتائج والأهداف بأفضل صورة ممكنة.

وتتبع أهمية الإدارة من كونها سلوك إنساني مرتبط بأغلب نواحي النشاط بصفة عامة فالإنسان منذ بداية حياته يبدأ في التفكير في أمور كثيرة حوله وعندما تعثره إحدى المشاكل في مسيرة حياته كفرد يضطر إلى تدبير أموره بوسيلة ما لإيجاد حلول لها فإما أن يتصرف بمفرده أو أن يلجأ إلى الآخرين لمساعدته، وتزداد أهمية الإدارة كلما تزايد اعتماد المجتمع على الجهود الجماعية، فلا غرابة في ظهورها بطريقة علمية في المصانع التي ازداد فيها أعداد العمال وتنوعت الآلات ومستلزمات الإنتاج الكبير، ومع التطور التكنولوجي وبسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية ظهرت أهمية التخطيط والتنظيم والتنبؤ، كما أن كبر حجم المنظمات والحاجة إلى التخصصات أظهرت الحاجة الماسة للتنظيم والتنسيق والرقابة (السبعوي، 2003).

والإنسان هو عنصر التغيير والتطوير في أية مؤسسة تربوية أو اقتصادية أو اجتماعية، يحتاج إلى إداري يطمئنه على أهدافه الخاصة وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها (وجهان لعملة واحدة) مثيرا بذلك دافعيته للعمل والإنتاج ليصل إلى استثمار أفضل للموارد البشرية والمادية في المؤسسة.

فالمؤسسة التربوية هي إحدى أهم مؤسسات المجتمع، وتقاس كفاءة المؤسسة التربوية بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها وحتى ترقى المؤسسة التربوية إلى مستوى التوقعات فإنها بحاجة إلى مصادر بشرية ومادية كافية، وبنى تنظيمية مناسبة وسياسات معقولة مستندة إلى دراسات علمية وعاملين مؤهلين وظروف عمل مواتية. ويعد العنصر الإنساني الأهم من بين تلك العناصر لأنه الوحيد المؤهل للإبداع، ومن بين الجوانب المهمة في العنصر الإنساني اتجاهاته وتوجهاته نحو العمل، وفي المدرسة يعد العنصر الإنساني وبالذات الإداريون والمعلمون المكون الأهم في التأثير على الطالب الذي يعد أهم مدخلات ومخرجات المؤسسة التربوية، ويتضمن مفهوم ظروف العمل بيئة العمل والمناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية، ومن المفاهيم التي تحدد

اهتمام العاملين في المؤسسة التربوية درجة الولاء التنظيمي لديهم، ويتكون الولاء التنظيمي من عوامل عديدة مثل معتقدات المدير وقبوله بأهداف وقيم المدرسة، واستعداده لبذل الجهد من أجلها والرغبة الشديدة في المحافظة على بقائه عضوا فيها. (حمدان، 2007م).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه (اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها). إذا فالولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما. (حمدان، 2007م).

ومن خلال ما ذكر نستطيع توظيف الإدارة من كونها سلوك انساني تجعل من الانسان قادر على التغيير والتطوير في كافة مناحي الحياة وأخص بالذكر العملية التعليمية حيث يمكن تجسيد ذلك في دور مدير المدرسة حيث انه لم يعد مشرفا على حضور الطلبة والمدرسين للمدرسة والتأكد من وصولهم بشكل روتيني فقط بل يتعدى ذلك إلى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتقويم المستمر ليصل بمدخلات المدرسة المادية والبشرية إلى مخرجات تربوية نافعة.

ولا يستطيع مدير المدرسة الأساسية القيام بمهامه الإدارية على أكمل وجه إلا إذا كان لديه مخزون حديثا متجددا من المفاهيم الإدارية يسخره لاستثمار ما لديه من طاقات بشرية ومادية لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

فمعرفة المدير للعديد من المفاهيم الإدارية تساعد في تقويم نفسه بنفسه إذ يتعرف مواطن القوة والضعف في أدائه لمهامه الإدارية من خلال تصريف الأمور اليومية للمدرسة، كذلك فان درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم الإدارية ينعكس على أداء معلمهم الذي يؤتي أوكله في النهاية بمستوى طلاب أفضل معرفيا وسلوكيا. (أبو كايد، 1994، ص 25)

ومن هذه المفاهيم الإدارية ما يلي:-

(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق)

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

لاحظت الباحثة من خلال الزيارات الميدانية للمدارس وطبيعة عملها في وزارة التربية والتعليم كموظفة ادارية في قسم التعليم العام، أن هناك نقصا واضحا لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في توظيف المصطلحات الإدارية التربوية في واقع ممارسة عملهم الإداري اليومي، وان هناك بعض المديرين والمديرات يقومون بعملهم بالطرق الروتينية أو كما هم معتادون عليه، وان هناك من يعمل دون تخطيط مسبق ولاحظت الباحثة أيضا عدم وجود رقابة إدارية من قبل المديرين والمديرات بالدرجة الكافية لدى البعض، ولم يتم بحث هذا الجانب (في حدود علم الباحثة) في فلسطين وتحديدا في المحافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، قلقيلية، سلفيت، طوباس) بهدف الوصول إلى معرفة مستويات الفهم لتلك المفاهيم الإدارية لما في ذلك من اثر على مستويات الأداء اليومي للمهام الإدارية لمدير المدرسة الأساسية وما يترتب عليه من إخلاصه للعمل وولائه التنظيمي تجاه مؤسسته، وستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:-

1- ما درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للمفاهيم الإدارية التربوية؟

2- ما درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟

3- ما العلاقة بين درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية والولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم الإدارية التربوية والولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الادارية)؟

## فرضيات الدراسة

حاولت الدراسة فحص الفرضيات الصفرية التالية

1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في عنصرين فاعلين في نجاح عمل الإدارة، وبالتالي نجاح العملية التعليمية التعلمية، ألا وهما المفاهيم والمصطلحات الإدارية والولاء التنظيمي، وتتجلى أهمية هذه الدراسة أنها تخص مديري ومديرات المدارس الأساسية، حيث أنهم يصقلون شخصية تلاميذهم في بداية تكوينها، وجعلهم اناس قادرين على الرقي بالمجتمع المحيط بهم، وتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

1- تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة مهمة بنتائجها إلى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في منطقة مجتمع الدراسة والمناطق المشابهة الأخرى على مستوى محافظات الوطن، من حيث توظيف المصطلحات الإدارية التربوية في واقع ممارسة عملهم الإداري اليومي.

2- يتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة في الوقوف على نواحي الضعف والقوة في فهم المديرين والمديرات للمفاهيم الإدارية التربوية اللازمة لتنفيذ مهامهم الإدارية اليومية.

3- يمكن أن تفيد في تحديد مستويات الأداء المطلوب في التقارير السنوية بحيث تساهم في تحديد أكثر للمهام الإدارية المطلوبة من مدير المدرسة وتوجيه المديرين ودفعهم لتحقيق تلك المستويات.

4- يمكن ان تساعد المسؤولين في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بواقع درجة فهم مديري المدارس للمفاهيم الإدارية التربوية للمساعدة في صياغة المساقات الادارية الاجبارية والتي تساعد في معالجة ما اكتشف من مواطن ضعف في فهم المديرين لتلك المفاهيم، مثل مساق التخطيط التربوي.

5- ويمكن أن تكون مهمة بنتائجها بالنسبة للمشرفين التربويين والإدارات الوسطى والعليا في مجال التخطيط التربوي والتدريب التربوي من أجل وضع اليد على الحاجات الإدارية التدريبية الأكثر إلحاحاً لمديري ومديرات المدارس الأساسية على مستوى الوطن بأكمله.

6- تعتبر الدراسة الأولى في فلسطين (في حدود علم الباحثة) التي تبحث في درجة فهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية والمفاهيم لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية.

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية

1- التعرف إلى درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية.

2- التعرف إلى العلاقة بين درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية.

3- التعرف إلى الفروق في كل من درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي تبعاً للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

### حدود الدراسة

التزمت الباحثة اثناء اجراء دراستها بالمحددات التالية:

1- المحدد البشري: اشتملت الدراسة على جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (129) مديراً ومديرة لان الدراسة ترى تمثيل هذه العينة للمجتمع كله.

2- المفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية (التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه) وهي محور عناصر العملية الإدارية.



3- درجة الولاء التنظيمي من خلال استبانته قامت الباحثة بتطويرها من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، واستبانته (حمدان، 2007) التي استخدمتها على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

4- تتحدد بمدى صدق استجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة

5- المحدد المكاني: المدارس الأساسية في المحافظات الشمالية (طولكرم ونابلس وقلقيلية وجنين وسلفيت وطوباس)

6- المحدد الزمني: تم اجراء الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2007/ 2008

#### مصطلحات الدراسة

1. **التخطيط:** "تحديد مسبق لما سيتم عمله وانه تحديد لخط سير العمل في المستقبل والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة ". (ياغي، 1994، ص 32).

2. **التنظيم:** عملية مشتقة من الإدارة تتحدد فيه الأعمال والواجبات والعلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وكذلك بين الأقسام وهو وظيفة تعمل على تحديد القواعد الأساسية وتنسيق العلاقات المطلوبة لتحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة. (العجمي وحسان، 2007، ص 13).

3. **التوجيه:** يعرف على انه " إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرغوبة "، حيث يهيئ التوجيه الجو المناسب لعملية التنفيذ ويعمل على ملاحظتها باستمرار، كما يساعد في جعل الناس يعملون في تعاون وانسجام لكي يتحقق الهدف. (حسين، 2006، ص 97).

4. **الرقابة:** تعرف على أنها "النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على ما قد يعترضها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة" (حسين، 2006، ص 57).

5. **التنسيق:** "الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من اجل تحقيق هدف محدد، ويعرف هوايت (Leonard white) التنسيق بأنه "ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء

المنظمة وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى وتنظيم أداء كل منها لوظائفه بحيث تؤدي هذه الوظائف حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقاتها لتحقيق الهدف المشترك" (أبو كايد، 1994، ص11).

#### 6. المفاهيم: (Concept)

- مصطلح معرفي مرتبط بادر ك طبيعة الشيء المطلوب ودوره في البيئة، وتأتي أهمية المفهوم من كونه أساس المعرفة والعلم وهو ضروري لتكوين المبادئ والتعميمات ويعتبر واسطة للتفاهم بين الناس ويساعد في تطوير إستراتيجية التفكير. (أبو كايد، 1994)

#### 7. مدير المدرسة: (Head master)

هو الشخص المعين رسمياً في مدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب العمل فيها لتحقيق بيئة تعليمية أفضل وتوفير كل الظروف المناسبة لبلوغ هذا الهدف (صافي، 2003).

#### 8. المرحلة الأساسية ( Primary School ):

قاعدة التعليم والأساس الذي تقوم مراحل التعليم الأخرى، ومدتها عشر سنوات (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، 1998 )

#### 9. المدارس الحكومية ( Public School ):

أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي وزارة أو سلطة حكومية (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، 1998).

#### 10. الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty)

اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضويتها والدفاع عنها لتحسين سمعتها. (حمدان، 2007).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

1- مفهوم التخطيط

1.1- طبيعة التخطيط

1.2- أهمية التخطيط

1.3- فوائد التخطيط

1.4- ضوابط التخطيط

1.5- صعوبات التخطيط

1.6- خطوات التخطيط الفعال

1.7- مراحل التخطيط

2- مفهوم التنظيم

2.1- طبيعة التنظيم ومفهومه

2.2- المبادئ والاسس العامة لاعداد وتطوير التنظيم الاداري

2.3- أنواع التنظيم

2.4- مبادئ التنظيم

3- الرقابة

3.1- الرقابة الداخلية والخارجية

3.2- اغراض الرقابة

### 3.3- متطلبات النظام الرقابي السليم

#### 4-: التوجيه

##### 4.1- مفهوم عملية التوجيه

##### 4.2- مبادئ التوجيه

##### 4.3-أسباب التوجيه

##### 4.4- متطلبات التوجيه

##### 4.5- عناصر التوجيه الفعال

#### 5-: التنسيق

##### 5.1- طبيعة التنسيق ومفهومه

##### 5.2- أمور يجب اخذها بعين الاعتبار للحصول على تنسيق فعال

#### الدراسات السابقة

#### أولاً:- الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالمفاهيم الإدارية

##### أ- الدراسات العربية

##### ب-الدراسات الأجنبية

#### ثانياً :- الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي

##### أ- الدراسات العربية

##### ب- الدراسات الأجنبية

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الاطار النظري

#### التخطيط

##### 1.1. طبيعة التخطيط ومفهومه:

التخطيط بمفهومه البسيط هو عنصر وظيفي مرتبط بعقل الإنسان وإدراكه، يتجلى بوضوح عندما يفكر بالإقدام على أي حركة أو فعل، وقد بدأ الإنسان بممارسة التخطيط منذ نشأت لديه حاجات عندما وطأت قدمه الأرض، فهو إذن وليد الحاجة يصاحب الإنسان في تفكيره للوصول إلى هدفه، والتخطيط الجيد هو عنصر أساسي وأداة حيوية لنجاح المشروع واستمراره (السبعوي، 2003).

ويعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، حيث انه يمثل العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة، وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى، من تنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها.

لقد ظهرت تعريفات لا حصر لها لمفهوم التخطيط، فقد عرفه هنري فايول ( Fayol ) قائلاً إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. (عليان، 2007)

من هنا تشير الباحثة أن التخطيط يقوم على عنصرين أساسين وهما:-

أ- التنبؤ بالمستقبل: حيث تعتمد الخطط على الافتراضات والتقديرات والتخمين الذكي لما يتوقع حدوثه بالمستقبل.

ب- الاستعداد للمستقبل: ويكون ذلك بتوفر المعلومات والإحصاءات والتقديرات اللازمة والتي تساهم في مواجهة الظروف المستقبلية.

فالتخطيط هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، فهو كنشاط ذهني مستمر يسبق كافة الأنشطة الإدارية، وعليه يتوقف كل نشاط آخر في المنظمة، كما انه يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد المدير في تحديد ما يجب عمله، وتوقيت البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به، وذلك في ضوء ظروف وإحداث مستقبلية يتوقع حدوثها، وينتأى ذلك من خلال توفير التسهيلات بجميع أشكالها.

واعتبر هايمان وسكوت ( Haiman & Scott ) عملية التخطيط بأنها "وظيفة الذكاء" في الإدارة، حيث عرف التخطيط على انه "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وتحديد الاستراتيجيات التي يجب أن تتبعها المنظمة، ومن ثم فان المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة" كما عرف "جورج" التخطيط بأنه هو الاختيار المرتبط بالحاضر، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة ويعرفه "هنري فايول" Fayol: بان التخطيط يشمل التنبؤ بما يكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ويرى "كونتز" Koantz أن التخطيط يشمل تحديد ما يجب عمله؟ وكيف يجب عمله؟ ومتى يجب عمله؟ ومن الذي يقوم بالعمل؟ وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه، وما نرغب في الوصول إليه. (عريفج وآخرون 2002).

## 1.2- أهمية التخطيط

لماذا يجب على المديرين أن يخططوا؟ إذا كان التخطيط شاقا ويستغرق وقتا طويلا، ويستلزم أيضا جهدا كبيرا، لابد من الإشارة إلى الأسباب الوجيهة التي تدعو للقيام بالتخطيط نذكر منها:-

1.2.1- يقود إلى النجاح: التخطيط لا يضمن النجاح ولكن الدراسات أثبتت أن الذين يخططون يحققون نتائج أفضل دائما من الذين لا يخططون وهذا ما يؤكد المنطق البسيط.

**1.2.2- التخطيط يساعد المدير على التجاوب مع التغيير:** من خلال التعامل مع التغيير بكفاءة وهذا ما نلاحظه ونشده من تغيير في كل المجالات والقطاعات والتقدم التكنولوجي الهائل خير دليل على ذلك، والتخطيط يعطي المدير الإحساس بالتحكم في الأحداث المحيطة بمنظمتة إذا ما قام بتوقيع بعض المتغيرات المحتملة وخطط لها.

**1.2.3-يساعد العاملين في التركيز على أهداف المنظمة:** فلو كانت الأعمال تؤدي بدون تخطيط فان العاملين يؤدون أعمالهم دون رؤية النتائج، أي أنها سوف تصبح الأعمال غايات فردية في حد ذاتها وليست مجرد وسائل لتحقيق النتائج النهائية.

**1.2.4- ضروري للقيام بالرقابة:** إن الوظائف الإدارية الأخرى التي تكون عملية إدارة الموارد في المنظمة تصبح مستحيلة أو غير فعالة في غياب التخطيط فمثلا الرقابة تتضمن محاسبة العاملين عن الموارد المستخدمة وإجراء تقييم لكيفية استغلالهم لهذه الموارد حتى يمكن تحديد المسئولية ومحاسبة المقصر ومكافأة المجد، وكيف يمكن تقييم أداء العاملين إذا لم نحدد لهم ما هو المتوقع منهم فيما يتعلق بالموارد التي يتحكمون فيها ويقومون باستغلالها. (الصحن وآخرون، 2000).

### **1.3- فوائد التخطيط**

أورد السبعاوي (2003) مجموعة من الفوائد للتخطيط، ويمكن إيجازها بما يلي:-

**1.3.1- التحديد المسبق لكافة الموارد اللازمة:** للمنظمة كما وكيفا والخطوات اللازمة للتنفيذ في شكل برامج وجدول زمنية.

**1.3.2-المواجهة المستمرة للمتغيرات المحتملة:** وتصور الحلول المناسبة لها، فكونه يتعامل مع أحداث المستقبل والتنبؤ بها فهو يتوقع المشكلات ويضع الإجراءات الكفيلة بالتغلب عليها وبذلك يجنب المنظمة التعرض لمخاطر التوقف.

**1.3.3-تحقيق التنسيق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة:** وبين كافة الأنشطة والإعمال التي تقوم بها المنظمة بما يكفل منع التضارب والازدواجية.

**1.3.4-عدم ضياع الوقت والجهد اللازمين للتنفيذ:** حيث يقتصر الأداء على الأعمال الضرورية التي تم تحديدها مسبقا ضمن إطار شامل يتم فيه توزيع المهام والواجبات المطلوبة وفق الدراسات المعدة لذلك.

**1.3.5-إحكام الرقابة على التنفيذ ومتابعته وتوجيهه.**

**1.3.6-ضبط الإنفاق على المدرسة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** بما يتيح المجال للمنظمة من تحقيق وفورات في التكاليف وتحقيق الإرباح.

**1.3.7-اعتباره الأساس الذي يعتمد عليه نجاح باقي عناصر العملية الإدارية:** من تنظيم وتوجيه ورقابة.

#### **1.4- ضوابط التخطيط**

للتخطيط ضوابط عدة تتحكم في مساره وفي شروط تطبيقه كما يراها العجمي وحسان وهي:-

**1.4.1- يجب أن يرتبط التخطيط مع الأهداف ويتمشى معها:** بحيث تكون النتائج تعبيرا عما هو مخطط.

**1.4.2- يجب أن يتكامل التخطيط مع باقي وظائف الإدارة:** (تنظيم العمل وتوزيعه على العاملين، تحديد العلاقات، التحفيز، توفير نظم الاتصال، الارتباط بالتوجيه والتنظيم والرقابة..الخ).

**1.4.3- يكون التخطيط على كافة مستويات الإدارة بدءا من قمة التنظيم الإداري إلى قاعدته.**

**1.4.4- يجب أن يكون التخطيط مرنا:** بحيث يتيح إمكانية التعديل أو التبديل في حالة استحالة تطبيق الخطة حرفيا ولأي سبب قاهر، مما يتيح إمكانية تصحيح المسار دون إخلال وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة، أي يجب أن يكون التخطيط قادرا على مواجهة كافة المتغيرات غير المتوقعة بإجراء تعديلات على الخطة الأصلية لتلائم مع هذه المتغيرات.



**1.4.5- يجب ان يكون التخطيط واقعيًا:** يأخذ بالاعتبار الاحتياجات الفعلية دون تهويل لو تضخيم ودون وهم مبالغ فيه فلا يبالغ في تقدير الإمكانيات الحالية ويتجنب الطموحات الكبيرة. (العجمي وحسان 2007).

وهنا تؤكد الباحثة على ضرورة الإشارة إلى مراعاة الوقت الكافي للتخطيط والإمكانيات اللازمة لتحقيق تخطيط ناجح وتحقيق تعاون بين جميع الجهات المعنية بالخطوة لان عملية التخطيط تتسم بكونها نشاط أنساني مستمر وخيار عقلائي.

### **1.5- صعوبات التخطيط**

ويرى عليان أن صعوبات التخطيط تتمثل في:-

**1.5.1-التكاليف الباهظة لعملية التخطيط وإعادة التخطيط:** حيث أنها تتطلب جهودا وأموالا طائلة قد لا تكون متوافرة لدى المؤسسة، حتى الإحصاءات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط أصبحت مكلفة.

**1.5.2- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة من قبل المخططين:** لان العملية تتم وفي ذهن المخطط المستقبل،وكما نعرف فان المستقبل غير مرئي وبالتالي لا يمكن التنبؤ بها بسهولة وبدقة، ولهذا فان التقديرات والتخمينات والتنبؤات قد تتحقق وقد لا تتحقق في ظل المتغيرات الكثيرة وبخاصة المفاجئة منها.

**1.5.3-غياب المرونة عن الخطأ:** بسبب عوامل داخل المنشأة أو سلوكيات لدى المدراء أو العاملين كما أن السياسات والإجراءات والقواعد والقوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها لان الجميع تعود عليها.

**1.5.4-عدم الالتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته:** أو لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات ومفاجآت، وهذا ما نراه بوضوح بالخطط طويلة المدى حيث تصبح تكاليفها باهظة وعملية الالتزام بها صعبة وبحاجة إلى التزام كامل.

**1.5.5- سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة:** سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، تشمل هذه البيئة الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة والتي تتبدل بشكل متسارع لدرجة يصعب متابعتها والتكيف معها.

**1.5.6- مشكلة الوقت:** حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة، كما أن عامل الوقت مهم لان قرار التخطيط يجب اتخاذه في وقت معين، كما أن التنفيذ بحاجة إلى وقت قد يكون طويلا كما هو الحال في الخطط طويلة المدى، وغالبا يتم التخطيط تحت ضغط الوقت الذي يمر سريعا على المخططين وعلى المنفذين. (عليان، 2007).

## **1.6- خطوات التخطيط الفعال:**

**1.6.1- الأهداف:** الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي وضع أهداف المشروع الرئيسية وبعد ذلك الأهداف المشتقة أو المتفرعة لوحدات مختلفة، لان الأهداف هي التي تحدد النتائج المتوقعة أو توضح النقاط النهائية التي يجب الوصول إليها، فأهداف المشروع ترشد أو توجه إلى طبيعة الخطط تعكس هذه الأهداف، فتحدد الأهداف شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية والبرامج المستقبلية. (المصري، 2004).

**1.6.2- إعداد التقديرات والفروض:** المقصود بذلك هو تجميع المعلومات والبيانات الحديثة والدقيقة التي تركز عليها أسس التقدير والقيام بإعداد التقديرات والفروض القائمة على التوقعات أو من التنبؤ لكل جانب من الجوانب التي تحدها الأهداف في فترة زمنية قادمة.

ومن المؤكد أن مجالات التنبؤ تختلف حسب نوع النشاط المنظمة وأن التنبؤ السليم إنما يعتمد على دراسة الماضي وتحليل الحاضر وتقدير احتمالات التطور المستقبلي واستنباط العوامل المؤثرة في النشاط المطلوب التنبؤ به تمهيداً لتقدير حجمه المستقبلي في ضوء هذه العوامل. (السبعوي، 2003).

### 1.6.3- تحديد الإمكانيات

ويتناول ذلك تحديد الحجم اللازم من الموارد والمستلزمات الواجب توفيرها وحصر المتاح منها ومن ثم إجراء المقارنة بين الإمكانيات المطلوبة وتلك المتاحة لتحديد ما يتوجب الحصول عليه أو توفيره أثناء فترة الخطة. (سترونج، 1977).

### 1.6.4- تحديد البدائل وتقييمها

والمقصود بهذه الخطوة هو إن تحديد إدارة المنظمة البدائل المناسبة وفق ما تم جمعه من المعلومات والبيانات والدراسات جدوى وتحليلات مختلفة والقيام أيضاً بدراسات جدوى كل بديل بما في ذلك مزاياه وعيوبه، وبعد التعرف على هذه البدائل المتاحة وإيجابياتها وسلبياتها تجرى المقارنات في ضوء التكاليف والإمكانيات المتاحة للمنظمة ليتم في النهاية اختيار عدد منها كبداية أساسية واحتياطية وفرعية. (هاشم، 1981).

### 1.6.5- تحديد البديل المناسب

وهذه الخطوة يتم فيها اتخاذ القرار النهائي لتحديد البديل الأنسب واعتماده كخطة للنظام من بين البدائل الأخرى يمكنها من تحديد أهدافها وما يترتب عليها من رسم سياسات التنفيذ. (السبعوي، 2003).

### 1.6.6- المتابعة والرقابة

تعتبر هذه الخطوة الأخيرة والمقصود بها هو القيام بالمقارنات المستمرة بين الخطط والتنفيذ ومن خلالها تتمكن الإدارة من كشف العيوب في الوقت المناسب وقبل استفحالها، فهي بمثابة معلومات مسترجعة للقائمين على التخطيط والمديرين وتعتبر مؤشراً هاماً لهم للإطلال على مدى الدقة التي تتمتع بها هذه الخطط. (السبعوي، 2003).

## 1.7- مراحل التخطيط

يتفق علماء الإدارة أن التخطيط يجب ان يمر بالمراحل التالية حسب ما ورد لدى (هاشم، 1981 م):-

1.7.1-تحديد هدف المشروع.

1.7.2-جمع الحقائق والمعلومات الدقيقة والمتعلقة بالمشروع.

1.7.3- تبويب المعلومات.

1.7.4-تحليل المعلومات.

1.7.5-وضع الفروض العملية لتحقيق النتائج والأهداف.

1.7.6-وضع الخطط البديلة.

1.7.7-دراسة الخطط واختيار أحداها.

1.7.8-وضع البرامج لتنفيذ مراحل العمل حسب الأولوية في الترتيب الزمني.

## التنظيم

### 2.1- طبيعة التنظيم ومفهومه

التنظيم عنصر رئيس من عناصر الإدارة، وهو الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو عكس الفوضى، ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المنظمة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها ولتسهيل عملية الرقابة والإشراف، والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال،

وإقامة العلاقات بينها لتمكين المنظمة من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً. (عليان، 2007).

أما الفلسفة الحديثة التي تقوم عليها هذه الوظيفة، التي يمكن تلخيصها بمقولة مختصرة (يقوم التنظيم على أساس الجماعة والجهد الجماعي لفريق العمل، وليس على أساس الفرد) لأن تعريف المنظمة على أنها جماعة من الأفراد مرتبطين مع بعضهم البعض بعلاقات رسمية لتحقيق الأهداف التنظيمية وعليه فالتنظيم الحديث يعمل ويقوم على أساس جماعات تعاونية وليس على أساس فردي (عقبلي، 97).

ويعرف فيغنر و شيردود التنظيم بأنه عبارة عن: "الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر، أكبر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة وينهضون بأعمال معقدة، ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها." (عريفج وآخرون، 2002).

أما ويبر weber فقد ركز على التنظيم بأنه مجموعة من النشاطات المختلفة والمتماثلة وكذلك ركز على الوظائف المتنوعة الواقعة بين مختلف المستويات الإدارية والعمل على تحقيق أداء عالي المستوى مع وجود الانسجام والتعاون بين الأقسام. (عليان، 2007).

## 2.2- المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري:

2.2.1- تحديد الأهداف: إن أهداف المنظمة لها أهمية رئيسية في تحديد هيكل المنظمة.

2.2.2- وحدة الأهداف: إن المنظمة وحدة متكاملة وكل جزء فيها يجب أن يسعى للوصول إلى أهداف واحدة.

2.2.63- أولوية أهداف المنظمة: قد تخفق المنظمة إذا عمد العاملون أو بعض الجماعات بها إلى تفضيل اهتماماتهم الشخصية عن مصالح المنظمة.

**2.2.4- التسلسل:** يعد مبدأ التسلسل مطلباً تنظيمياً أساسياً من خلال وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلى المرؤوس خلال التنظيم كله.

**2.2.5- وحدة الأمر:** ن كل شخص بالتنظيم يجب أن يكون له رئيس مباشر واحد فقط.

**2.2.6- منافذ الإشراف المحددة:** في أي منظمة يجب أن تتصل الوحدات التنظيمية المختلفة بمنافذ إشراف واضحة ومحددة، بحيث تكون أعمال كل وحدة تحت الإشراف المباشر من وحدة واحدة على المستوى التنظيمي الأعلى مباشرة. (ابو بكر، 2003).

### 2.3- أنواع التنظيم:

يوجد في كل منشأة نوعان من التنظيم هما:-

**2.3.1- التنظيم الرسمي (Formal organization)** ويقصد بالتنظيم: انه التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما وردت في الوثيقة القانونية التي تكونت المنشأة بموجبها، لذلك فهو يشمل القواعد والترتيبات التي تطبقها الإدارة وتعبّر عن العلاقات الرسمية بين الأفراد العاملين في المنشأة.

**2.3.2- التنظيم غير الرسمي (Informa Organization)** هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة، وهو يصور مجموعة من العلاقات الطبيعية بين جماعة العاملين أثناء العمل، ومن خلال ذلك يمكن معرفة أنواع الجماعات الموجودة بين الأعضاء في المنشأة.

ويرى برنارد "Barnard" أن هناك تنظيماً غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي ولهذا

التنظيم أثران هامان على المنشأة هما:-

- انه يخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات بين الأعضاء ويساهم بدرجة كبيرة في تشكيل أنماط سلوكهم

- يهيئ التنظيم غير الرسمي الظروف التي تمكن التنظيم الرسمي من ان يمارس أعماله في ظلها. (عليما، 2007).

وتخلص الباحثة إلى أن التنظيم يتناول تحديد أوجه النشاط والوظائف وترتيب العلاقة بينهما. ثم تأتي الإدارة فتنبث روحاً جديدة في التنظيم عن طريق شغل الوظائف والمناصب الشاغرة لمختلف المستويات، وقيادة الجهود الجماعية وتوجيهها لتحقيق الهدف، وتعديل الهيكل التنظيمي وفقاً للظروف والمواقف المتغيرة. وتزداد أهمية التنظيم كلما تعقد العمل وزادت إجراءات التنفيذ وحجم المنظمة والمشكلات الإدارية التي تواجهها وحسب نوع النشاط الذي تزاوله.

#### 2.4- مبادئ التنظيم:

تتواجد مبادئ عامة يجب مراعاتها في تنظيمات المؤسسات ولمختلف حقول النشاط الإداري، ويتفق جميع العاملين بهذا الاختصاص من ذوي الخبرة والعلم على هذه المبادئ إلى هي في حقيقتها نتيجة لجهود علمية لأكثر من مختص في علم الإدارة، وقد بدأت هذه الجهود بواسطة فريدريك تايلور، وهي عبارة عن بلورة الأفكار وقد حاول العلماء من بعده صقلها وإظهارها في الإطار كمايلي:

**2.4.1 الهدف:** يعني وجود مبرر وجود المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يوجه تشكيلها بعد معرفة الإمكانيات والموارد المتاحة للعمل على تحقيق هدفها المنشود (علي، 2006).

ويجب أن يكون هناك وضوح بين أفراد المنظمة حتى تمارس المؤسسة (المنظمة) أنشطتها المختلفة، فإذا لم يكن الهدف واضحاً، انعدم مبرر وجود تعاون فيما بينهم وتوحيد جهودهم، حيث إن الوضوح يساعد في رفع المعنويات عن طريق إحساس الجماعة بمدى مساهمتهم في نجاح منظماتهم والجهود التي بذلوها لتحقيق أغراضهم مما يؤدي إلى نكران الذات والحد من طغيان الأغراض الشخصية، لذا يجب أن يكون كل تنظيم وكل جزء منه معبراً عن الهدف المطلوب تحقيقه.

## 2.4.2 تقسيم العمل:

مع تطور الحضارة البشرية بسرعة مضطردة في كل مجالات المعرفة، ازدادت الحاجة للتخصص ضماناً للسيطرة من قبل الفرد على جودة الإنتاج وسرعة تنفيذه للواجبات في أقصر وقت وأقل كلفة لذلك كان من الواجب أن يركز كل فرد جهوده في نطاق محدد من العمل يستطيع إن ينمي قدراته وخبراته، ويصل بذلك إلى المستوى الأعلى في الأداء، وكلما زادت دقة التخصص زادت قدرة الفرد على الإبداع وإجادة العمل، ولما كان غرض التنظيم هو الوصول للكفاءة العالية في الأداء، يجب علينا تقسيم العمل بحيث يتكفل كل فرد بجزء يقوم بتنفيذه حسب اختصاصه وإمكاناته ومؤهلاته وخبرته، على أن تكون هذه الأجزاء كلها مترابطة مع بعضها وتشكل وحدة رصينة مع تنسيق جيد تتجاوز فيه كل حالات التقاطع أثناء الأداء أو الازدواجية في العمل أو التضارب في الاختصاصات. (فيفنر و شيرود، 1965م).

## 2.4.3 وحدة العمل:

من المعلوم أن توجيه التعليمات الإدارية من مصادر متعددة للفرد تخلق لديه حالة من الإرباك والحيرة وعدم الأداء المطلوب، لذا تطبيق مبدأ وحدة العمل، أو ما يدعى وحدة تصدير الأوامر والتعليمات من سلطة موحدة، بحيث يتلقى الفرد العامل أو امره من رئيسه المباشر ويكون مسئولاً عن عمله هذا أمام الرئيس الأعلى فقط، والذي بدوره يكون مسئولاً عن عمله أمام مسئول أعلى. وهذا هو النسق السليم للسلطة الصحيحة التي تمتد من الأعلى إلى الأسفل ثم تعود للأعلى، عن طريق القرارات الصادرة من قبل القيادة وعلى الرغم من بساطة هذا المبدأ إلا أننا نرى أحياناً صعوبة في تطبيقه في اغلب الأحيان من الناحية العلمية، وذلك لعدم وجود الجهات المتخصصة الفنية على مستوى المنظمة والإشراف عليها أو أحقية إصدار الأوامر لعاملين. لذا كان من الواجب توضيح نطاق الإشراف الإداري بوضع تعليمات ولوائح واضحة من قبل المدراء، مع التدرج إلى مسئولية الوحدات التنفيذية لتحويلهم الصلاحيات الكافية التي تساعدهم على إصدار تعليمات تكميلية وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية، على أن تكون هذه



التعليمات ضمن الضوابط والأنظمة المسموح بها، وتقتصر على الجوانب المتعلقة بأسلوب وكيفية الأداء الفني دون التدخل في توقيتات وتنسيقات التنفيذ. (الصحن وآخرون، 2003).

#### 2.4.4 التنسيق:

وهو احد صفات الإداري الناجح، حيث يستطيع تحديد وتوضيح البرامج وأسلوب العمل وتحديد الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها الأفراد والوحدات التنظيمية، وخطوات الاتصال مع بعضها والجهات والسلطات العليا والتي تساعد العاملين على وضوح الرؤيا أثناء العمل، وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المرسومة. لذلك يعتبر التنسيق عنصراً أساسياً لتكامل العمل وتلافي التقارب والازدواجية في الأداء المؤدي للنشل.

ويمكن تحقيق التنسيق عن طريق:

- تشكيل اللجان التي تضم ممثلين عن جهات العمل للتدارس مسبقاً عن الإجراءات.
- الاجتماعات الدورية التي يعقدها المدير مع معاونيه ورؤساء الوحدات لتبادل الخبرات والآراء
- استحداث أقسام متخصصة تتولى الاتصال الدائم لمختلف الوحدات والتعرف على وجهات النظر والآراء والتوفيق بينها.
- الاستعانة بجملة من المستشارين من ذوي الخبرة لدراسة المشاكل وتقديم الحلول والعلاجات والتوصيات. (الصحن وآخرون، 2003).

#### 2.4.5 السلطة والمسؤولية:

ان الوظائف عبارة عن مجموعة من الأنشطة والوجبات التي تستلزم من شاغلها تحمل مسؤولية ما يترتب عليه من أداء هذا النشاط، وما يجب عليه أن يتخذ من قرارات لتحقيق أهداف الوظيفة. وأيضا مسؤول عن عدم أدائه لواجباته بصورة صحيحة، ويحاسب عند امتناعه عن قيام بواجبات هذه الوظيفة وفقاً للتعليمات واللوائح القانونية التي أقرتها المنظمة. ويمكن

تعريف هذه المسؤولية (بالمسؤولية الإدارية )، كما توجد أيضاً المسؤولية القانونية من تصرفات العامل عند مخالفته القوانين، وكذلك تتوفر المسؤولية الأدبية التي تتمثل في حساب الضمير والوجدان والمجتمع للفرد. وبالمقابل فإن الموظف يجب أن تحدد له المسؤوليات اللازمة لتحمل أعباء وظيفته ومسؤولته عن كل ما يؤثر في أطار حسن الأداء وهذا يعرف (بالسلطة). والسلطة تعني ذلك الحق المكتسب الذي يخوله المجتمع إلى المؤسسة عن طريق الدولة ثم تخوله المنظمة (المؤسسة) للعاملين كل حسب نطاق مسؤولياته. (الخوaja،2004).

#### 2.4.6 تدرج السلطة

للسلطة كما أسلفنا الحق الشرعي في إصدار القرارات اللازمة للآخرين للقيام بعمل معين. وقد عرف هذا المبدأ منذ قديم الزمان، حيث كانت السلطة تتمثل بالإلهة أو الملك أو الحاكم الذين لهم حق السلطة جراء اختيارها لقادتها الذين تخولهم السلطة بحد ذاتها مصدر قيادتهم وإصدار الأوامر والقوانين والتشريعات والساتير التي توضع للحكومات والتي تتولاها في إدارة شؤون البلاد ثم تخويل بعض سلطاتها لبعض أجهزة الدولة الأدنى. وهذا التحويل في السلطات من الأعلى للأدنى هو ما يعرف (مبدأ التدرج) وهو مبدأ تدرج السلطة وسريان ذلك من القمة للقاعدة، وهو من عناصر ومقومات نجاح القرار يتحقق السلم الرئاسي الذي يسيطر بشكل فعال على انجاز المسؤوليات والوظائف. (الخوaja،2004).

#### 2.4.7 المركزية واللامركزية

ويقصد بالمركزية تركيز السلطة بيد مركز واحد والرجوع إليه في مسألة اتخاذ كافة القرارات. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطة بين الأفراد القادرين على اتخاذ القرارات الصائبة دون الرجوع لمركز معين، وكلما تم المبالغة في ممارسة المركزية زادت حالة التسلط للحد الذي قد يؤدي إلى الدكتاتورية وكلما ضعفت هذه المركزية تؤدي إلى التسبيب والمواقف اللامتنزعة. ويؤمن البعض بأن التلوين الذي يضاف إلى المركزية قد يوظرها ويخفف من وطأة التزمتم فيها من حيث التسلط والتفرد بالأراء والقرارات، لذلك دعوها (المركزية الديمقراطية)

كنموذج للقيادة الجماعية التي تتخذ القرار بعد التداول والمشاورة والإضافات الفكرية التي تتولد خلال مرحلة الاستعداد لاتخاذ القرار.

ويرى البعض أن للمركزية واللامركزية فوائد ومضار حيث أن المركزية تضمن وحدة التوجيه والتنسيق والاطمئنان إلى سلامة الإجراءات، أما اللامركزية فإنها تعتمد على قدرة المرؤوسين على اتخاذ القرارات السليمة مع إمكانية إحساسهم الواعي بأهداف المنظمة تلافياً للتسيب واضطراب العمل. (حسين، 2006).

#### 2.4.8 التفويض

ويتم ذلك عن طريق توزيع الصلاحيات على مختلف المستويات وعدم حصرها بشخص معين، حيث يمكن تكليف الموظف الإداري بسلطات معينة بصفة أصلية بموجب النظام الأساسي للمنظمة. ونعني بذلك نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين الأدنى تحقيقاً لمبدأ التدرج في السلطة والتوازن بين السلطة والمسؤولية مع الاتجاه إلى اللامركزية. ويجب أن تتفق تلك الصلاحيات الموكولة لذلك الإداري بجزء مع إمكانياته وقدراته للدرجة التي تجعل المسؤول الأعلى يفوض هذا الإداري جزء من صلاحيات المخولة له حسب القانون ليقوم بها بشكل انسيابي، هذا لا يعني أن هذا التفويض هو انتقال السلطة للفرد الذي أوكلت له تلك الصلاحيات، حيث يمكن للرئيس سحب هذه الصلاحيات في الوقت الذي يشعر فيه بعدم أهلية الإداري لتحمل هذه المسؤوليات، وأنه غير مناسب وغير مرضي في أدائها، لأن المسؤول الأعلى سيكون هو المسؤول عن التفويض أمام الآخرين. كذلك لا يمكن منح شخصين نفس الصلاحيات إلا إذا أخذت الموافقة المسبقة من الرئيس الذي فوضهم هذه الصلاحيات. كما لا يستحسن تفويض هذه الصلاحيات بكثرة وبصورة واسعة، لأن متابعة ذلك ستكون متأثرة بشكل أو بآخر من جراء تناقلها بين مستويات مختلفة.

إن التفويض لسلطات وسيلة من وسائل المنظمة لتمكين الأفراد والجماعات من العمل بحرية والتصرف السريع لمواجهة المشاكل والمعوقات في ميدان العمل. (عليما، 2007).

## 2.4.9 الإشراف

الإشراف حلقة من حلقات الإدارة الناجحة، لأنه يتعلق بجانب من قدرات الرئيس الشخصية وخبرته الطويلة والميدانية لطبيعة العمل في القواعد التي تقوم بتنفيذ العمل، من حيث كونه عملاً روتينياً أو عملاً ذا طابع يتطلب كثرة الرجوع للرئيس لاتخاذ القرار اللازم وتوجيه الفرد والجماعة في كل حالة. وكذلك يجب معرفة إمكانات الأشخاص المناط بهم التفويض ومدى السلطة المفوضة لهم، حيث يقومون بالتنفيذ دون الرجوع للرئيس في جميع المعلومات والبيانات التي تساعد المنظمة في إعداد الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الصائبة.

إن الإشراف من قبل الرئيس الإداري تساعد في خلق حالة من التكامل للعمل دون أن يفقد القدرة على السيطرة في العمل مع معرفة إمكانات العاملين ومواهبهم وطاقتهم في العطاء والتنفيذ والتقديم، لذلك يفضل عدم الإكثار والمبالغة في الإشراف الفردي لرئيس الإداري. ويمكن الاستعانة بأشخاص كمستشارين يعاونوه في إدارة هذا المفصل الحيوي، ويقومون بالرقابة وتحليل ودراسة البيانات ومتابعة سير العمل وإعداد المشاريع وتقديم الاستشارات وتقييم الأداء والتنسيق بين المرؤوسين. أما المؤسسات الكبيرة فالحاجة أكبر لعدد من المستشارين كهيئات عليا مؤلفة من عناصر متخصصة. (عليما، 2007).

## 2.4.10 قصر سلطة الأوامر

إن القاعدة لها واجب الأداء في العمل وتقوم القيادات الإدارية العليا باتخاذ القرارات اللازمة لقيادة العمل. وظروف العمل المعقدة حالياً في ظل وجود الدولة الحديثة، فإن نطاق الإشراف على الوحدات التنفيذية أصبح صعباً نتيجة ضخامة المنظمة وتعقيد تركيبها.

لذلك بات من الضروري إيجاد قيادات (مستويات) وسطية تتحمل كل منها أعباء الإشراف، حيث كلما زادت المستويات الوسطية وتعددت زادت المسافة بين القاعدة التنفيذية ومركز اتخاذ القرار، حيث تصبح خطوط الاتصال بينهما طويلة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى وصول المعلومات المتدفقة من الأدنى للأعلى بشكل غير متكامل أو التحريف غير المعتمد

لها، وكذلك وصول التوجيهات والتعليمات الصادرة من القيادة الى القاعدة بشكل محرف او غير متكامل، لذا يتطلب العمل ان تكون المستويات الإشرافية التي تتألف منها خطوط السلطة اقصر ما يمكن. والآن تتجه المنظمات الحديثة نحو تقصير خط سلسلة الأوامر إلى الحد الأدنى الممكن عن طريق اتساع مساحة الإشراف وعن طريق تفويض المزيد من الصلاحيات والسلطات للرئاسة الوسيطة، مع تزويدها بالعناصر اللازمة من وسائل تجميع وتحليل البيانات والمعلومات ودعم مقدرتها على توسيع نطاق إشرافها دون فقدان القيادة العليا قدرة الرقابة الفعالة عليها. (السبعوي، 2003).

#### 2.4.11. المرونة

من المعلوم أن المنظمة في حقيقتها مجتمع يكتسب صفة الحياة ويتكون من الأفراد والجماعات البشرية. ونعلم أيضاً أن الصفة الأساسية للحياة هي الحركة والتغيير، ولما كانت هذه المنظمة تعيش في ظروف متغيرة تحكمها عوامل واعتبارات دائمة التبدل، لذلك يجب على المنظمة من أجل أن تحتفظ بفعاليتها وقدرتها على التجاوب مع كل هذه التغييرات أن تكون لها أعلى درجات المرونة، وعندما تفقد أي منظمة مرونتها يؤدي ذلك إلى الجمود، والجمود ليس من صفات استمرارية الحياة وهذه قاعدة طبيعية.

أن المرونة في التنظيم إنما هي في حقيقتها يجب أن تبنى على التنبؤ بما سيقع في المستقبل من تطورات، وعليه فإن من الممكن إضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن بعضها دون إحداث إرباك أو تقتصر في أداء المنظمة. إن المرونة يجب أن تكون في حدود المعقول وحسب ما تقتضي الظروف في بعض الأحيان وعدم التمسك الحرفي في التطبيق للقوانين والخطط والإقناع في مهامات الروتين المعيق للعمل حيث أن التمسك بالروتين وتطبيق الخط بالشكل الحرفي يقتل مبدأ الإبداع والابتكار والتجديد. (السبعوي، 2003).

### 3.1- مفهوم الرقابة

وهي حلقة مهمة من حلقات الادارات التربوية ضرورية لاستكمال التكامل بين هذه الحلقات، لان الرقابة متداخلة في جميع العمليات الإدارية حيث تعتبر نشاطاً واحداً ومنسجماً، فهناك الرقابة على التخطيط والرقابة على التنظيم والرقابة على الكادر القائد لإعدادهم وتوجيههم.

لقد وضعت المفاهيم الجديدة للإدارة الحديثة مفهوماً جديداً للرقابة عما كان عليه من حيث نمطه التقليدي الذي جعلها مصدر خوف للأفراد وتدعوهم لحالة من الجمود في اتخاذ القرارات. ولهذا فإنها قامت على مفهوم جديد يدعو الى تهيئة كافة الإمكانيات أمام المسؤولين للتنفيذ لكي لا يقعوا في الأخطاء. وتحقيق ذلك عن طريق الاتصالات الفعالة وعدم اقتصر مفهوم الرقابة على تصعيد الأخطاء و معاقبة مرتكبيها. لذلك فإن وظيفة الرقابة ضرورية وحتمية لنجاح المنظمة. والرقابة كعنصر من الإدارة هي مقياس لتصحيح أداء المرؤوسين، وعن طريقها نعرف أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تحققت، حيث يؤكد الباحثون في الإدارة إن الرقابة تنطوي على تحقيق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة المرسومة والتعليمات الصادر والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرارها، وهي تطبيق للأشياء والناس، وفي السلوك والتصرف العام والشخصي. ولهذا فالرقابة تعني متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المطلوب إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تفاديها وإسقاطها والوصول إلى أكبر كفاءة ممكنة. (المغربي وآخرون، 1995).

## 3.2- الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية:

يقوم بالرقابة الداخلية والتي هي الأكثر فعالية وأهمية كل قائد أو مدير إداري أو مسؤول في المنظمة أو المؤسسة. أما الرقابة الخارجية فهي نشاط يمارسه الشعب أو مرافق الدول سياسية كانت أو قضائية أو إدارية، وتهتم أساساً بقانونية النشاط الإداري ومرافقته مع المبادئ والأسس السياسية السائدة في الدولة. وهناك أيضاً نوع من الرقابة الفنية وهي عبارة عن مهام موكلة أصلاً للمؤسسة نفسها، مثل الرقابة الفنية لمديرية تربية محافظة معينة تخصص لمتابعة الأنشطة والفعاليات العلمية والتعليمية في المدارس والمعاهد. أما الرقابة الإدارية فتتصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة على تحقيق المهمة الأصلية للدارة ومنها تنفرغ الرقابات القانونية والمالية والأمنية. ( القبح، 2007).

## 3.3- أغراض الرقابة:

3.3.1- التأكد من أن القوانين منفذة وان قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وان العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.

3.3.2- الوقوف على المشكلات ومعوقات العمل التنفيذي والتي تؤثر في مدى كفايته.

3.3.3- التأكد من أن النواحي والسياسات المالية يتم التصرف تتفق فيها وفقاً للأنظمة والقوانين وفي حدود المرسومة، وان الاعتمادات المالية تتفق مع الأمور التي خصصت من أجلها وبأمانة.

3.3.4- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من عدم تمتع بعض الموظفين بامتيازات لاحق لهم ومن أنهم يتصرفون بالنزاهة والأمانة.

3.3.5- التأكد من أن تحقيق والمزايا المقررة للأفراد العاملين محترمة، انه لا يوجد تعسف واضطهاد في استخدام السلطة وأن الجميع متساوون أمام القانون .

3.3.6- العمل على تحقيق تكاليف العمل الحكومية والحد من الإشراف وضبط النفقات في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية .

3.3.7- التأكد من أن النواحي الفنية تؤدي على الوجه الصحيح ووفقاً للقواعد والأصول الفنية المرعية.

3.3.8- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه.

3.3.9- التأكد من ارتباط أجهزة الدولة بالأهداف (الخميسي، 2002م).

#### 3.4 - متطلبات النظام الرقابي السليم:

3.4.1- يجب أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته.

3.4.2- يجب على النظام الرقابي أن يبلغ عن كل انحراف وبسرعة.

3.4.3- يجب على النظام الرقابي أن يضع الأصول الصحيحة لجميع الحالات المطلوبة والاستثناء في النقاط الإستراتيجية المهمة.

3.4.4- يجب أن تكون الرقابة مرنة.

3.4.5- يجب أن تكون الرقابة موضوعية.

3.4.6- يجب أن تكون الرقابة اقتصادية.

3.4.6- يجب أن يعكس النظام الإداري النموذج التنظيمي.

3.4.7- يجب أن يكون النظام الرقابي مفهوماً .

3.4.8- يجب أن يبين نظام الرقابة الأعمال الصحيحة ( الأزهرى، 1993).



## التوجيه

### 4.1- مفهوم التوجيه

العملية التي تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فإغلب الأعمال التي تتطلب تضافر الجهود البشرية لمجموعة من الأفراد، يتم ذلك عن طريق إتباع نمط قيادي ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال الفعال معهم وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية، ويجب أن يتحقق المدير من تحقيق درجة كافية من التنسيق تضمن توجيه الجهود تجاه تحقيق الهدف المشترك. (الغمري، 78).

من هنا أرى أن التوجيه أساساً عملية إصدار تعليمات وإعطاء معلومات وإيصالها إلى المرؤوسين، فإصدار التعليمات لا تعتبر توجيهاً إنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين ويفهمونها بالمعنى الذي يريده المديرين والرؤساء.

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة. ويمكن تعريف التوجيه بأنه: "عملية تطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية على كل من المدى القريب والبعيد. كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة".

وتعتبر هذه العملية من الوظائف الصعبة ويرجع سبب صعوبتها إلى أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض أحياناً معها. وهذا يتطلب من المدير أن يفهم هذه القوى حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة (الازهري، 1993م).

والتوجيه هو جزء رئيسي من عملية القيادة، والتي تتطلب من الرئيس أن يقضى بعض الوقت مع الأفراد من أجل الاستماع والإنصات والملاحظة، ثم تقديم النصح والإرشاد والتعليمات

اللازمة التي تيسر مواجهة المواقف الصعبة أثناء أدائهم لأعمالهم ويؤدي ذلك إلى ظهور صورة من الحماس وحب العمل وإجادته في نفس الوقت.

ما الداعي لوجود توجيه في ظل وجود تخطيط وتنظيم ورقابة؟ من الخطأ الاعتقاد أن ما يتم الاتفاق عليه ضمن عملية التخطيط سوف ينتقل تلقائياً - خلال الهيكل التنظيمي والأوامر والقواعد المنظمة للعمل - إلى العاملين كي ينفذوه بنفس الفهم والكفاءة المطلوبة، لذلك فإن التوجيه يقوم بترجمة وتبسيط وتسهيل ما يراه المخططون إلى المنفذين بما يجعلهم قادرين على أداء العمل المطلوب منهم بالصورة التي توقعها المخططون (عقيلي، 1997).

التوجيه هي الوظيفة الحديثة في إدارة الأعمال دورها خلق العمل البناء و المنظم في المشروع و إخراج نطاق الوجود لهذا الغرض يعرف التوجيه على أنه: الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس. وتحقيقاً لهذا الغرض يتضمن التوجيه عملية إصدار الأوامر وحث الأفراد المكلفين بتنفيذ الأوامر وإنجاز الأعمال. ويعرف أيضاً إنها الوظيفة التي تختص بإرشاد المرؤوسين وملاحظتهم أثناء أدائهم لأعمالهم وهي من مهمة الرئيس أو القائد باعتبار أن المرؤوسين يخضعون لإشرافه وعملية التوجيه هي وسيلة لبلغ أهداف التنظيم تعتمد أساساً على إصدار الأوامر. (السباعوي، 2003).

تلعب الأوامر دوراً هاماً عند توجيه المرؤوسين الأمر هو الذي يحرك النشاط أو يعدله أو يوقفه ويحب على الرؤساء أن يتفهموا جيداً معنى الأمر واستخداماته وقيوده، والأمر أداة توجيهية من الرئيس إلى المرؤوس، بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل في ظرف معين و هو يستلزم علاقة شخصية في الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوس و لا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالعكس أي من المرؤوس إلى الرئيس. (عريفج، 2002).

## 4.2- مبادئ التوجيه

4.2.1- مبدأ حتمية التوجيه: إن تنفيذ الأعمال لا يتم صدفة إنما من خلال توجيه مستمر من القائد أو المدير لتابعيهم أو مرؤوسيه.

4.2.2- مبدأ فاعلية الاتصال: إن التوجيه هو عملية اتصال ولا يكون إلا من خلال قنوات معينة، وللاتصال مقومات تضمن فاعلية وتحقيق التوجيه الجماعي الهادف.

4.2.3- مبدأ تقبل الأوامر: لا يعني إصدار الأوامر والتوجيهات لا بل والتعليمات إن العمل سيتم وفقاً لما هو مبرمج، إنما تقبل واقتناع وفهم مضمون الأوامر والتوجيهات والتعليمات هي الضمانة الحقيقية للإنجاز الجيد.

4.2.4- مبدأ انسجام التوجيه: يتفاعل التوجيه ويتناسق مع وظائف الإدارة الأخرى، وإن أي خلل أو خطأ ما في إحدى الوظائف سينعكس خلال أو خطأ في عملية التوجيه.

4.2.4- مبدأ القيادة الإدارية: إن تحقيق الأهداف في أي منظمة يتوقف على كفاءة القيادة الإدارية في توجيه وتوحيد الجهد لكافة الأفراد كفريق جماعي. (بربر، 96).

## 4.3- أسباب التوجيه

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق، فإنه يعمل على مساعدتهم على مساعدة أنفسهم، فهو يقوم بالآتي:

4.3.1- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

4.3.2- يوفر التوجيه اتصال مباشر بوظائف المرؤوسين ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

4.3.3- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات في العمل من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.

4.3.4- يستخدم التوجيه والإرشاد كثيراً كوسيلة للنهوض سريعاً بالمستخدمين الجدد في وقت قصير وذلك بالإلمام بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يعلمها أعضاء الفرق المكونة حديثاً ويكون هذا النوع ملازماً ومصاحباً للتدريب المهني.

4.3.5- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.

4.3.6- والتوجيه في الوقت ذاته، يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء فهو بذلك يدرّبهم ويساعد على تنمية مهاراتهم (الخوaja، 2004).

#### 4.4- متطلبات التوجيه:

4.4.1- الاتصال نرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير - القائد - إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة.

4.4.2- المعلومات: التوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل الذي سبق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوعة مسبقاً. (الخميسي، 2002).

#### 4.5- عناصر التوجيه الفعال:

4.5.1- لا تصدر توجيهات أو أوامر إلا عند الضرورة.

4.5.2- احرص أن تحدد بدقة من سيقوم بالعمل ومتى وأين وكيف.

4.5.3- تابع تنفيذ الأمر بعد إصداره.

4.5.4- كن واضحاً في توجيهاتك وأطلب من المرؤوس شرح ما يفعله وكيف.

4.5.5- تحدث مباشرة مع الشخص المسئول ودون وسيط.

4.5.6- وضح الهدف من التوجيه.

4.5.7- لا توجه العامل أمام الآخرين.

4.5.8- شجع من التزم بالتوجيه وأعط فرصة لمن يحتاج إلى تطوير أدائه طالما أنه يحدث بغير قصد.

4.5.9- أختار الألفاظ المناسبة والواضحة والمحددة.

4.5.10- اختار المكان المناسب للتوجيه.(تم الاسترجاع من "http://ar.wikipedia.org").

## التنسيق

### 5.1- طبيعة التنسيق ومفهومه

يعرف التنسيق بأنه ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه، بحيث تؤدي هذه الوظائف طبقاً لخطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك.

ويتم التنسيق عادة عن طريق ما يصدره الرئيس الأعلى التنفيذي من أوامر وتوجيهات، ولكن التجربة أثبتت الحاجة إلى وسائل أخرى معاونة لا يبلغ التنسيق درجته المنشودة من الكمال بغيرها ومنها:-

5.1.1- الاجتماعات الدورية التي يعقدها الرئيس التنفيذي ليلتقى فيها بمعاونيه المباشرين لتبادل وجهات النظر واقتراح الحلول الكفيلة بزيادة التعاون بين مختلف الادارات.

5.1.2- اللجان المشكلة من ممثلين لمختلف الوحدات والتي تتولى دراسة المشاكل المشتركة فيها لوضع حلول منسقة.

5.1.3- تخصيص ادارات معينة لمهمة التنسيق لا سيما فيما يتعلق بالوظائف الادارية ذات الطابع الفني المغرق في التخصص.

5.1.4- الدراسات التي تقوم بها الهيئات الاستشارية ذات اهمية بالغة في هذا المجال لانها تضع أصبع الرئيس الاداري المسئول على مواطن الخلل في ادارته وتهيئ له السبيل لتنسيق العمل بين مرؤوسيه على نمط أفضل.

5.1.5- ان عملية التنسيق ذاتها ترتبط أشد الارتباط بحسن تنظيم الادارة لان التنظيم السليم يجعل عملية التنسيق سهلة ميسرة، لذلك يقال ان التنسيق بين الوظائف يجب أن يسبق التنسيق بين الافراد (شلتوت ومعوض، 1980م)

## 5.2- أمور يجب اخذها بعين الاعتبار للحصول على تنسيق فعال

عندما يواجه المدير الحاجة الى الحصول على تنسيق أفضل فيجب عليه ان يأخذ في حسابه الاعتبارات التالية:-

5.2.1- التنظيم المبسط: حيث يمكن للتنظيم المبسط المساعدة على الحصول على تنسيق افضل من خلال:

- تجميع الأنشطة في وحدات ادارية بشكل يساعد على التنسيق.

- التنظيم الواضح والاجراءات المحددة.

5.2.2- البرامج والسياسات المتجانسة: لا شك ان مرحلة التخطيط تعتبر الوقت النموذجي لادخال التنسيق، بل في الحقيقة ان احد الاسباب الرئيسية لاعداد الخطط مقدما وبشيئ من التفصيل هو الاستفادة من هذه الفرصة لاعادة فحص ومراجعة كل خطة ومقارنتها بالآخرى للتأكد من أن جميع الخطط تتناسب مع بعضها وتشكل وحدة متكاملة متوازنة، وهناك مظهران للتخطيط يكون لهما أهمية خاصة لتحقيق التنسيق وهما:

- التجانس بين الخطط.

- التوقيت السليم للأنشطة.

5.2.3- وسائل الاتصال حسنة التصميم يساعد الاتصال الجيد على تنسيق الأنشطة، فمثلا على المرء ان يعرف بسرعة ما اذا كانت العمليات تسير حسب الخطة أم لا حتى يمكن اجراء التعديلات عند الضرورة، ويعتبر ايصال المعلومات الخاصة بالظروف التشغيلية والتغيرات المتوقعة من هذه الامور الحيوية أيضا عند اعداد البرامج للمستقبل والتي تعتم على تدفق كل المعلومات الضرورية للتنسيق.

5.2.4- تحقيق التنسيق الاختياري: يجب ان يتم معظم التنسيق خلال التعاون الاختياري للاعضاء ومن خلال نظم الاتصال الرسمي.

5.2.5- التنسيق عن طريق الارشاد الشخصي هنا يأتي دور المدير من ملاحظة تقدم الأنشطة المختلفة التي تقع تحت اشرافه ليتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها، وبالتالي نجده يقوم بارشاد مخرؤوسيه، وتسوية الخلافات في الرأي بينهم، ويعدل من جداول العمل لمقابلة الحالات الطارئة، وايضا الاعتماد على مساعديه ونوابه، واذا كان استخدام هؤلاء المساعدين يتم بطريقة سليمة، ففي امكانهم المساهمة بطريقة فعالة في تحقيق التنسيق. (توفيق، 1986).

## ثانياً: الأدب التربوي المتعلق بالولاء التنظيمي

على الرغم من أن الولاء بمفهومه العام قد حظي باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة فإنه لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من هذا القرن حيث أكدت بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة خاصة في الدول الغربية تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

ومن أشهر التعاريف تعريف (Porter) حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها، وان الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته لديه الصفات الثلاث التالية:

أ. اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

أ. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.

ث. رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة، (العمرى، 1999).

**1. مفهوم الولاء:** لغويًا يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:-

أ. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته.

ب. شعور الفرد بمسئوليته Responsibility تجاه شيء هام في حياته.

ج. حاجة من الحاجات الاجتماعية Social Needs لدى أي إنسان.

ح. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه.

خ. خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان. (أبو النصر، 2005).



من هنا نرى أن هذه العناصر مجتمعة تعتبر من أهم مكونات الالتزام التنظيمي، وافنقاد احد هذه الجوانب يفقد المفهوم احد مضامينه أو عناصره الأساسية، وكذلك نرى اختلاف الأفراد من حيث مستويات شعورهم بالانتماء والمسئولية تجاه الأشياء في حياتهم، ومن أبسط الصور التي يمكن ملاحظتها للدلالة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد هي استخدام كلمة "نحن" بدلا من كلمة "أنا" لدى الفرد في حديثه المتعلق بنشاط المنظمة.

أما مورس وشيرمان ( Morris & Sherman, 1981) فقد ركزا على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد في فعاليته مما يصبح أكثر انتماء للمؤسسة التي يعمل بها، وأكدوا أن الولاء هو موقف الفرد تجاه منظمته وحددا بضع صفات يتمتع بها الفرد ذو الولاء العالي وهي:-

1- التوافق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة.

2- ارتباط عال في فعاليته في العمل.

3- إخلاص للمنظمة.

كما عرف الولاء التنظيمي كوري ورفاقه (Curry & et.al., 1986) بأنه "مدى الالتفاف والتطابق من قبل العاملين مع التنظيم والمستغرقين فيه"، وقالوا إن الفرد الذي يتمتع بمستوى عال من الانتماء والولاء تجاه منظمته يتمتع بذات الصفات التي أوردتها بورتر ورفاقه.

وينظر (العتيبي والسواط، 1997) إلى الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

وتستنتج الباحثة أن تعريف الولاء التنظيمي هو: ذلك الشعور الوجداني الايجابي للفرد العامل في مؤسسة ما نحو مؤسسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية، ويترجم فعليا بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وبعض الأفراد يؤثرها على مصالحه الشخصية، وعلى الرغم من غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار

بالعمل في هذه المؤسسة، والبعض الآخر يطمح للمكانة والمكاسب والامتيازات التي سوف يجنيها من استمراره بالولاء لمؤسسته.

## 2. أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة أسباب قد إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:-

أ. أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب. إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه. (عبد الباقي، 2005).

ت. إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

## 3. محددات الالتزام التنظيمي:

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر التي يمكن أن تؤثر.

على درجة الالتزام التنظيمي وهي:-

أ. السمات والخصائص الشخصية (السن، الجنس، التعليم،..... الخ).

ب. السمات والخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور،..... الخ).

ث. سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم، استقلال التنظيم،.....الخ).

ج. الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة، استقلال التنظيم،.....الخ) (عبد الباقي، 2005).

#### 4. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:-

##### أ. الالتزام السلوكي: The Behavioral Approach :

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها. (الأحمدي، 2004) و (المعيوف، 2002).

ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة 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 قد يتكبدها نتيجة تركه لها (رشيد، 2004).

##### ب. الالتزام الاتجاهي: The Attitudinal Approach:

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي (الأحمدي، 2004) و (المعيوف، 2002). كما ينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته. ووفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: " القوة النسبية لتماثل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها" (رشيد، 2004).

## 5. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي Approaches to Developing Organizational Commitment

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، فعلى سبيل المثال نجد انه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة، ومع ذلك فان الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال ما يأتي:-

أ. الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

ب. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لان هذا الشعور من شأنه أي يقوي التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، مثل هذه الخطط والبرامج إذا ما أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ث. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم. (جرينبرج، بارون، 2004).

نرى انه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما انه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر انه غير ملائم.

## 6. مراحل تطور الولاء التنظيمي

لقد بين بوشنان (Bochanan) في عورتاني (2003) ببحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:-

أ. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:-

1. تحديات العمل.

2. تضارب الولاء.

3. وضوح الدور.

4. ظهور الجماعات المتلاحمة.

5. إدراك التوقعات.

6. نمو اتجاهات الجماعات نحو التنظيم

7. الشعور بالصدمة.

ب. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز.

وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

1. الأهمية الشخصية.

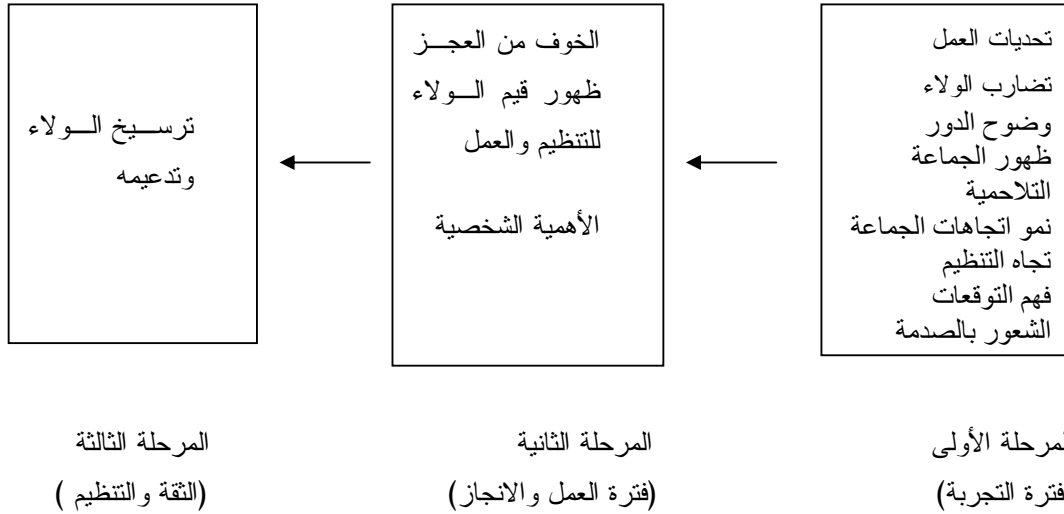
2. التخوف من العجز.

3. وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ث. مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد

ذلك. حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة

التكون إلى مرحلة النضج.



الشكل رقم (1): مراحل تطور الولاء عند بوشنان

وقد جاء في إبراهيم (1996) أن مودي وزملاءه ( Mowdy & et.al ) في دراستهم

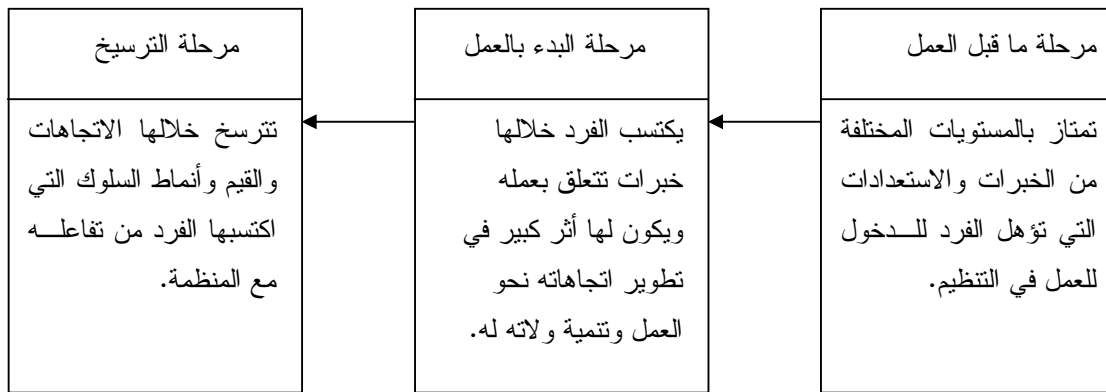
عام 1982 رتبوا تكون الولاء التنظيمي ضمن ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:-

أ. مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

ب. **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضوا في التنظيم.

ث. **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتميز فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

والشكل التالي يبين هذه المراحل حسب ما جاء في عبوي 2006م



الشكل رقم (2): مراحل تطور الولاء عند مودي وزملاءه

## 6. العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين: \_

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، لذا قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث في مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل مات يلي:-

### أ. قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر

الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، وتؤكد دراسة سميث (Smith.1997) على هذا الكلام حين ذكر فيها أن هناك عددا من العوامل التي تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة، عم العاملين، مساعدتهم، إنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموما.

#### ب. زيادة إشراك العاملين في المؤسسة

توصلت إبراهيم (1996) في دراستها إلى أن المعلمين والمعلمات الأكثر مشاركة في القرارات المدرسية أكثر انتماء إلى مدرستهم وإدارتها، وقامت العديد من الدراسات التي تبحث في أهمية المشاركة في المؤسسة على الولاء التنظيمي، وكانت معظم نتائج هذه الدراسات تؤكد على أن إشراك العاملين في قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية، وتوصل (Medermit et al.1996) في دراسته إلى وجود علاقة طردية بين زيادة صلاحية الممرضات والولاء التنظيمي (الأحمدي، 2004).

#### ث. العمل على المنظمة (المؤسسة)

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكرا لفئة ما أو فرد معين (عورتاني، 2003).

#### ج. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار، فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، وقل الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Yousef.2002) ودراسة (Smith.1995).



### ح. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعرف (القيوتي، 1989) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".

أظهرت الدراسات في هذا المجال: إن التنظيمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمال، والتي تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين، وتعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد، وتحقيق الأهداف، والاهتمام بالإنسان، هي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها (عورتاني، 2003).

### خ. العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي:

أي خلق جو اسري ودي في داخل المؤسسة، فيشعر الفرد انه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم من خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز، وكانت دراسة نيستور (Nystrom.1993) حول الثقافة التنظيمية والإستراتيجية والولاء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية، وقد أظهرت وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي (الأحمدي، 2004).

### د. الرضا عن العدالة الخارجية والداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة

هناك دراسة يوسف (1999) التي تشير نتائجها إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيراً معنوياً في الولاء التنظيمي.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي، فكانت دراسة العزاوي (1985) والتي تبحث في وسائل تحسين الإنتاجية في الصناعة العراقية مع إشارة للتجربة اليابانية حيث يزداد دائماً الاهتمام بموضوع

الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء للوصول إلى معدلات جيدة للإنتاج على مختلف الأصعدة، وبالاستفادة من التجربة اليابانية التي غزت العالم في اقتصادها، وجد أن من وسائل تحسين الإنتاجية زيادة الولاء والتعاون والثقة والمحبة بين المنشأة والإدارة والعاملين. (حمدان 2007).

#### 7. أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي بالنسبة للعامل يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً (عيسى، 1995)، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانه يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (الفهداوي والقطاونة، 2004) و (الأحمدي، 2004) و (عيسى، 1995).

وقد أكدت إحدى الدراسات أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة، يمر بعدة مراحل كالتالي:

أ- مرحلة الإذعان: وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

ب- مرحلة التطابق والتماثل: وفيها يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجته في الانتماء.

ث. - مرحلة التّبيّي: وفيها يكون الولاء ناتجًا عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وقيمه مع قيمها.

ويتخذ المعلم خلال حياته المهنية نوعين من القرارات يمكن تصنيفها في مستويين، كلاهما ذو علاقة بمستوى ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

ففي المستوى الأول يتخذ المعلم قرارًا بالانضمام إلى المنظمة التربوية من أجل الحصول على العائد المادي والضمان الوظيفي، والانتماء إلى العاملين في الحقل التعليمي. والمعلمون عند هذا المستوى يؤدون عملهم بصورة تضمن لهم الاستمرارية في العمل ولكن بصورة لا تتجاوز الواجبات التي تحددها الوظيفة وعدم إعطاء أهمية للابتكار والتجديد. أما في المستوى الثاني من قرارات المعلمين فيرتبط بدرجة عالية من الإيجابية في العمل من جانب المعلمين. وهو مرتبط بتحقيق توقعات مثل التقدير المعنوي، والمساهمة في قرارات العمل، والاستقلالية وفرص تحقيق النجاح الشخصي.

ويُقصد بولاء المعلم: «قوة اندماجه مع منظمته التربوية (وزارة التربية والتعليم) ودرجة ارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن من أجلها مع رغبته في الاستمرار في أداء عمله التعليمي (مهنة التعليم) وذلك من النواحي التالية:

1. الولاء العاطفي: وهو الارتباط الوجداني الذي يربط المعلم بمهنته وبالوزارة؛ وهو يتأثر بدرجة إدراك المعلم للخصائص المميزة لمهنته، كدرجة استقلالها وتنوع مهارتها.

2. الولاء المعياري: وهو إحساس المعلم بأن الوزارة تسمح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي إلى درجة رسم الأهداف والسياسات العامة للتنظيم، وبأن البيئة التنظيمية في الوزارة تسمح له بالمشاركة الفعّالة في كافة مجريات اتخاذ القرار (رشيد، 2004).

3. الولاء المستمر: وهو القيمة الاستثمارية التي يقدّرها المعلم من استمراره في مهنة التعليم وفي الوزارة، وما سيفقده لو قرّر الالتحاق بجهة أو بمهنة أخرى.

وأكثر العوامل تأثيراً في الولاء التنظيمي لدى المعلم بشكل عام هي العوامل الوظيفية التالية: (أهمية الوظيفة - المعلومات والتغذية العكسية - مكافآت الوظيفة)؛ إذ تفسر هذه العوامل الثلاثة 75% من التغير الذي يطرأ على الولاء التنظيمي للمعلم.

والولاء الوظيفي عادة ما يرتبط بالأشخاص أكثر من ارتباطه بالفكر الوظيفي الأمر الذي يجعل منه خاضعاً لنسبية الأشياء بمعنى أن الولاء للوظيفة يدوم ما دام شخص المدير الراضي عن الموظف موجوداً، فإذا اختلفت الموازين وتغير الأشخاص اختلفت درجة الولاء الوظيفي وهذه صفة غالبية (رشيد، 2004).

والولاء التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية حيث يكون مرتبطاً بالمنظمة أو بالتنظيم القائم ولكن حدوث المتغيرات من رضا وتحفيز وبيئة مختلفة أو تغير في الإدارات أو القانون أو التقليل من المميزات التي كان يحصل عليها الموظف - كل ذلك وغيره - قد يرفع درجة الاستياء الوظيفي ويقلل من نسبة الولاء أو قد يعدمها (رشيد، 2004).

ولا يميز الفقه الإداري العربي وحتى الغربي بين مفهومي الولاء التنظيمي والانتماء المهني على اعتبار أنهما يؤديان نفس المعنى أو الغرض بعكس الفقه الإداري الياباني حيث يلمس القارئ تفرقاً بين المفهومين، وبالتالي فإنه وفقاً لمجمل المفهوم السابق فإن الانتماء مبدأ يحوي بداخله الولاء، فهو الذي ينتج الولاء كما أن الولاء يتأثر بالانتماء علاوة على أن الانتماء الوظيفي غير مرتبط بمنظمة أو تنظيم أو إدارة وإنما هو مبدأ عام شامل يتوفر لدى كل موقع وعند حدوث أي تغيير (غنام، 2005).

## الدراسات السابقة

تناولت الكثير من الدراسات المهام الإدارية لمدير المدرسة أو المشاكل الإدارية والفنية التي تعترض عمل مدير المدرسة بشكل جزئي أو كلي، وسيقدم هذا الفصل هذه الدراسات على شكلين الأول الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية التربوية والثاني الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالولاء التنظيمي، وسنستعرض هذه الدراسات مرتبة من الأحدث فالأقدم.

أولاً:- الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية:-

أ- الدراسات العربية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية:-

1- دراسة أبو عيشة (2007):-

بعنوان "مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين" هدفت الدراسة التعرف إلى مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين، وكذلك بيان اثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي ومجال التخصص وعدد سنوات الخبرة وموقع المحافظة وموقع المدرسة في المحافظة ونوع المدرسة على هذه المشكلات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية من فلسطين والبالغ عددهم وفقاً لآخر إحصائيات وزارة التربية والتعليم (582) مديراً ومديرة. وقد تم اختيار عينة الدراسة التي تمثل ما نسبته 40% من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقيّة المنتظمة ليتم تطبيق الدراسة على (231) مديراً ومديرة من مختلف مناطق فلسطين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إن درجة تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية لمشكلات التخطيط التربوي في فلسطين كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (69.6%)،

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة مشكلات

التخطيط التربوي في مجالي المعلمين والطلبة بين الذكور والإناث ولصالح المديرين الذكور، أي

أن درجة المشكلات في هذين المجالين أعلى عند المديرين الذكور مقارنة بالإناث، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائياً في مجالات: (الإداري/ الفني، والإمكانات المادية، والمناهج، والعلاقة مع المجتمع المحلي).

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص الجامعي والخبرة الإدارية وموقع المدرسة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجالات: (الإداري/ الفني، المعلمين، المناهج، والطلبة) تعزى لمتغير المحافظة، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجالي: (الإمكانات المادية، والعلاقة مع المجتمع المحلي) ولصالح المحافظات التي تقع في جنوب فلسطين. أي أن المشكلات في محافظات الجنوب أعلى منها في الوسط والشمال.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين في مجالات (الإداري/ الفني، والإمكانات المادية، والمعلمين، والمناهج، والعلاقة مع المجتمع المحلي) بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال الطلبة ولصالح مدارس الذكور والمدارس المختلطة.

## 2- دراسة عاشور (2002):-

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة اربد، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج في المحافظة وعددهم (183) مديراً ومديرة، واشتملت عينة الدراسة على جميع المديرين واسترجاع (171) استبانته، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي، وأن البرنامج يساهم في تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية.

### 3- دراسة الشحرور(1993):-

وهي بعنوان "الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء " وهدفت إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء توصلت إلى النتائج التالية:

أ- قدرت عينة الدراسة الممارسات الإدارية والفنية والعلاقات الإنسانية والتعامل مع المجتمع المحلي لمديري المدرسة بدرجة عالية وبقيّة العمليات الإدارية المتعلقة باتخاذ القرار وشؤون الطلاب والبناء المدرسي والتخطيط بدرجة متوسطة.

ب- حصلت عمليتنا اتخاذ القرار والتخطيط على أدنى نسبة بين العمليات الإدارية الأخرى وبحسب تقديرات جميع الفئات المستجبة كمنفردة ومجمعة.

### 4- دراسة المخلافي (1992):-

وكانت بعنوان "واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن " وهدفت إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن، إذ شملت الدراسة عملية التنظيم، اتخاذ القرار - مهارة القيادة، مهارة التقويم، عملية التخطيط، عملية الاتصال، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- يقدر المديرون والمعلمون واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة سواء في كل عملية إدارية على حدة أو في مجمل العمليات الإدارية.

ب- حصلت عملية التخطيط على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى حسب تقدير المديرين والمعلمين.

### 5- دراسة مراد (1992):-

بعنوان "قياس معرفة مفاهيم القيادة الإدارية لدى الإداريين التربويين في الأردن " هدفت إلى قياس معرفة الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في مستويات الإدارة العليا

والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية لمفاهيم القيادة الإدارية الأكثر عمومية في الممارسات الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- درجة معرفة الإداريين التربويين للمفاهيم القيادية نظريا أعلى من درجة معرفتهم لها إجرائيا وفي مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة معرفة الإداريين التربويين النظرية للمفاهيم القيادية التالية: المبادأة، التخطيط، المساءلة، اتخاذ القرار، التنسيق، الانجاز، السيطرة، وتعزى هذه الظروف إلى المستويات الإدارية

#### 6- دراسة النبتي (1989):-

كانت بعنوان "تقييم الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن" أن هذه الحاجات قد قسمت إلى سبع حاجات رئيسية هي: التخطيط، التقويم، العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيا، العمل مع الطلاب، العمل مع المجتمع المحلي، تحسين المناهج، الأعمال الإدارية والكتابية، وقد طور الباحث لهذا الغرض استبانة مكونة من (86) فقرة شملت المجالات السبعة السابقة وقام بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة والتي ضمت (110) مديرا ومديرة من المدارس الحكومية وخلصت نتائج الدراسة إلى:-

أ- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري القدرة والأهمية على عدد من الكفايات الإدارية التربوية لدي المديرين.

ب- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والخبرة.

ب- الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية:-

#### 1- في دراسة (Nicoli , 2007):-

التي أجرتها هيئة اليونسكو والتي هدفت إلى الكشف عن التعليم والأزمات المستوطنة في مناطق السلطة الفلسطينية. حيث استكشفت هذه الدراسة تأسيس وتطوير النظام الفلسطيني التربوي منذ 1994-2005. حيث بينت الدراسة انه وبالرغم من الأزمات المستوطنة فان



الفلسطينيين قد شهدوا تطورا كبيرا في وقت قصير نسبيا. واستمر (Nicoli) بالبحث في مسألتي الفرص وتحديات التعليم في المناطق الفلسطينية. ومن الانجازات العامة: النمو في الآليات الجوهرية للتخطيط التربوي، الإدارة، الميزانيات والتنسيق. وكذلك الحال في المناهج الفلسطينية الحديثة والتي تعتبر أداة تختص بالهوية الفلسطينية والتاريخ والثقافة. وهناك أيضا تناسق أكبر في الضفة الغربية وقطاع غزة بخصوص النظام التربوي والتوسع وتضمين النظام التعليمي فتم استخدام العناصر التالية:

أ. تركيب المنظمة الجديد في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني.

ب. الخطة الخمسية.

ث. قانون الطفل الفلسطيني لعام 2005.

## 2- أما دراسة (Stevenson,2006):-

فقد فحصت هذه الدراسة التوجهات المؤثرة الممكنة في التخطيط التربوي والتصميم. تم تعريف التوجهات من خلال بحث حول نتائج الطلاب في المدرسة والقضايا الحالية والمشاكل الحديثة في حقل التعليم. أما هذه التوجهات فهي:

أ. اختيار المدرسة والتحري حول التسهيلات والتخطيط.

ب. المدارس الصغيرة المفضلة على الكبيرة.

ث. حجم الصف المستمر في التقلص.

ج. ازدياد التكنولوجيا المستخدمة وتقليل الكلفة الخاصة بها.

ح. اختلاف مهام المدارس.

خ. الصفوف سيتم إعادة تشكيلها وفق أنظمة ومهام تعليمية مختلفة.

د. المدارس تشهد زيادة في المدة الزمنية الدراسية للطلاب غير النظاميين.

ذ. الوسائل الالكترونية تحل محل الورق.

ر. اختلاف أحجام الصفوف.

ز. تعليم خاص يستمر وفق فورة جديدة.

س. ازدياد مرحلة الطفولة وبرامجها.

ش. من الممكن أن تختفي المدارس لتحل محلها التعليم عن بعد.

### 3- وفي دراسة (Benham,1993):-

لمعرفة المحددات السياسية والثقافية لصنع السياسة التربوية وتأثيرها على سكان هاواي في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف استكشاف عملية صنع السياسة التربوية عن طريق استخدام نموذج سياسي ثقافي. فقد أظهرت النتائج أن الاضطراب السياسي وغياب الاستقرار من شأنه التأثير على عدم استقرار السياسة التربوية ذاتها. وان التفاعل بين السياسة التربوية والعلوم الاجتماعية والعلوم الأساسية يؤدي إلى تطور الثقافات وتكيف المؤسسات الاجتماعية (كالتعليم) مع القيم السياسية الأساسية.

### 4- أما دراسة (Fraijat,1986):-

التي هدفت إلى تقييم التخطيط التربوي على المستوى القومي في الأردن من 1981-1985 ضمن إطار التخطيط التنموي الشامل، وكشفت الدراسة عن تطبيق التخطيط وعن القائمين عليه، كما بحثت الدراسة في الخلفيات والأهداف والمعوقات التي تحدد مسار التخطيط التربوي والمخططين له، وكانت نتيجة الدراسة تقديم نموذجاً لحل المشكلات ودعم عملية التخطيط في بلد نام كالأردن، كما قدمت الدراسة للمخططين التربويين نظرة موضوعية للعمليات التي يقومون بها.

### 5- وفي دراسة (Akkila,1986):-

التي هدفت إلى دراسة التطور التربوي في الدول العربية وتحديد بعض المعايير للتخطيط التربوي، فقد خلصت هذه الدراسة إلى:

أ. سيوفر التخطيط التوازن بين نمو النظام التربوي وبين النمو الاقتصادي ويوفر أيضا التوازن بين التعليم من أجل الاعتماد على الآخرين وبين التعليم من أجل الاستقلال.

ب. عالجت الدراسة التطور التربوي في الدول العربية من خلال المحتوى والثقافة العربية.

ث. أعطت الدراسة مقدمة للتطور التاريخي التربوي من خلال إعطاء فكرة عن أهمية اللغة العربية والإسلام باعتبارهما أساسيين للثقافة العربية.

ج. أعطت الدراسة إشارة إلى تطور اللغة العربية في مواكبة التطور العلمي.

ح. بينت الدراسة كيف أعطى الإسلام اهتماما كبيرا لمتابعة العمل والمعرفة.

عولج موضوع التخطيط التربوي كمفهوم جديد مطلوب لإرشاد تطوير التربية بهدف تعريف المعايير الأكثر أهمية لعملية التطوير التربوي، والتي يمكن أن تساعد على نقل النظم التربوية العربية من مرحلة الاستعارة التربوية إلى مرحلة ذات شخصية وصفة طبيعية بعيدة عن الأضواء المسببة بفعل الأنظمة التربوية المستعارة المتوارثة.

#### 6- أما دراسة (Norris,1984):-

فقد هدفت إلى وضع خطوط إرشادية للهيئة الإدارية الذين عينوا حديثا في وظيفة التخطيط وقدم الباحث توجيهات لتقييم الموقف وتطوير التخطيط الاستراتيجي، وإطار لتحليل وظيفة المخططين وحاجات المؤسسة وأنشطة التخطيط وعين الباحث مراجع ضرورية للمخطط وخريطة شاملة لحقل التخطيط واستنتج الباحث أخطاء على المخططين تجنبها ومن بينها: تبني قرار غير مدروس بشكل نقدي تحليلي، وافترض إن جميع العمليات التخطيطية واضحة ومفهومة وتوسيع إطار المؤسسة بشكل تلقائي أو عفوي، تبديد الوقت واستغراق فترة طويلة قبل البدء بالتنفيذ.

#### 7- وفي دراسة (Fleitman,1980):-

التي هدفت إلى تقديم إرشادات للمخططين التربويين وتقديم نموذج لعملية التخطيط التربوي، فقد أشار الباحث إلى ضرورة التزام الإداري لعملية التخطيط كجزء هام من نشاطاته

الإدارية اليومية وذلك لأهمية التخطيط في خدمة العمل التربوي بطرق مختلفة كما أشار الباحث إلى ضرورة صياغة مجموعة من الخطط الهادية والموجهة لعملية التخطيط التربوي بحيث يمكن الاعتماد عليها كوثائق يستفيد منها الإداري التربوي و تجعل من التخطيط التربوي عملية مألوفة لديه ويعرف كيف يستخدمها في مجالات عمله المختلفة. كما أشار الباحث إلى أن عملية التخطيط هي عملية عقلانية وذات سلوك توقعي فهي تقدم لتخذ المعلومات الضرورية حول المتغيرات والحالات الخاصة التي تؤثر في موقف معين إضافة إلى إعداد خيارات (بدائل) تحت تصرف النظام التربوي وقد أشار الباحث إلى نموذج لعملية التخطيط الذي تم تطويره بالخطوات التالية:-

أ. تعريف المشكلة وتحليل ما يحيط بها.

ب. صياغة الأهداف العامة والخاصة.

ث. تطوير إستراتيجية الحل (البدائل).

ج. تنفيذ الخطط.

ح. التقويم.

ثانياً: الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالولاء التنظيمي:

أ- الدراسات العربية التي تتعلق بالولاء التنظيمي:

1- دراسة الأحمدى (2004):-

كانت بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة"، وهي دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض\_ المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاءً من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيراً بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

2- دراسة سلامة (2004):-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، والجامعة) على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات

الفلسطينية.تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في العام الدراسي 2002-2003 والبالغ عددهم (1046) عضو هيئة تدريس.

تكونت عينة الدراسة من (302) من أعضاء هيئة التدريس أخذت بالطريقة التطبيقية العشوائية وبنسبة 30% من مجتمع الدراسة.وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أ- وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ب- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

ث\_ أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية

في الجامعات الفلسطينية، بينما كان للمتغيرات الأخرى أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

### 3- دراسة عورتاني (2003):-

كانت بعنوان "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" كان هدفها معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية،وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني،وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين،واختار الباحث عينة ممثلة من(363)إداريا من مختلف الوزارات،فكانت النتائج كالتالي:-

أ. إن درجة الولاء المهني لدي الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جدا

ب. وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني

ث. كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعا لمتغير الجنس ولصالح الذكور

ج. هناك فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير

ح. كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني و متغير الخبرة الإدارية بين فئتي

(اقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة)، وكانت الفروق لصالح فئة (أكثر من 15 سنة).

خ. بينما كانت الفروق للدرجة الكلية للولاء المهني تبعا لمتغير المركز الوظيفي بين (مدير عام ورئيس قسم) ولصالح مدير عام.

#### 4- دراسة المعيوف (2002):-

أجرى دراسة حول اثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، حيث هدفت إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعوديين بالمملكة العربية السعودية وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية، ومصادر الاختلاف في الولاء لكل متغير من المتغيرات، وقد شملت الدراسة 181 جهازا حكوميا موزعة على مناطق المملكة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها 15 موظفا من كل جهاز ليصبح حجمها 2715 موظفا، استصلح منها 2200 استبانة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء عند موظفي القطاع العام بالسعودية عالية إلى حد ما وان مستوى الولاء يختلف جوهريا تبعا لاختلاف كل من المتغيرات الشخصية والتنظيمية .

#### 5- دراسة صادق (2000):-

بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل"، حيث هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر والإمارات والعلاقة بين هذين المتغيرين ومدى تغير هذه العلاقة باختلاف الخبرة ومدة العمل

بالجامعة، الكلية، الجنس، الجنسية، والفروق بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعتين وبين الجنسين، وبين المواطنين، وغير المواطنين في الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، وقد تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي الذي أعده بور تر وزملاءه، ومقياس الاتجاه نحو العمل الذي أعدته الباحثة، وذلك على (135) من جامعة قطر و (108) من جامعة الإمارات، وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين الجامعتين، وكانت العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي.

#### 5- دراسة العمري (1999):-

وهي بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود": دراسة ميدانية وتهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وذلك باستخدام عينة عشوائية تبلغ (140) فرداً. أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادي الترسلّي والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون أهمية النمط القيادي المتبع في القسم.

#### 6- دراسة يوسف (1999):-

وهي بعنوان "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي" وهي دراسة ميدانية تهدف إلى دراسة وتحليل علاقة الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة بالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي باستخدام عينة من (567) موظفا في المؤسسات الحكومية والأعمال بدولة الإمارات العربية المتحدة. وأشارت النتائج إلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة



يؤثران معنويًا في الولاء التنظيمي، وإلى أن الرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة يؤثران تأثيرًا معنويًا في الأداء الوظيفي.

#### 7- دراسة العتيبي والسواط (1997):-

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود، وشملت عينة الدراسة (271) موظفًا، وقد أظهرت الدراسة توافر الولاء العاطفي للأفراد وهو الذي يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل بشكل إيجابي. أما فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين السن وسنوات الخدمة، بينما لا يرتبط مع المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية. ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي ومكافآت العمل. أما خصائص الأفراد فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بينها وبين الحالة الاجتماعية، وكانت لصالح غير المتزوجين، وكذلك وجود علاقة طردية مع السن. ولم ترتبط مع سنوات الخدمة، والمستوى التعليمي، كما يتوافر أيضاً ولاء أخلاقي للأفراد. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل والولاء التنظيمي

#### 8- دراسة الطجم (1996):-

فقد هدفت دراسته إلى معرفة أبعاد الالتزام التنظيمي وديناميكيته من خلال العلاقة بين الفرد وما يمثله من احتياجات وتوقعات المنظمة، وذلك من خلال البيئة التنظيمية في الأجهزة الإدارية السعودية، وشملت عينة الدراسة 252 موظفًا وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي، ولم تظهر الدراسة وجود أية علاقة بين الخصائص الفردية (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي) والولاء التنظيمي.

#### 9- دراسة المير (1995):-

فقد هدفت إلى قياس العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية، وشملت عينة الدراسة 200 فرد من الناطقين باللغة الانجليزية والعاملين في

المهام الإدارية وغير الإدارية في العديد من المنشآت في المملكة العربية السعودية وقد أظهرت الدراسة فيما يخص الجاني المتعلق بالدراسة أن الجنسيات العربية كانت أكثر ولاء، في حين كانت الجنسيات الأجنبية أقل ولاء، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

#### 10- دراسة ردايدة (1988):-

تمت هذه الدراسة في جامعة اليرموك وهدفت إلى معرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في ولائهم التنظيمي وإنتاجيتهم، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أ. عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والإنتاجية لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الحكومية تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس (إبراهيم، 1996).

#### ب- الدراسات الأجنبية التي تتعلق بالولاء التنظيمي:-

#### 1- دراسة جون وتايلر (John and Taylor, 1999):-

حيث تقصت هذه الدراسة العلاقة بين النمط القيادي والمناخ المدرسي، وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الادفست الثانوية في الفلبين، وتكونت عينة الدراسة من (227) معلماً متفرغاً من عشرين مدرسة، واستخدم في الدراسة ثلاث استبانات: واحدة للولاء التنظيمي، وثانية للنمط القيادي للمدير، وثالثة للمناخ المدرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ترابطاً وثيقاً بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي، كما وحد أن الحالة الزوجية للمشاركين

أكثر المتغيرات تأثيراً في المناخ التنظيمي، فقد اظهرت الدراسة فروقاً دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

## 2- دراسة هاو كنز (Hawkins, 1998):-

بعنوان "توقعات الولاء التنظيمي الفعال لدى مديري المدارس العليا"، هدفت الى معرفة تأثير متغيرات العمر والنوع والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والشعور بالإنصاف والشعور بالاستقلالية على درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس العليا في الولايات المتحدة، تم توزيع استبيان على عينة من (396) مديراً، وقد بينت نتائج الدراسة ارتباطاً بين الولاء التنظيمي ودرجة الشعور بالإنصاف والتثبيت في الخدمة والدعم التنظيمي والعمر.

## 3- دراسة سوميتش وبوغلر (Somech and Bogler, 2002):-

بعنوان " ماضي الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومكانته" وأجريت هذه الدراسة في جامعة حيفا في إسرائيل. وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقات المميزة بين الولاء المهني والتنظيمي للمعلم ومشاركته في اتخاذ القرار، أي السلوك الحضاري المنظم، وجمعت البيانات باستخدام استبانته من (983) معلماً من 25 مدرسة إعدادية و(27) مدرسة ثانوية في إسرائيل، وقسمت الاستبانة إلى المجالات الآتية: (الإداري، والفني، والاتجاه نحو التلاميذ، والاتجاه نحو العمل كفريق، والاتجاه نحو المنظمة).

وأظهرت نتائج الدراسة مايلي:

أ. الولاء المهني والتنظيمي ارتبط ايجابياً بالمجال الإداري.

ب. ارتبط الولاء المهني ايجابياً فقط بالمجال الفني.

ت. ارتبط الولاء المهني ايجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ.

ث. ارتبط الولاء التنظيمي ايجابياً بالسلوك الحضاري المنظم في التعامل مع التلاميذ،  
والتعامل مع الفريق ومع المنظمة.

#### 4- دراسة بيازيت وهامر وويزتر (Bayazit, Hammer, and Wazeter, 2004):-

بعنوان "دراسات في التحديات المنهجية في التزام النقابات" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد. إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخّصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضواً و (479) ممثل اتحاد في (297) اتحاداً محلياً للمعلمين في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وباستخدام مقياس للولاء مكون من (20) فقرة، وكانت من نتائج الدراسة وجود عامل أسلوبى في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية، ووجود ثلاثة عوامل فرعية وهي: الانتماء للاتحاد، والمسؤولية نحو الاتحاد، والاستعداد للعمل من أجل الاتحاد.

وباستخدام اختبار قياس التباين، أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين، والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين). وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد. ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثون أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجات الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.

#### 5- دراسة ماير وألن (Mayer and Allen, 1991):-

بعنوان "ثلاثة مفاهيم في الالتزام المؤسساتي" حيث أجريت هذه الدراسة في جامعة وسترنتون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين، وتم استخدام مقياس الولاء التنظيمي. وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاث أنواع رئيسة لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية، خاصيات خيار العمل، والتطلعات

المستقبلية من العمل). كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستم على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة. وبينت النتائج أيضاً أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة خلال السنة الأولى، وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة أمراً صعباً من ناحية أخرى. أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه له، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته قبل وبعد الالتحاق بالمؤسسة، وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر.

#### 6- دراسة راجو وستريفاستافا (Raju and Srivastava, 1994):-

بعنوان "العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين"، هدفت إلى دراسة العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين. واستخدم في الدراسة مقاييس الدافعية الداخلية والرضا عن العمل وانسجام الأهداف والولاء العاطفي. وتكونت عينة الدراسة من (454) مدرساً تم انتقاؤهم عشوائياً من 28 مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي في الهند. ووجدت الدراسة أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي، توقعات الطلاب و أولياء الأمور، ودعم المديرين والزملاء.

#### 7- دراسة جوفرز و هوفي (Joffers and Haughey, 2001):-

بعنوان "الانحطاط في التزام معلمي المرحلة الإعدادية" حيث تم استخدام المقابلة مع 14 مدرساً بهدف تقصي العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي قد تؤثر على تدني معدل ولاء مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا. وقد أظهرت النتائج أن تدني معدل الولاء يرتبط بالشعور بعدم النجاح وبتدني الشعور بفعالية الذات. كما بينت الدراسة أن هذه المشاعر ليست واحدة بين المعلمين وأن حدثها تعتمد على درجة إدراكهم لها، من ناحية ثانية لا تسير تلك المشاعر بشكل خطي منتظمة، بل تشهد فترات صعود وهبوط، كما بينت الدراسة أن ولاء المدرسين كان نحو الطلاب والتدريس أولاً ثم نحو الزملاء وأولياء الأمور والمديرين وأخيراً نحو المدرسة. أما العوامل التي تؤثر على الولاء حسبما كشفت عنه الدراسة فهي سنوات

الخبرة، وعدد الطلاب في الفصول، واختلاف طرق التعلم لدى الطلاب، ومستوى التدريب، والعبء التعليمي.

#### 8- دراسة الباحثان مارش وماتاري ( March & Manneri , 1977 ):-

كانت بعنوان "الانتماء المهني ودوران العمل، ولقد أجريت على عينة شملت (1200) شخص من العاملين في مجال الالكترونيات وكانت تهدف إلى معرفة الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية اقل في نسب دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية ويعود ذلك لازدياد الانتماء المهني للعاملين اليابانيين، وأن أسباب هذا الانتماء بالدرجة الأولى يعود للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في التنظيم، ولتوفر فرص التربية أفضل مما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت أيضا أن هناك علاقة ايجابية لبن كل من العمل والاقدمية والمهارة في العمل.

#### 9- دراسة موريس وشيرمان (Morris & Sherman ,1981):-

كانت بعنوان "طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات الشخصية " وقد أجراها على عينة مكونة من (506) أفراد وقد أثبتت هذه الدراسة أن هناك علاقة معنوية قوية و ايجابية بين العمل والولاء التنظيمي، بحيث انه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر انتماء وولاء للتنظيم.

#### 10- دراسة انانشاي (Ananchai,1985):-

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، لبحث العلاقة بين الولاء لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة في عشر جامعات في ولاية أريزونا وبين كل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات، فأظهرت الدراسة وجو ذات دلالة إحصائية بين الولاء المهني وبين كل من الرضا عن العمل، والرضا عن الاتصالات والعمر (عورتاني، 2003).

### 11- دراسة سويتزر (Switzer,1987):-

تمت في أمريكا وهدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة الانتقالية وبين الولاء التنظيمي لمدير المدرسة، وشملت عينة الدراسة (1200) إداري، وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة الانتقالية والولاء التنظيمي (إبراهيم،1996).

### 12- دراسة كاتسوس (Katsos,1988):-

تمت في نيويورك وهدفت دراسته إلى بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي للمعلمين والبيروقراطية في المدرسة بالرجوع إلى نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وكانت النتيجة وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين البيروقراطية والولاء التنظيمي (إبراهيم،1996).

### 13- دراسة لينكولن وكليبرج (Lincoln &Kalleberg,1990):-

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة السلوك التنظيمي بين اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت النتائج إلى أن الموظفين المتزوجين أكثر ولاء ورضاً عن منظماتهم والأعمال التي يقومون من نظرائهم غير المتزوجين، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن هناك علاقة سلبية بين مستوى التعليم وبين الولاء، وأن الولاء لدى العمال كبار السن أكثر من صغار السن.

### 14- دراسة ريبس وأمير (Reyes &Imber,1992):-

كانت بعنوان "إدراك المعلمين لعدالة عبء العمل الخاص بهم وانتمائهم ورضاهم الوظيفي والروح المعنوية" وقد أجريت هذه الدراسة على عينة شملت (472) مدرسا في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيدت نتائج هذه الدراسة الفرضية القائلة:- بأن إدراك المعلمين لعدالة أعباء العمل مرتبطة بالمستويات المختلفة للانتماء والرضا الوظيفي والروح المعنوية.

## 15- دراسة تشسمر (Chusmir,1998):-

هدفت إلى التعرف على عدد من العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي بين الذكور والإناث، وشملت عينة الدراسة (178) مديراً من مختلف المستويات الإدارية في أمريكا، ولم تظهر الدراسة وجود علاقة لكل من الجنس، العمر، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السيطرة، المستوى التعليمي والولاء التنظيمي. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لكلا الجنسين.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات العربية التي تناولت محور فهم المفاهيم الإدارية إلى أن مستوى هذا الفهم جاء متوسطاً في بعض الدراسات، ومنتدياً في دراسات أخرى وذلك فيما يتعلق بمجالات هذا المتغير، ففيما يخص مجال التخطيط، أشارت دراسة شحور (1993) إلى تدني مستوى هذا المجال، وفي دراسة المخلافي (1992) جاء تقدير عمليات التنظيم والتقويم والتخطيط والاتصال والتي هي محاور أساسية تعكس مدى فهم المفاهيم الإدارية جاء منتدياً، وفي بعض الدراسات الأخرى كان مستوى درجة التخطيط متوسطاً كما في دراسة أبو عيشة (2007) بسبب بعض المشكلات التي اعترت عملية التخطيط، وكذلك الحال في دراسة عاشور (2002) فرغم التقدير الإيجابي لعملية التخطيط إلا أن مستواه إجرائياً جاء متوسطاً، وجاء أيضاً التقدير مرتفعاً لعملية التخطيط في دراسة مراد (1992) على المستوى النظري ومتوسطاً على المستوى الإجرائي وكذلك الحال بالنسبة لعمليات السيطرة أو الرقابة والتنسيق، وجاء كذلك في دراسة النبتيني (1989) أن مستوى تقدير محور التقويم والتوجيه والتخطيط جاء متوسطاً، وبيّنت معظم الدراسات العربية التي تناولت محور فهم المفاهيم الإدارية أن متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي لم تؤثر في مجالات فهم المفاهيم الإدارية (التخطيط، والتنسيق، والرقابة، والتوجيه، والتنظيم)، ولم يتم الإشارة إلى دور متغيرات التخصص، وموقع وخصائص المدرسة ونوعها في فهم المفاهيم الإدارية.



وعلى صعيد الدراسات الأجنبية فقد بيّنت دراسة (Nicoli , 2007) أن مستوى التخطيط والتنسيق في المدراس في الأراضي الفلسطينية كان مرتفعاً على الرغم من المعوقات التي تواجهه، وفي دراسة (Stevenson,2006) تم الأخذ بعين الاعتبار متغيرات متعلقة بخصائص المدرسة لتحديد دورها في فهم المفاهيم الإدارية خاصةً مجال التخطيط، وفي دراسة (Fleitman,1980) تم تقديم نموذج يساعد المهتمين في عملية التخطيط الأمر الذي يوفر أرضية لمساعدتهم في إدراك وفهم المفاهيم الإدارية.

وعلى صعيد الدراسات التي تناولت محور الولاء التنظيمي، فلم يجرِ دراسات من هذا النوع تناولت المدارس الفلسطينية وكان هناك دراسة واحدة في حدود علم الباحثة تناولت محلياً الجامعات الفلسطينية، وباقي الدراسات جرت في السعودية وقطر والإمارات العربية المتحدة، وأشارت هذه الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى الولاء التنظيمي والمجال الإداري والاتصال السائد بين أطراف العملية التربوية، وبيّنت الكثير من الدراسات في هذا الصدد أن متغير الخبرة لعب دوراً كبيراً في مستوى الولاء التنظيمي كما في دراسة صادق (2000)، على الرغم من تباين أثره في دراسات أخرى تناولت موضوع الولاء التنظيمي، إضافة لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي الذين تباين دورها في تأثيرهما على مستوى الولاء التنظيمي، ففي دراسة الأحمدى (2004) لعب المستوى التعليمي دوراً في الولاء التنظيمي وكانت العلاقة بين المتغيرين عكسية، ودراسة ردايدة (1988) حيث لم تلعب هذه المتغيرات دوراً في مستوى الولاء التنظيمي، ولعبت بعض الخصائص الشخصية وخصائص طبيعة العمل وظروفه سواء تعلّق الأمر بالمدرسة أو أي مؤسسة أخرى دوراً في مستويات الولاء التنظيمي وذلك كما في دراسة المعيوف (2002)، بينما بينت دراسة العتيبي والسواط (1997) أن خصائص العمل وظروفه لم تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي.

ومحلياً كان مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الفلسطينية كبيراً لدى مدرسي هذه الجامعات وذلك بحسب دراسة سلامة (2004)، وفي هذه الدراسة لم يؤثر متغير الجنس بينما

أثر كل من متغيري المستوى التعليمي والخبرة العملية في الولاء التنظيمي، كما لعبت خصائص الجامعة في مستوى الولاء التنظيمي كذلك.

أما الدراسات الأجنبية فهناك دراسات بحثت في العلاقة بين خصائص مكان العمل كالمدرسة ومستوى الولاء التنظيمي كدراسة جون وتايلر (John and Taylor, 1999) حيث كانت هذه العلاقة طردية، والعلاقة بين الخصائص الشخصية ومستوى الولاء التنظيمي كدراسة ماير وألن (Mayer and Allen, 1991)، وفيما يختص بالمتغيرات التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي فقد لعب متغير العمر وسنوات الخدمة دوره في ذلك كدراسة هاوكنز (Hawkins, 1998).

وأشارت دراسة سوميتش وبوجلر (Somech and Bogler, 2002) الى العلاقة القائمة بين فهم المفاهيم الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي ضمناً من خلال الربط بين مستوى الولاء التنظيمي والسياسة الإدارية المتبعة، حيث جاءت هذه العلاقة طردية ودالة.

في ضوء ما سبق لم تجد الباحثة دراسة اهتمت مباشرة بالعلاقة بين فهم المفاهيم الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي، على الرغم من إشارة بعض الدراسات إلى ذلك ضمناً خاصة الدراسات الأجنبية، وعلى صعيد آخر لم يتم الإشارة إلى دور متغيرات التخصص، وموقع وخصائص المدرسة ونوعها في فهم المفاهيم الإدارية خاصة الدراسات العربية منها، ولم يكن هناك دراسات محلية كذلك أشارت إلى واقع الولاء التنظيمي في المدارس سواء بصورة صريحة أو ضمنية، كما أن الدراسات السابقة التي تناولت محور الولاء التنظيمي لم تحسم أمر أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) في تأثيرها على الولاء التنظيمي، الأمر الذي يطالبنا بضرورة البحث مرة أخرى في دور هذه المتغيرات، وكذلك لم يتم الإشارة إلى دور خصائص المدرسة وموقعها ونوعها في مستويات الولاء التنظيمي سواء على صعيد عربي أو محلي، على الرغم من أن الدراسات الأجنبية أشارت إلى ذلك.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

- المقدمة.
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- \* - الصدق
- \* - الثبات
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### مقدمة:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال الضفة الغربية، وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات المستقلة (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية).

وقد تضمن هذا الفصل وصفاً للطرق والإجراءات التي اتبعت في هذه الدراسة بما في ذلك منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها، والخطوات التي اتبعت للتأكد من الصدق، والثبات وكذلك المعالجات الإحصائية التي ستقوم الباحثة باستخدامها لاستخراج نتائج الدراسة.

#### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر هذه الدراسة نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، دون أن تتدخل الباحثة في مجرياتها، وذلك عن طريق توزيع أدواتي الدراسة على عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (316) مديراً ومديرة في تلك المحافظات، اقتصر مجتمع الدراسة على جميع المدارس الأساسية الحكومية والتي تحمل اسم مدرسة أساسية فقط وذلك حسب إحصائية سنة 2007/2006 م.

## عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (129) مديرا ومديرة مدرسة من مديريات التربية في محافظات قلقيلية، وطولكرم، ونابلس، وجنين، وسلفيت، وطوباس، وهي تشكل (40%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم اختيارها بالطريقة الطبقيّة- العشوائية، وتم الحصول على قائمة المدارس الأساسية الحكومية من وزارة التربية والتعليم العالي، ووصل عدد الاستبانة المسترجعة (140) استبانة، وتم إجراء التحليل الإحصائي إلى (129) استبانة، حيث تم استبعاد إحدى عشر استبانة نظرا لعدم استيفاء الاستبانة للمعلومات المطلوبة، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة.

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة (ن=129)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	60	46.5
	أنثى	69	53.5
المؤهل العلمي	دبلوم	30	23.3
	بكالوريوس	85	65.9
	ماجستير فأعلى	14	10.9
الخبرة	أقل من 6 سنوات	12	9.3
	6-10	44	34.1
	أكثر من 10	73	56.6

## أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداتي الدراسة والتي هي عبارة عن استبانتي الأولى وهي "استبانة الفهم" شملت خمسة مجالات رئيسية - سيتم تفصيلها لاحقا- وذلك من خلال اطلاعها على الأدب التربوي المتعلق بالدراسة، وبعض الدراسات السابقة، كدراسة (أبو كايد) وقد اشتملت الاستبانة على (46) فقرة ووزعت على خمسة مجالات كما يلي:-

المجال الأول: التخطيط - وخصص له (9) فقرات

المجال الثاني: التنظيم - وخصص له (11) فقرة

المجال الثالث: الرقابة - خصص له (10) فقرات

المجال الرابع: التنسيق - خصص له (7) فقرات

المجال الخامس: التوجيه خصص له (9) فقرات

والأداة الثانية هي استبانة الولاء التنظيمي واشتملت على (26) فقرة تقيس ما وضعت لأجله، وتتطلب الاستجابة عليها حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

بدرجة كبيرة جدا وتأخذ (5) درجات.

بدرجة كبيرة وتأخذ (4) درجات.

بدرجة متوسطة وتأخذ (3) درجات.

بدرجة قليلة وتأخذ (2) درجتين

بدرجة قليلة جدا وتأخذ (1) درجة

**صدق الأداة:**

قامت الباحثة بالتحقق من صدق الأداة باعتماد طريقة صدق المحكمين حيث عرضت الاستبانة على (عشرة) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في كلية العلوم التربوية في جامعة النجاح الوطنية وجامعة القدس المفتوحة /طولكرم ومديرية التربية والتعليم/ طولكرم، وقد أعيدت الاستبانات المحكمة جميعها. تكونت استبانة الفهم بصورتها الأولية من (65) فقرة وقدم المحكمون آراءهم القيمة وملاحظاتهم وتوجيهاتهم التي أدت إلى إجراء التعديلات المناسبة من

حيث حذف مجالين وهما اتخاذ القرارات ومجال التفويض وحذف بعض الفقرات من المجالات المتبقية وتعديل فقرات أخرى و صوغ بعض الفقرات لغويا بحيث أصبح مجموع الفقرات (47) فقرة بعد اعتماد الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين، وكذلك الحال بالنسبة إلى استبانة الولاء التنظيمي حيث تكونت من (26) فقرة ولم يحذف شيء منها وإنما تم تعديل صياغة بعض الفقرات لغويا واعتمادها بشكلها النهائي.

وقد سألت الباحثة المحكمين الأسئلة التالية:

- مدى مناسبة الفقرات.
- مدى وضوح الفقرات.
- مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- إضافة أية معلومات أو حذف أو تعديل بعض الكلمات بالطريقة التي يرونها مناسبة.

**النتائج:**

قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بواسطة معادلة كرونباخ ألفا ونتائج الجدول رقم

(2) تبين ذلك.

**الجدول (2):** نتائج معادلة كرونباخ ألفا لثبات أدوات الدراسة

المجالات	معامل الثبات
مجال التخطيط	0.74
مجال التنظيم	0.80
مجال الرقابة	0.78
مجال التنسيق	0.79
مجال التوجيه	0.82
الدرجة الكلية للفهم	0.86
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	0.84

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة تراوحت بين (0.74-0.82)، وبلغ معامل الثبات الكلي للفهم إلى (0.86)، وللولاء التنظيمي إلى (0.84) وجميعها تعبر عن معاملات ثابتة جيدة تقي بأغراض الدراسة.

#### متغيرات الدراسة:

#### أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

- الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات هي: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- الخبرة ولها ثلاث مستويات هي: (أقل من 6 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

#### ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

وتتمثل في استجابات أفراد العينة على استبانتي الفهم، والولاء التنظيمي.

#### إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

- 1- إعداد أداتي الدراسة بصورتها النهائية وتحكيمهما.
- 2- التحقق من معاملي الصدق والثبات لأداتي الدراسة.
- 3- تم توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا إلى وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (الملحق رقم 3).
- 4- بعد أخذ موافقة الوزارة، تم توجيه كتاب رسمي إلى مديري التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق رقم 3).



6- تم توجيه كتاب رسمي من مديري التربية والتعليم إلى المدارس المعنية لتسهيل مهمة الباحثة (الملحق رقم 3).

7- تم تحديد مجتمع الدراسة.

8- تم اختيار أفراد العينة.

9- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية بالتعاون مع مديري التربية والتعليم في المحافظات المذكورة وذلك خلال الفصل الثاني من العام 2007.

10- تم جمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها في الحاسوب, ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### **المعالجات الإحصائية:**

من أجل معالجة البيانات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:-

1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

2- معامل الارتباط بيرسون.

3- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t- Test).

4- تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) واختبار شفیه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تناولت هذه الدراسة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية (طولكرم، نابلس، جنين، قلقيلية، طوباس، سلفيت) كما استقصت الدراسة اثر درجة فهم المصطلحات والمفاهيم الإدارية والولاء التنظيمي باختلاف الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية .

ولتحقيق ذلك تم استخدام استباننتين إحداهما لقياس درجة فهم المفاهيم الإدارية، والأخرى لقياس الولاء التنظيمي، وتم تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة وتمت معالجة البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها باستخدام (SPSS Statistical Package For Social Sciences) وفيما يلي مناقشة نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية :- حسب دراسة (أبو عيشة، 2007)

80% فأكثر درجة فهم كبيرة جدا

70-79.9% درجة فهم كبيرة

60-69.9% درجة فهم متوسطة

50-59.9% درجة فهم قليلة

اقل من 50% درجة فهم قليلة جدا

## أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:ـ

1- ما درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية

التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال

وللدرجة الكلية ونتائج الجداول (3) ، (4) ، (5) ، (6) ، (7) تبين ذلك بينما تبين نتائج الجدول

(8) خلاصة النتائج والدرجة الكلية.

### أ- مجال التخطيط:

يحتوي هذا المجال على (9) فقرات من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة فهم مديري

ومديرات المدارس الأساسية الحكومية لعملية التخطيط في العمل الإداري اليومي ، ويبين

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس

الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال

التخطيط .

**الجدول (3):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التخطيط (ن=129)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة (%)	درجة الفهم
1	اعتماد خبرتي الشخصية لإعداد الخطة الإدارية	4.11	82.2	كبيرة جدا
2	إشراك المعلمين في إعداد الخطة الإدارية	4.20	84	كبيرة جدا
3	الخطة الإدارية السنوية ثابتة ولا تتغير	1.97	39.4	قليلة جدا
4	الابتعاد عن كثرة البدائل حتى لا تشتت الموارد الاقتصادية	3.37	67.4	متوسطة
5	التخطيط عملية محصورة في الشهر الأول من السنة الدراسية	2.30	46	قليلة جدا
6	وضع خطة تقتصر على واقع المدرسة ولا علاقة لها بالسياسة التربوية الشاملة	2.29	45.8	قليلة جدا
7	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ترسمها المديرية ولا داعي لوضعها في الخطة	2.46	49.2	قليلة جدا
8	التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات في البيئة التعليمية التعلمية	4.41	88.2	كبيرة جدا
9	يعتبر التخطيط ضرورياً لوضع مشاريع مستقبلية للمدرسة لأنها مسؤولية مركزية	4.37	87.4	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.28	65.6	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التخطيط كانت كبيرة جدا على الفقرات ( 1 ، 2 ، 8 ، 9 ) ، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%) ، وكانت قليلة جدا على الفقرات (3، 4، 5، 6، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها اقل من (50%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التخطيط كانت متوسطة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (65.6%)

## ب- مجال التنظيم:

يحتوي هذا المجال على (12) فقرة من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة فهم مديري

ومديرات المدارس الأساسية الحكومية لعملية التنظيم في العمل الإداري اليومي

**الجدول (4):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التنظيم (ن=129)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة (%)	درجة الفهم
1	وضع خريطة تنظيمية لتحديد الأدوار المطلوبة من العاملين في المدرسة	4.33	86.6	كبيرة جدا
2	الاحتفاظ بخريطة للمدرسة تضم أقسام البناء المدرسي والمرافق التعليمية	4.10	82	كبيرة جدا
3	تقسيم النظام المدرسي إلى أنظمة فرعية	3.80	76	كبيرة
4	تحديد المدخلات اللازمة لكل نظام فرعي من خلال الخبرات الذاتية	3.70	74	كبيرة
5	تكليف المعلمين بتحديد العمليات اللازمة لتنفيذ الأنظمة الفرعية	3.70	74	كبيرة
6	تحديد متطلبات التنفيذ في بداية كل عام دراسي ولا داعي لتفقدتها باستمرار .	2.41	48.2	قليلة جدا
7	وضع برنامج للزيارات الصفية للمعلمين وإطلاعهم عليه	4.49	89.8	كبيرة جدا
8	وضع مصادر للمعلومات بين يدي المعلمين بعد تحليلها لتسهيل استخدامها	4.27	85.4	كبيرة جدا
9	التنظيم مسؤوليتي كمدبر للمدرسة أقوم بها وحدي	2.43	48.6	قليلة جدا
10	الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في إصلاح البناء والأثاث المدرسي	4.25	85	كبيرة جدا
11	أشرك الطلبة ببرنامج لخدمة المجتمع المحلي في مناسبات معينة	4.21	84.2	كبيرة جدا
12	وضع برنامج للزيارات المتبادلة مع المدارس المجاورة	4.00	80	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.81	76.2	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (4) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التنظيم كانت كبيرة جدا على الفقرات (1 ، 2 ، 7 ، 8 ، 10 ، 11 ، 12) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (3 ، 4 ، 5) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74%-76%)، وكانت قليلة جدا على الفقرتين (6 ، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما اقل من (50%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التنظيم كانت كبيرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (76.2%).

### ث\_مجال الرقابة:

يحتوي هذا المجال على (10) فقرات من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية لعملية الرقابة في العمل الإداري اليومي

**الجدول (5):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال الرقابة (ن=129)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة (%)	درجة الفهم
1	القيام بزيارات صفية مفاجئة لمعرفة الأداء على حقيقته	3.48	69.6	متوسطة
2	تحدد معايير مسبقة لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين وأطلعهم عليها	4.10	82	كبيرة جدا
3	الاكتفاء بإطلاع المعلمين على التعليمات والأنظمة المدرسية وألزمهم بتنفيذها	2.78	55.6	قليلة
4	وضع برنامج للزيارات الصفية للمعلمين وأطلعهم عليه	4.31	86.2	كبيرة جدا
5	الاحتفاظ بخطة موثقة لمتابعة الواجبات الكتابية الطلابية	4.11	82.2	كبيرة جدا
6	متابعة تنفيذ المعلمين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد	4.29	85.8	كبيرة جدا
7	الرقابة سلطة مطلقة بيد المدير	2.74	54.8	قليلة
8	التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العملية التربوية	4.46	89.2	كبيرة جدا
9	عقد اجتماعات دورية لتصحيح التجاوزات عن المعايير المحددة	4.37	87.4	كبيرة جدا
10	الهدف من الرقابة تقويم الأداء	4.27	85.4	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	3.89	77.8	كبيرة

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (5) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال الرقابة كانت كبيرة جدا على الفقرات (2 ، 4 ، 5 ، 6 ، 8 ، 9 ، 10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكانت متوسطة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (69.2%) ، وكانت قليلة على الفقرتين (3 ، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (55.6%) ، (54.8%).



وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال الرقابة كانت كبيرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (77.8%).

### ج. مجال التنسيق:

يحتوي هذا المجال على (7) فقرات من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية لمجال التنسيق في العمل الإداري اليومي

**الجدول (6):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التنسيق (ن=129)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة (%)	درجة الفهم
1	إلزام المعلمين بتنفيذ التعليمات والأنظمة التربوية خير وسيلة للتنسيق	3.46	69.2	متوسطة
2	معرفة الدوافع عند المعلمين والعاملين	4.28	85.6	كبيرة جدا
3	البحث عن أهداف وحاجات المعلمين	4.39	87.8	كبيرة جدا
4	التنسيق بين المعلمين يتم من خلال الاتصال المباشر بهم وليس بإصدار التعليمات إليهم	4.47	89.4	كبيرة جدا
5	استغلال عملية التغذية الراجعة لأداء المعلمين لتنسيق جهودهم تجاه الأهداف التربوية	4.35	87	كبيرة جدا
6	الإطلاع على حاجات وإمكانيات المجتمع المحلي لتحديد دور المدرسة في البيئة المحلية	4.21	84.2	كبيرة جدا
7	تفويض بعض المهام الرقابية لمساعد المدير	4.05	81	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	4.17	83.4	كبيرة جدا

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (6) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التنسيق كانت كبيرة جدا على الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكانت متوسطة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (69.2%).

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التنسيق كانت كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة (83.4%).

### ح\_ مجال التوجيه:

يحتوي هذا المجال على (9) فقرات من فقرات الاستبانة للتعبير عن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية لمجال التوجيه في العمل الإداري اليومي

**الجدول (7):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لمجال التوجيه (ن=129)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة (%)	درجة الفهم
1	التوجيه من مهام مدير المدرسة التي لا تقبل التفويض	3.63	72.6	كبيرة
2	التوجيه وظيفة إشرافية تستهدف تطوير أداء العاملين	4.41	88.2	كبيرة جدا
3	تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين	4.47	89.4	كبيرة جدا
4	تحليل نتائج الاختبارات المدرسية الشهرية والفصلية	4.13	82.6	كبيرة جدا
5	معرفة تامة بعلاقات العمل على المستويات كافة داخل النظام المدرسي	4.20	84	كبيرة جدا
6	أفضل وسيلة لتوجيه المعلمين إلزامهم بتنفيذ تعليمات النظام المدرسي	3.06	61.2	متوسطة
7	تهيئة المناخ المناسب لملاحظة السلوك	4.19	83.8	كبيرة جدا
8	تشكيل لجنة لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع	4.21	84.2	كبيرة جدا
9	تشكيل لجان طلابية للأنشطة المدرسية المختلفة	4.44	88.8	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	4.08	81.6	كبيرة جدا

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (7) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التوجيه كانت

كبيرة جدا على الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (72.6%) .

وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التوجيه كانت كبيرة جدا حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (81.6%)

#### خ- خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

**الجدول (8):** الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لدرجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن=129)

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة (%)	درجة الفهم
5	مجال التخطيط	3.28	65.6	متوسطة
4	مجال التنظيم	3.81	76.2	كبيرة
3	مجال الرقابة	3.89	77.8	كبيرة
1	مجال التنسيق	4.17	83.4	كبيرة جدا
2	مجال التوجيه	4.08	81.6	كبيرة جدا
<b>الدرجة الكلية</b>				
		3.85	77	كبيرة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- إن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (77%).

- إن ترتيب مجالات فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى : مجال التنسيق (83.4%).

المرتبة الثانية : مجال التوجيه (81.6%).

المرتبة الثالثة : مجال الرقابة (77.8%).

المرتبة الرابعة: مجال التنظيم (76.2%).

المرتبة الخامسة: مجال التخطيط (65.6%).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:ـ

ما واقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية ونتائج الجدول (9) تبين ذلك .

ومن اجل تفسير النتائج اعتمدت النسبة المئوية الآتية:- حسب دراسة (غنام، 2005 )

80% فأكثر درجة ولاء كبيرة جدا

79.9-70% درجة ولاء كبيرة

69.9-60% درجة ولاء متوسطة

59.9-50% درجة ولاء قليلة

اقل من 50% درجة ولاء قليل

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن=129)**

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة (%)	درجة الولاء
1	تمثل المدرسة جزءا من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها	4.34	86.8	كبيرة جدا
2	معاملة أولياء الأمور بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمدرسة التي يعمل بها الفرد	4.42	88.4	كبيرة جدا
3	تفضيل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية	4.47	89.4	كبيرة جدا
4	الثناء على الطالب المجتهد أو تشجيعه على تحقيق إنجازات علمية تخدم العملية التربوية في المدرسة	4.59	91.8	كبيرة جدا
5	الإيمان بأن التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين والعمل المؤسسي	4.10	82	كبيرة جدا
6	تشجيع على نشر الأفكار الجديدة وأعمها على الطلبة للإفادة منها حول إمكانية تطبيقها على ارض الواقع	4.21	84.2	كبيرة جدا
7	تشجيع اشتراك الزملاء في دورات أو ندوات لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصقلها	4.51	90.2	كبيرة جدا
8	المحافظة على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما	4.75	95	كبيرة جدا
9	تجنب استخدام العواطف في التعامل مع الآخرين في المدرسة	3.96	79.2	كبيرة
10	تقييم عضو هيئة التدريس على أساس قدرته على تحقيق الأهداف	4.10	82	كبيرة جدا
11	وجود استعداد لبذل جهد اكبر لإنجاح عمل المدرسة التي يعمل بها الفرد	4.43	88.6	كبيرة جدا
12	ارفض ترك مهنتي مهما توفرت حوافز أخرى لدي	3.96	79.2	كبيرة
13	الثناء على المعلم المبدع أو تبني أفكاره في تحقيق أهداف المدرسة	4.58	91.6	كبيرة جدا
14	لدي استعداد للتأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة	4.53	90.6	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة (%)	درجة الولاء
15	تحسس المشكلات التي تواجه المدرسة أو تقديم المقترحات البناءة لتتأقلمها	4.55	91	كبيرة جدا
16	الشعور بالتقارب بين أهدافي الشخصية وأهداف المدرسة	4.06	81.2	كبيرة جدا
17	ارفض ترك عملي اذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل	3.91	78.2	كبيرة
18	الشعور بالرضا عن العمل لان الراتب الذي أتقاضاه يحقق الطموحات	2.90	58	قليلة
19	أؤمن بان اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جدهم وعطائهم نحو المدرسة	4.52	90.4	كبيرة جدا
20	اشعر برغبة كبيرة بالعطاء دوما كوني اعمل مدير مدرسة	4.37	87.4	كبيرة جدا
21	اشعر بان لي تأثير في المجتمع المحلي بسبب عملي كمدير مدرسة	4.33	86.6	كبيرة جدا
22	اعتقد بأنني استطعت تحقيق أشياء مهمة لمجتمعي كوني اعمل كمدير مدرسة	4.31	86.2	كبيرة جدا
23	اشعر بالفخر بسبب عملي بهذه المؤسسة التربوية	4.55	91	كبيرة جدا
24	املك القدرة على إيجاد أجواء نفسية طبيعية مع زملائي في المدرسة	4.52	90.4	كبيرة جدا
25	تتجلى السعادة عن تقديم يد العون لزملائي في المدرسة	4.52	90.4	كبيرة جدا
	<b>الدرجة الكلية للولاء التنظيمي</b>	4.30	86	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (9) أن واقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (9، 12، 17) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (78.2%-79.2%)، وكانت قليلة على الفقرة (18) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها

(58%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (86%).

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن فرضيات الدراسة:

### 1- الفرضية الأولى:

ونصت على :- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية .

لاختبار الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

**الجدول (10):** نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي محافظات شمال الضفة الغربية.

الدلالة	ر	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي		الدرجة الكلية للفهم	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.0001	0.61	0.32	4.30	0.27	3.85

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من الجدول (10) انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61) وهي دالة إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

ونصت على:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (11) تبين ذلك.

**الجدول (11):** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير الجنس.

المجالات	ذكر		أنثى		الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
مجال التخطيط	3.27	0.42	3.28	0.41	0.79
مجال التنظيم	3.90	0.33	3.73	0.36	*0.01
مجال الرقابة	3.91	0.37	3.87	0.40	0.59
مجال التنسيق	4.24	0.40	4.12	0.86	0.08
مجال التوجيه	4.13	0.37	4.04	0.48	0.27
الدرجة الكلية للفهم	3.89	0.25	3.81	0.29	0.11

• (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (11) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات: (مجال التخطيط، و مجال الرقابة، و مجال التنسيق، و مجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور .



#### خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

ونصت على:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي.

**الجدول (12):** المتوسطات الحسابية لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
مجال التخطيط	3.83	3.25	3.21
مجال التنظيم	3.88	3.80	3.69
مجال الرقابة	3.92	3.87	3.92
مجال التنسيق	4.30	4.13	4.18
مجال التوجيه	4.19	4.06	4.00
الدرجة الكلية للفهم	3.93	3.82	3.80

**الجدول (13):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجال التخطيط	بين المجموعات	2	0.47	0.23	1.38	0.25
	داخل المجموعات	126	21.67	0.17		
	المجموع	128	22.15			
مجال التنظيم	بين المجموعات	2	0.34	0.17	1.34	0.26
	داخل المجموعات	126	16.01	0.12		
	المجموع	128	16.35			
مجال الرقابة	بين المجموعات	2	0.05	0.02	0.18	0.83
	داخل المجموعات	126	19.53	0.15		
	المجموع	128	19.59			
مجال التنسيق	بين المجموعات	2	0.60	0.30	1.92	0.15
	داخل المجموعات	126	19.88	0.15		
	المجموع	128	20.49			
مجال التوجيه	بين المجموعات	2	0.49	0.24	1.28	0.27
	داخل المجموعات	126	23.96	0.19		
	المجموع	128	24.45			
الدرجة الكلية للفهم	بين المجموعات	2	0.29	0.14	1.95	0.14
	داخل المجموعات	126	9.62	0.07		
	المجموع	128	9.92			

\*دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (13) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### سادسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

ونصت على:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي.

**الجدول (14):** المتوسطات الحسابية لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	اقل من 6 سنوات	6-12 سنة	أكثر من 12 سنوات
مجال التخطيط	3.49	3.15	3.32
مجال التنظيم	3.81	3.78	3.82
مجال الرقابة	4.07	3.85	3.88
مجال التنسيق	4.34	4.12	4.14
مجال التوجيه	4.21	4.00	4.11
الدرجة الكلية للفهم	3.98	3.78	3.86

**الجدول (15):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لكل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الخبرة

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة *
مجـال التخطيط	بين المجموعات	2	1.36	0.68	4.13	0.01*
	داخل المجموعات	126	20.78	0.16		
	المجموع	128	22.15			
مجـال التنظيم	بين المجموعات	2	0.05	0.026	0.20	0.81
	داخل المجموعات	126	16.30	0.12		
	المجموع	128	16.35			
مجـال الرقابة	بين المجموعات	2	0.46	0.23	1.53	0.22
	داخل المجموعات	126	19.13	0.15		
	المجموع	128	19.59			
مجـال التنسيق	بين المجموعات	2	0.46	0.23	1.48	0.23
	داخل المجموعات	126	20.02	0.19		
	المجموع	128	20.49			
مجـال التوجيه	بين المجموعات	2	0.56	0.28	1.48	0.23
	داخل المجموعات	126	23.88	0.19		
	المجموع	128	24.45			
الدرجة الكلية للفهم	بين المجموعات	2	0.44	0.22	2.92	0.05*
	داخل المجموعات	126	9.48	0.07		
	المجموع	128	9.92			

\*دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (15) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في شمال الضفة الغربية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية لمجالات : ( مجال التنظيم ، ومجال الرقابة، ومجال التنسيق، و مجال التوجيه) تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ، بينما كانت الفرق دالة إحصائيا في مجال التخطيط والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية.

ولتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-hoc Test) بين المتوسطات الحسابية ، ونتائج الجدولين (16) و (17) تبينان ذلك.

**الجدول (16):** نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في مجال التخطيط تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	اقل من 6 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 6 سنوات		*0.33	0.16
6-10 سنوات			0.16-
أكثر من 10 سنوات			

\*دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

يتضح من الجدول (16) أن الفروق كانت دالة إحصائيا في مجال التخطيط بين أصحاب الخبرة اقل من 6 سنوات و (6-10 سنوات) ولصالح اقل من 6 سنوات ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا.

**الجدول (17):** نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات

الإدارية تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	اقل من 6 سنوات	6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
اقل من 6 سنوات		*0.20	0.11
6-10 سنوات			0.08-
أكثر من 10 سنوات			

\*دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha=0.05$ .

يتضح من الجدول (17) أن الفروق كانت دالة إحصائيا في الدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية بين أصحاب الخبرة اقل من 6 سنوات و (6-10 سنوات) ولصالح اقل من 6 سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا.

**سابعاً : النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:**

ونصت على:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (18) تبين ذلك:

**الجدول (18):** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=69)		ذكر (ن=60)		الجنس
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.168	1.38	0.335	4.267	0.305	4.346	الدرجة الكلية للولاء التنظيمي

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

\* بدرجة حرية (127)

يتضح من الجدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت على الدرجة الكلية للولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس (0.16) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة  $(\alpha = 0.05)$  ويعني ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية ، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

#### ثامنا : النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

ونصت على:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير المؤهل العلمي ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (19) و(20) تبين ذلك:

**جدول(19):** المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم ن=30	بكالوريوس ن=85	ماجستير فأعلى ن=14
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	4.336	4.318	4.148

يتضح من خلال الجدول (19) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول (20) يوضح ذلك:

**جدول (20)** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بين المجموعات	2	0.386	0.193	1.87	0.15
	داخل المجموعات	126	12.960	0.103		
	المجموع	128	13.346			

• دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول (20) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت الدرجة الكلية للولاء التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي (0.15) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة  $(\alpha = 0.05)$  ويعني ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

## تاسعا : النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

ونصت على:- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير الخبرة الإدارية ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الخبرة الإدارية ، والجدول (21)و(22) تبين ذلك:

**جدول(21):** المتوسطات الحسابية لدرجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	أقل من 6 سنوات ن=12	6-12 سنة ن=44	أكثر من 12 سنوات ن=73
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	4.416	4.223	4.333

يتضح من خلال الجدول (21) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way Anova) والجدول (22) يوضح ذلك:

**جدول (22):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للولاء التنظيمي	بين المجموعات	2	0.501	0.250	2.45	0.09
	داخل المجموعات	126	12.845	0.102		
	المجموع	128	13.346			

• دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )



يتضح من الجدول (22) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب قد بلغت الدرجة الكلية للولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية (0.09) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ويعني ذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية ، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وأهدافها حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لديهم ، كذلك هدفت إلى معرفة دور كل من متغيرات الجنس ،المؤهل العلمي ،الخبرة الإدارية على كل من درجة الفهم والولاء التنظيمي لدى عينة البحث البالغ عددها (129) مديرا ومديرة في المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية الست ،وهي تمثل ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة ، وتم استخدام استبانة لقياس درجة الفهم واخرى لقياس الولاء التنظيمي ،وبعد جمع البيانات عولجت إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

ويتضمن هذا الفصل أيضا التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها الباحثة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، وفيما يلي عرضا لهذه النتائج:-

أولا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :

" ما درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية ؟ "

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية في جدول (8) و نتائج تحليل الإجابات على هذا السؤال أن درجة فهم مديري ومديرات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة ، حيث وصلت النسبة المئوية للإجابة للدرجة الكلية إلى (77%).

ولمناقشة نتائج هذا السؤال بالتفصيل سيتم عرض نتائج كل مجال من مجالات الاستبانة الخمس كل على حدة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات الاستبانة وفق المجالات المحددة كما يلي:

**1 - المجال الأول ( التخطيط )** والذي حصل على المرتبة الخامسة في التقدير بدرجة متوسطة وبنسبة مئوية بلغت (65.6%)، فقد أظهرت نتائج الجدول رقم (3) المتعلقة بهذا المجال أن الفقرة (8) والتي نصها (التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات في البيئة التعليمية التعليمية) ، إذ حصلت على متوسط استجابة 4.41 ونسبة مئوية 88.2 وبذلك تكون هي أعلى فقرة ضمن الفقرات الأربع (1،2،8،9) والتي حصلت على تقدير درجة كبيرة جدا ، وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى ثقافة المديرين ووعيمهم بأهمية عملية التخطيط في العملية التربوية ولكن تفاصيل عملية التخطيط ومقوماتها بحاجة إلى مزيد من التأكيد لدى المديرين ، وهذا ما جاء تأكيده في الفقرات (1،2،9) حيث أن الفقرتين (1-2) جاءت كل منهما مكتملة للأخرى فالمدیر الذي لايعتمد خبرته الشخصية يستعين بذوي الخبرة والقدرة من المعلمين ، والمدیر الذي لا يستعين بالمعلمين يعتمد خبرته الشخصية وهذا أمر تؤكد القيادة الديمقراطية إذا كان المعلمين يملكون مخزون ودراية وخبرة تناسب المواقف المتجددة في العملية التعليمية .

أما بالنسبة للفقرة رقم (3) والتي نصت على (الخطة السنوية ثابتة ولا تتغير ) فقد نالت درجة تقدير قليلة جدا، مما يمثل اقتناع المدير بمرونة الخطة الإدارية السنوية بما يتوافق ومتطلبات التطور المتسارع في العملية التربوية مع ضرورة الاحتفاظ بالخطوط العريضة الثابتة للخطط الإدارية .

وقد تطابقت النتائج السابقة مع نتائج دراسة أبو عيشة (2007)، ودراسة عاشور (2002) ودراسة الشحرور (1993) ، وقد يعود السبب لذلك إلى تشابه الواقع التربوي من الناحية الإدارية في معظم البلدان العربية.

**2- المجال الثاني ( التنظيم )** والذي حصل على المرتبة الرابعة في التقدير بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية بلغت (76.2%) وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التنظيم كانت كبيرة جدا على الفقرات ( 1 ، 2 ، 7 ، 8 ، 10 ، 11 ، 12) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%)، وكانت كبيرة على الفقرات (3 ، 4 ، 5)

حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74%-76%) ، وكانت قليلة جدا على الفقرتين (6 ، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما اقل من (50%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التنظيم كانت كبيرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (76.2%) وترى الباحثة أن ارتفاع النسبة المئوية على الفقرة رقم (7) يعود إلى أن بعض المديرين ينظرون إلى الزيارات الصفية على أنها وليدة اللحظة في حين أن الزيارات الصفية تحتاج إلى تخطيط وتنسيق و تنظيم مسبق وتحتاج إلى أن يطلع المعلمون على خطة الزيارات لمدير المدرسة يبين فيها الأهداف من الزيارة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الزيارات الصفية مسؤولية تنظيمية تحتاج إلى مساهمة من المعلمين ومدير المدرسة لبناء خطة متكاملة لها يمكن الرجوع إليها من قبل الجميع .

**3- المجال الثالث (الرقابة) :** والذي حصل على المرتبة الرابعة في التقدير بدرجة كبيرة وبنسبة مئوية بلغت (77.8) وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (5) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال الرقابة كانت كبيرة جدا على الفقرات (2 ، 4 ، 5 ، 6 ، 8 ، 9 ، 10) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%) ، وكانت متوسطة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (69.2%) ، وكانت قليلة على الفقرتين (3 ، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليهما على التوالي (55.6%) ، (54.8%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال الرقابة كانت كبيرة حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (77.8%).

**4- المجال الرابع (التنسيق) :** والذي حصل على المرتبة الأولى في التقدير بدرجة كبيرة جدا وبنسبة مئوية بلغت (83.4%) وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (6) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التنسيق كانت كبيرة جدا على الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%) ، وكانت متوسطة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (69.2%) . وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التنسيق كانت

كبيرة جدا حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (83.4%)، ونلاحظ من هذه النتيجة أن المديرين على درجة عالية جدا من الوعي بأهمية عنصر التنسيق فيما بينهم وبين المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة من خلال الاتصال المباشر معهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية والإفادة من عملية التغذية العكسية لأداء المعلمين ،وان هناك غالبية عظمى من المديرين يرفضون طريقة إلزام التعليمات للعاملين ولا يقتنعون بجدوى ذلك بالعمل الإداري وهذا ما نلاحظه من نسبة تقدير الإجابة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على (إلزام المعلمين بتنفيذ التعليمات والأنظمة التربوية خير وسيلة للتنسيق ) حيث حصلت على تقدير متوسط .

5- **المجال الخامس (التوجيه):** والذي حصل على المرتبة الثانية في التقدير بدرجة كبيرة جدا وبنسبة مئوية بلغت (81.6%) وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (7) أن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية لفقرات مجال التوجيه كانت كبيرة جدا على الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفقرة (1) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (72.6%) . وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لمجال التوجيه كانت كبيرة جدا حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة (81.6%) وترى الباحثة أن التوجيه الجيد يفضي إلى علاقات رسمية واجتماعية جيدة أيضا من حيث الأداء الوظيفي ،وان هناك نسبة لا بأس بها من المديرين يتعاملون مع العاملين بأسلوب علمي ومدرّس لا بطريقة شخصية أو مزاجية وهذا يدعم بشكل كبير عملية التوجيه والتي لمسنا أثارها من نتائج هذه الدراسة ،ولابد أيضا من الإشارة إلى أن التعليمات المدرسية قد وضعت من قبل معلمين في الأصل كانوا قد عاشوا المناخ المدرسي ولم يضعوا بينها تعليمات خيالية يستحيل تنفيذها ولكن إن لم يجد مديرا يوائم بين التعليمات وواقع المدرسة وتنفيذها بطريقة مرنة تصبح هذه التعليمات عامل تقريظ لا عامل توجيه إلا أن الباحثة لمست استياء في الإجابة على الفقرة رقم (6) والتي تنص على (أفضل وسيلة لتوجيه المعلمين إلزامهم بتنفيذ تعليمات النظام المدرسي) فقد حصلت على نسبة تقدير (61.25) ،ولابد من الإشارة أيضا أن الفقرة رقم (8) والتي تنص على (تشكيل لجنة لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمدرسة ) قد نالت نسبة تقدير كبيرة جدا وهذا يدل على

اهتمام المدير بعلاقته بالمجتمع المحلي وما لذلك من اثر على تغيير قناعة المجتمع المحلي بان أي اجتماع في المدرسة هدفه جمع التبرعات لمشاريع مدرسية خصوصا وان شريحة واسعة في المجتمع تحكمهم الظروف المادية الصعبة .

### خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

أظهرت النتائج ما يلي:

- إن درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (77%) .

- إن ترتيب مجالات فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى : مجال التنسيق (83.4%).

المرتبة الثانية : مجال التوجيه (81.6%).

المرتبة الثالثة : مجال الرقابة (77.8%).

المرتبة الرابعة: مجال التنظيم (76.2%).

المرتبة الخامسة: مجال التخطيط (65.6%).

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه :

" ما واقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية؟"

لتحديد ذلك استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية

أظهرت النتائج أن واقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا على الفقرات ذات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من (80%) ، وكانت كبيرة على الفقرات (9 ، 12 ، 17) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (78.2%-79.2%)، وكانت قليلة على الفقرة (18) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (58%). وفيما يتعلق في الدرجة الكلية لواقع الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جدا ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (86%).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قناعات المديرين واستعداداتهم ورغبتهم القوية للبدل والعطاء لصالح مدارسهم ،حيث أن شعور المدير الوجداني تجاه مدرسته بما تتضمنه من عناصر بشرية أو مادية وإيثاره لمصلحة المدرسة على مصالحه الشخصية وتحسسه للمشكلات التي تواجه المدرسة وتقديم المقترحات البناءة لتذليلها يؤدي إلى حالة من السعادة في ممارسته لعمله وتقديم العون لزملائه بالمدرسة، وفخره بنفسه كمدير لمؤسسة تربوية تقدم العلم والمعرفة لأجيال متتابعة ،وهذا بدوره يقود المدير لدرجة من التشبع بالثقة والرضا النفسي الذي يقود بدوره زيادة ولاء المدير التنظيمي وعدم رغبته في ترك مهنته أو حتى الانتقال لمهنة أخرى مهما كانت الحوافز المادية والمعنوية وهذه ما تدعمه نتائج الدراسة ،والفقرة رقم (18) والتي تنص على (الشعور بالرضا عن العمل لان الراتب الذي أتقاضاه يحقق الطموحات ) والتي حصلت على نسبة تقدير قليلة بلغت (58%) وترى الباحثة أن ذلك خير دليل على ارتفاع ولاء المديرين التنظيمي وفي واقع الحال الفلسطيني تكون الفترة المنصرمة أيضا شاهد حي وواقع على ذلك والذي لمسناه من خلال إصرار المديرين على وضع برامج تعويضية مكثفة للطلاب خشية أن يفوتهم الكثير من العلوم والمعارف والأساسيات العلمية المنهجية اللازمة قبل الانتقال إلى الصفوف اللاحقة وكذلك حرص المديرين على الموازنة بين إعطاء الدروس العلمية



المنهجية والاهتمام بالنشاطات اللامنهجية كالمسابقات والمباريات والرحلات والمعارض العلمية والتقنية حرصا على مشاعر الطلبة ولتخفيف أعباء الدراسة وتحفيزهم لها بشتى الوسائل .

### ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على انه :- " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية .

لاختبار الفرضية استخدم معامل الارتباط بيرسون وأظهرت النتائج " انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية " ، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى (0.61) وهي دالة إحصائيا عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) .

-وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى تشابك عمل الإدارة وترابطها حيث انه من الصعب عزلها لأنها مجتمعة تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة والمنشودة ،وكما نعلم أن الإدارة تتصف بالشمولية أي أن المدير يقوم بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة وتنسيق والإشراف على المرؤوسين وقيادتهم وتوجيههم وتقييم انجازاتهم .

فكلما كان المدير أكثر قدرة على توظيف التخطيط والذي هو عبارة عن التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر ، والتنبؤ بالمستقبل كلما كانت قراراته هادفة ومتجهة نحو تحقيق الأهداف بأكثر الوسائل فاعلية ، وهذا لا يتأتى إلا بجهود مجتمعة من جميع المرؤوسين من خلال عملية التنظيم بحيث تحصر الواجبات وتقسم على الأفراد كل حسب تخصصه وإعطاء صلاحيات من أجل العمل بانسجام وتوافق وتوجيه هؤلاء الأفراد وإعطائهم التعليمات الواضحة لبدء العمل وكيفية إنجازه، ومن ثم يأتي دور المدير الرقابي الهادف إلى التأكد من أن التنفيذ قد تم وفقا لما خطط له والعمل على استكشاف الأسباب

الحقيقة للأخطاء وتصحيحها . وكلما كان المدير قادرا على فهم هذه المفاهيم والتي هي محور العمل الإداري، كلما كان أكثر ديناميكية في اتخاذ القرارات واقرب إلى تحقيق الأهداف العامة لمدرسته، والتي تعتبر قرارات جماعية وبذل جميع المرؤوسين جهودهم لإنجاحها ودفع مركبهم نحو الأمام وهذا العمل الدؤوب لا يأتي إلا من أفراد يمتلكون رغبة بالعطاء والاستعداد الدائم لبذل جهد اكبر لإنجاح عمل مدرسته وهذا مؤشر واضح وصريح على محبة الأفراد لمؤسستهم و مؤشر قوي على ولائهم لها ، والانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يشعر بالمتعة عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي يجعل الفرد يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيقها ، يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية المنظمات وكفاءتها لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي .

#### رابعا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على انه ":- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس .

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية لمجالات : (مجال التخطيط ، و مجال الرقابة ، و مجال التنسيق، و مجال التوجيه) والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات التربوية الإدارية، والدرجة الكلية للولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في مجال التنظيم بين الذكور والإناث ولصالح الذكور.

وقد اتفقت هذه النتيجة و دراسة المخلافي (1992) و دراسة الطجم (1996) ودراسة سلامة (2004) حيث بينت الدراسة انه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس, كما اختلفت مع دراسة

دراسة المعيوف (2002) ودراسة عورتاني (2003) ودراسة أبو عيشة (2007) التي كانت نتائجها "لا توجد فروق تعزى لمتغير الجنس".

وتعلل الباحثة عدم وجود الفروق في المجالات المذكورة إلى أن الأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإناث, كذلك يقوم المديرين الذكور والإناث بنفس المهام والمسؤوليات, كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة, وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء والرجال المؤثرة في أداء العمل, كما يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المهمة التي حدثت في أدوار النساء والرجال حيث تزيد مشاركة النساء في العمل في الوظائف المختلفة. وقد يعزى سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التنظيم ولصالح الذكور قدرة الذكور على تحمل أعباء العمل مع المجتمع المحلي والقيام بزيارات وحضور اجتماعات عديدة مع المجتمع المحلي من أجل الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في دعم المدرسة والقيام بزيارات متبادلة مع المدارس المجاورة .

#### خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $=0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي وأظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $=0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية و الولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى السبب إلى أن الجميع موجودين في بيئة إدارية وتربوية واحدة وبالتالي لا تختلف الصعوبات والمشكلات التي يواجهونها في إدارتهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أن ذلك قد يعود إلى تشابه المساقات في الجامعات والمعاهد من حيث الاعتماد على الدراسة النظرية والبعد عن الممارسة العملية، كما يعود السبب إلى اعتماد معايير وأسس جديدة في التعيينات تعتمد الخبرة في التعليم والتربية والكفاءة والأداء المتميز أثناء العمل وكذلك المؤهلات التربوية، كما تؤكد النتائج أن

وتتفق هذه الدراسة ودراسة ردايدة (1988) ودراسة الطجم (1996) ودراسة العتيبي والسواط (1997)، وختلفت هذه الدراسة ودراسة مراد (1992).

#### سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في كل من فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية لمجالات: (مجال التنظيم، ومجال الرقابة، ومجال التنسيق، ومجال التوجيه) والدرجة الكلية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، بينما كانت الفروق دالة إحصائية في مجال التخطيط والدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة. ولتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post-hoc Test) بين المتوسطات الحسابية.

أظهرت النتائج أن الفروق كانت دالة إحصائياً في مجال التخطيط بين أصحاب الخبرة اقل من 6 سنوات و (6-10 سنوات ) ولصالح اقل من 6 سنوات ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

كما أظهرت النتائج أن الفروق كانت دالة إحصائياً في الدرجة الكلية لفهم المفاهيم والمصطلحات الإدارية بين أصحاب الخبرة اقل من 6 سنوات و (6-10 سنوات ) ولصالح اقل من 6 سنوات ، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

وتعطي الباحثة تعليلاً لذلك إلى أن المديرين الجدد قد تلقوا تدريب وتأهيل على مستوى المديرية و الوزارة في مجال العمل الإداري أكثر من غيرهم ، وكذلك للمعايير والمتطلبات والشروط الجديدة والقاضية بان يحمل المدير مؤهل تربوي إضافة إلى التخصص الرئيس له وهذا بدوره أتاح الفرصة أمامهم لاختيار النخب ، وذلك حسب الإستراتيجية الجديدة للتوظيف " وهذا ما شهدناه في الفترة القليلة الماضية " ، ومن البديهي أن يمارس المدير الجديد عمله بطاقة ودافعية وتحمس بشكل كبير رغبة منه في إبراز طاقاته ومهاراته ورغبته في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج - لاسيما وان كان من فئة الشباب أو مرحلة متوسط العمر - وذلك ما يمثل تحدياً ذاتياً نحو تحقيق الذات وما له من اثر في شعور المدير بالرضا النفسي عن ادائه وعن الدور أو المنصب الذي يشغله .

#### سابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :

نصت الفرضية الخامسة على انه:- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (18) تبين انه لا يوجد فروق لدى المديرين والمديرات في الولاء التنظيمي وتعلل الباحثة عدم وجود فروق إلى أن الأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإناث إضافة

إلى قيام الطرفين بنفس المهام والمسؤوليات وهذا بدوره حافز قوي للشعور بالرضا النفسي والذي يعتبر مفتاحاً رئيساً للشعور بولاء الفرد نحو مهنته، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة ودراسة كل من سلامة (2004) ودراسة ردايدة (1988) حيث أظهرت عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، واختلفت ودراسة عورتاني (2003) ودراسة المعيوف (2002) حيث أظهرت الدراسات وجود فروق في واقع الولاء التنظيمي يعود إلى متغير الجنس .

#### ثامنا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

نصت الفرضية السادسة على أنه:- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

وتشير نتائج الجداول (19) و(20) إلى عدم وجود فروق لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة السبب في عدم وجود فروق إلى أن توجهات المديرين والمديرات وما يشعرون به من مشاعر إيجابية نحو عملهم هي ذاتها عند من يحمل درجة الماجستير أو البكالوريوس أو الدبلوم فأقل ، فالجميع يعمل ضمن ذات القوانين وذات الحقوق والواجبات والجميع يعمل بإنصاف .

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع دراسة ردايدة (1988) حيث أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الولاء التنظيمي ، بينما اختلفت ونتائج دراسة الأحمدى (2004) ودراسة سلامة (2004) ودراسة عورتاني (2003) حيث أن جميع هذه الدراسات أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية إلى اثر متغير المؤهل العلمي على الولاء التنظيمي .

## تاسعا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

نصت الفرضية السادسة على انه:- " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

تشير نتائج الجداول ( 21 ) و( 22) عدم وجود فروق لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية .

وترجع الباحثة سبب ذلك إلى أن أفراد العينة والذين نقل خبرتهم عن ست سنوات يكونوا حديثي العهد وما يصبون إليه إثبات الوجود ويضعون في حسابانهم الإخلاص والولاء منذ اليوم الأول لعملهم كوسيلة لإثبات الوجود وإبراز طاقاتهم ومهاراتهم ورغبتهم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج ، جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة ودراسة الأحمدى(2004) ودراسة الطجم (1996) ودراسة ردايدة (1988) حيث أظهرت هذه الدراسات انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

بينما جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لدراسة سلامة(2004) ودراسة عورتاني (2003) ودراسة صادق (200) حيث أظهرت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

## التوصيات:

- 1- وضع معايير إضافية في تعيين مدير المدرسة بتفضيل حملة دورات تأهيلية تربوية أو لذوي التخصصات في الإدارة التربوية.
- 2- إعطاء المدير المزيد من الصلاحيات والتعامل مع الأنظمة والقوانين بمرونة.
- 3- إجراء دراسة حول ذات الموضوع في المحافظات الجنوبية لفلسطين حيث لم تتمكن الباحثة من ذلك بسبب الظروف السياسية والحصار المشدد.
- 4- ضرورة التأكيد على أهمية إشراك المديرين والمديرات في رسم السياسات التربوية العامة



## المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو النصر، مدحت محمد (2005). تنمية مهارات، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع .
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود (2002-2003). المدير المعاصر، وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية.
3. أبو عيشة، غيداء (2007). مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.
4. الأحمدى، طلال بن عايد (2004). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة". المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع1، ص.ص 1-44 .
5. الخميسي، السيد سلامة (2002). قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة .
6. الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
7. الازهري، محي الدين (1993). الادارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي.
8. السبعوي، محمد مصطفى (2003). تطور الفكر الإداري.

9. الشحرور، احمد (1993). الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان .
10. الطراونة، اخليف يوسف (2003). واقع ممارسة الكفايات التخطيطية لمديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن عشر، العدد السادس، ص 223 .
11. العتيبي، سعودي. السواط، طلق (1997). "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه". مجلة الإداري، العدد (5)، المجلد (2)، ص.ص: 3-70.
12. الغمري، إبراهيم (1978). الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية /دار الجامعات المصرية.
13. الفهداوي، خليفة صالح، والقطاونة، نشأت أحمد. (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". المجلة العربية للإدارة، مج24، ع2، ص.ص: 9-18.
14. القبح، ساجي سمير (2007). الرقابة الداخلية والية العمل بها، قسم الرقابة الداخلية، مديرية التربية والتعليم /طولكرم .
15. المخلافي، محمد (1992). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية باليمن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
16. المصري، أحمد محمد (2004) التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر.
17. المعيوف، صلاح بن معاذ، (2003). "أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مج (28)، ع (107)، ص.ص: 111-150.

18. المغربي، كامل - زويلف، مهدي - علاونة، علي - فريحات، حيدر - الطراونة، مدحت (1995). أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع.
19. النبتيتي، خالد (1989). تقييم حاجات الإدارة التربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
20. بربر، كامل (1996) الإدارة عملية ونظام، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
21. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة د.رفاعي محمد رفاعي و د.إسماعيل علي بسيوني (2004) إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر.
22. حسان، حسن محمد إبراهيم - العجمي، محمد حسنين (2007). الإدارة التربوية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع .
23. حسين، سلامة عبد العظيم (2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة ،الطريق إلى المدرسة الفعالة .دار الفكر .
24. حمدان، دانا لطفي (2007) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .
25. دره ، عبد الباري / المدهون ، موسى /الجزراوي ،إبراهيم (1994) الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات ،منهج علمي تحليلي . جامعة الإسراء عمان .
26. رشيد، مازن فارس. (2004). "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعبة للولاء التنظيمي". المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج (11)، ع (1)، ص.ص: 9-36، الكويت.
27. سترونج، إيرل بو، ترجمة علي السلمي (1977). مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة النهضة المصرية-القاهرة .

28. شتلتوت ، السيد حسن ، ومعوض ، حسن سيد (1980). **التنظيم والادارة في التربية الرياضية** ، دار المعارف ،ص8 .
29. صافي، حسن عبد الرحيم. (2003). " صعوبات التخطيط التربوي كما يراها مديرو ومديرات مدارس الحكومة ووكالة الغوث في محافظة رام الله والبيرة ". رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين .
30. عبد الباقي، صلاح الدين (2005). **مبادئ السلوك التنظيمي**،الدار الجامعية .
31. عبد الفتاح، محمد سعيد / الصحن ،محمد فريد (2003). **الإدارة العامة :المبادئ والتطبيق** ، الدار الجامعية .
32. عبوي ،زيد منير (2006). **التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"** ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن /دار المشرق الثقافي ،عمان -الأردن .
33. عريفج، عيد / نصر الله ، حنا /صبري ، هالة (2002). **مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة** ، جامعة الزيتونة .
34. عساف، عبد محمد (2003-2004). **محاضرات في الإدارة التربوية** ،متطلب مساق الماجستير النظرية في الإدارة التربوية ،جامعة النجاح الوطنية .
36. عقيلي، عمر وصفي (1997). **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان .
37. علي، كريم ناصر (2003). **الإدارة والإشراف التربوي** ، دار الشروق للنشر والتوزيع .
38. عليمات، صالح ناصر (2007). **العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية**،دار شروق .
39. عليان، ربحي مصطفى (2007). **أسس الإدارة المعاصرة** ،الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان .
40. عورتاني، مأمون عبد القادر. (2003). **"العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

41. عيسى، محمد رفقي. (1995). "التوافق المهني وعلاقته بالاحتراف النفسي لدى معلمات الرياض". المجلة التربوية، الكويت، مج (9)، ع (34)، ص.ص 117-121.
42. غنام ، ختام عبد الله علي (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ،جامعة النجاح الوطنية ،نابلس.
43. فينفر، جون م ، شيروود،فرانك ب /ترجمة محمد توفيق رمزي و خير الدين عبد القوي (1965). التنظيم الإداري ،مكتبة النهضة المصرية .
- 44.مراد ،بديعة(1992). قياس معرفة مفاهيم القيادة الإدارية لدى الإداريين التربويين في الأردن ،رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية ،عمان .
45. هاشم، زكي محمود . الإدارة العلمية الطبعة الثالثة ، وكالة المطبوعات ،جامعة الكويت
46. ياغي، محمد عبد الفتاح (1994). مبادئ الإدارة العامة ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - الجامعة الأردنية .
47. يوسف، درويش عبد الرحمن (1999): "تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،مج 6 ، ع 1 ،ص.ص 89-107، الكويت .

- 1- Akkila, M. A. (1986). " Educational Development In The Arab Countries": Some criteria for educational planning. Kensas University, U.S.A.
- 2- Bayazit; Hammer; and Wazeter, (2004) "Methodological challenges in union commitment studies", **Journal of Applied Psychology**, 89(4), p.p 738-747.
- 3- Curry,P.James et al,( 1986) on the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment, **Academy of Management Journal** ,vol.22, no.4, p.p847-858.
- 4- Fleitman, J. (1980). "The Educator Administrator As Planner". Dissertation Abstracts International.No. 41, Vol.10
- 5- Fraijat, G. (1986). "Educational Planning Process At The National Level In Jordan", Dissertation Abstracts Interntional.No. 47, Vol 10.
- 6- Joffers,C, and Haughey, L, (2001). "Elementary Teachers, Commitment declines": Antecedents, Processes and outcomes, The Qualitative Report, 6(1) p.p 1-19.
- 7- John, M, and Taylor, J., (1999). Leadership Style, school climate, and the Institutional commitment of teachers. **International Forum**, 2 (1), p.p 25- 57.
- 8- Hawkins,W.,(1998). "Predictions of Affective Organizational Commetmint among high school principals", Doctoral Dissertation, University of Verginia, U.S.A

- 9- - Kantor ,Rosath M. commitment and social Organization, as study of commitment, mechanism in utopian community, *Americium Socio Logical Review* ,1968 ,p.p 499-517 .
- 10- Lincoln, James R.and Arne L.Kalleberg. (1990),*Culture, Control, and Commitment, A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan* . Cambridge University press,UK.
- 11- Marsh, and Mannari, (1977), *Organizational commitment and turnover, Aprediction Studt Administrative Science Quarterly* .vol.22) p.p 57-75 .
- 12- Meyer,J,and Allen, N, (1991)." Athree Commitment Conceptulization of organizational commitment", **Human Resources Management Review**, 1 (1), P.P 61- 89.
- 13- Morris, J, and, Sherman, J (1981) Generalize ability of an organizational commitment modle, **Academy of Management Journal**, 24, ,p.p512-525 .
- 14- Norris, D. (1984)." A guide For New Planners". ERIC Abstracts , ED. 250973.
- 15- Nicolai, S. (2007)." *Fragmented Foundations: Education and Chronic Crisis in the Occupied Palestinian Territory*". International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- 16- Raju, P, and Strivastava, R . (1994). "Factors contribution to commitment to the teaching profession", **International Journal of Educational Management**, 8 (5) P.P 7- 13.



- 17- Smith, M. (1997). "The study of the effect of training on the participation of parents in educational planning of their children with disabilities". Degree: PHD. University of Maryland College Park.
- 18- Somech, Anit; Bogler, Ronit, (2002). "Antecedents and Consequences of teacher organizational and professional commitment", **Educational Administration Quarterly**, 38(4), P. 555.
- 19- Stevenson, K.R. (2006). "Educational Trends Shaping School Planning and Design: 2007", National Clearinghouse for Educational Facilities.

## الملاحق

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

ملحق رقم (2): الاستبانة.

ملحق رقم (3): كتب تسهيل المهمة.

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين

د. حسني فهمي المصري	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
د. ليلي البيطار	جامعة النجاح الوطنية- نابلس
د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
د. زياد بركات	جامعة القدس المفتوحة - طولكرم
د. كفاح حسن	جامعة القدس المفتوحة - طولكرم
د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
د.معروف الشايب	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
أ. فاخر الخليلي	جامعة النجاح الوطنية-نابلس
أ. عماد الصوص	مديرية التربية والتعليم - طولكرم

أولاً: استبانته المفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	معارض	معارض بشدة
<b>1. التخطيط: أرى أن العمليات الآتية جزء من مهمني حين وضع خطة إدارية</b>						
-1	اعتماد خبرتي الشخصية لإعداد الخطة الإدارية					
-2	إشراك المعلمين في إعداد الخطة الإدارية					
-3	الخطة الإدارية السنوية ثابتة ولا تتغير					
-4	الابتعاد عن كثرة البدائل حتى لا تنتشتت الموارد الاقتصادية					
-5	التخطيط عملية محصورة في الشهر الأول من السنة الدراسية					
-6	وضع خطة تقتصر على واقع المدرسة ولا علاقة لها بالسياسة التربوية الشاملة					
-7	العلاقة مع مديرية التربية والتعليم ترسمها المديرية ولا داعي لوضعها في الخطة					
-8	التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات في البيئة التعليمية التعليمية					
-9	يعتبر التخطيط ضرورياً لوضع مشاريع مستقبلية للمدرسة لأنها مسؤولية مركزية					
<b>2. التنظيم: تعتبر العمليات الآتية من المهام التنظيمية الضرورية للمدرسة</b>						
-10	وضع خريطة تنظيمية لتحديد الأدوار المطلوبة من العاملين في المدرسة					
-11	الاحتفاظ بخريطة للمدرسة تضم أقسام البناء المدرسي والمرافق التعليمية					
-12	تقسيم النظام المدرسي إلى أنظمة فرعية					
-13	تحديد المدخلات اللازمة لكل نظام فرعي من خلال الخبرات الذاتية					

معارض بشدة	معارض	لا رأي لي	موافق	موافق بشدة	المفهوم الإداري	الرقم
					تكليف المعلمين بتحديد العمليات اللازمة لتنفيذ الأنظمة الفرعية	14-
					تحدد متطلبات التنفيذ في بداية كل عام دراسي ولا داعي لتفقدتها باستمرار	15-
					وضع برنامج للزيارات الصفية للمعلمين وإطلاعهم عليه	16-
					وضع مصادر للمعلومات بين يدي المعلمين بعد تحليلها لتسهيل استخدامها	17-
					التنظيم مسؤوليته كمدبر للمدرسة أقوم بها وحدي	18-
					الاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي في إصلاح البناء والأثاث المدرسي	19-
					أشراك الطلبة ببرنامج لخدمة المجتمع المحلي في مناسبات معينة	20-
					وضع برنامج للزيارات المتبادلة مع المدارس المجاورة	21-
<b>3. الرقابة: الرقابة المدرسية تعني القيام بالعمليات التالية:</b>						
					القيام بزيارات صفية مفاجئة لمعرفة الأداء على حقيقته	22-
					تحدد معايير مسبقة لقياس الأداء الوظيفي للمعلمين وأطلعهم عليها	23-
					الاكتفاء بإطلاع المعلمين على التعليمات والأنظمة المدرسية والزمهم بتنفيذها	24-
					وضع برنامج للزيارات الصفية للمعلمين وأطلعهم عليه	25-
					الاحتفاظ بخطة موثقة لمناخبة الواجبات الكتابية الطلابية	26-
					متابعة تنفيذ المعلمين لخططهم السنوية ضمن الزمن المحدد	27-
					الرقابة سلطة مطلقة بيد المدير	28-

معارض بشدة	معارض	لا رأي لي	موافق	موافق بشدة	المفهوم الإداري	الرقم
					التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العملية التربوية	29-
					عقد اجتماعات دورية لتصحيح التجاوزات عن المعايير المحددة	30-
					الهدف من الرقابة تقويم الأداء	31-
<b>4. التنسيق: تعني عملية التنسيق بالمدرسة</b>						
					إلزام المعلمين بتنفيذ التعليمات والأنظمة التربوية خير وسيلة للتنسيق	32-
					معرفة الدوافع عند المعلمين والعاملين	33-
					البحث عن أهداف وحاجات المعلمين	34-
					التنسيق بين المعلمين يتم من خلال الاتصال المباشر بهم وليس بإصدار التعليمات إليهم	35-
					استغلال عملية التغذية الراجعة لأداء المعلمين لتنسيق جهودهم تجاه الأهداف التربوية	36-
					الاطلاع على حاجات وإمكانيات المجتمع المحلي لتحديد دور المدرسة في البيئة المحلية	37-
					تفويض بعض المهام الرقابية لمساعد المدير	38-
<b>5. التوجيه: تعني عملية التوجيه المدرسي معرفة ما يلي</b>						
					التوجيه من مهام مدير المدرسة التي لا تقبل التفويض	39-
					التوجيه وظيفة إشرافية تستهدف تطوير أداء العاملين	40-
					تشجيع تبادل الزيارات بين المعلمين	41-
					تحليل نتائج الاختبارات المدرسية الشهرية والفصلية	42-
					معرفة تامة بعلاقات العمل على المستويات كافة داخل النظام المدرسي	43-

معارض بشدة	معارض	لا رأي لي	موافق	موافق بشدة	المفهوم الإداري	الرقم
					أفضل وسيلة لتوجيه المعلمين إلزامهم بتنفيذ تعليمات النظام المدرسي	-44
					تهيئة المناخ المناسب لملاحظة السلوك	-45
					تشكيل لجنة لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع	-46
					تشكيل لجان طلابية للأنشطة المدرسية المختلفة	-47

ملحق رقم (2): الاستبانة.

ثانياً: استبانة الولاء التنظيمي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	معارض	معارض بشدة
1-	تمثل المدرسة جزءاً من حياة الفرد ومن الصعب الابتعاد عنها					
2-	معاملة أولياء الأمور بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمدرسة التي يعمل بها الفرد					
3-	تفضيل مصلحة المدرسة على المصلحة الشخصية					
4-	الثناء على الطالب المجتهد وتشجيعه على تحقيق إنجازات علمية تخدم العملية التربوية في المدرسة					
5-	الإيمان بأن التدريس مهنة تخضع للأنظمة والقوانين والعمل المؤسسي					
6-	تشجيع على نشر الأفكار الجديدة وأعمها على الطلبة للإفادة منها حول إمكانية تطبيقها على أرض الواقع					
7-	تشجيع اشتراك الزملاء في دورات أو ندوات لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وفعالها					
8-	المحافظة على ممتلكات المدرسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماماً					
9-	تجنب استخدام العواطف في التعامل مع الآخرين في المدرسة					
10-	تقييم عضو هيئة التدريس على أساس قدرته على تحقيق الأهداف					
11-	وجود استعداد لبذل جهد أكبر لإنجاح عمل المدرسة التي يعمل بها الفرد					
12-	ارفض ترك مهنتي مهما توفرت حوافز أخرى لدي					
13-	الثناء على المعلم المبدع وتبني أفكاره في تحقيق أهداف المدرسة					



الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا رأي لي	معارض	معارض بشدة
14-	لدي استعداد للتأخر في المدرسة بعد الدوام للمصلحة العامة					
15-	تحسس المشكلات التي تواجه المدرسة وتقديم المقترحات البناءة لتذليلها					
16-	الشعور بالتقارب بين الأهداف الشخصية وأهداف المدرسة					
17-	ارفض ترك عملي اذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل					
18-	الشعور بالرضا عن العمل لان الراتب الذي أتقاضاه يحقق الطموحات					
19-	أومن بان اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم وعطائهم نحو المدرسة					
20-	اشعر برغبة كبيرة بالعطاء دوما كوني اعمل مدير مدرسة					
21-	اشعر بان لي تأثير في المجتمع المحلي بسب عملي كمدير مدرسة					
22-	اعتقد بأنني استطعت تحقيق أشياء مهمة لمجتمعي كوني اعمل كمدير مدرسة					
24-	اشعر بالفخر بسب عملي بهذه المؤسسة التربوية					
25-	املك القدرة على إيجاد أجواء نفسية طبيعية مع زملائي في المدرسة					
26-	تتجلى السعادة عن تقديم يد العون لزملائي في المدرسة					

ملحق رقم (3): كتب تسهيل المهمة.

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies  
Deanship Office



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا  
مكتب العميد

التاريخ : 2007/11/24

حضرة الاخت الاستاذة سعاد قدومي المحترمة  
نائب مدير عام التعليم العام / الادارة العامة للتعليم العام  
وزارة التربية والتعليم العالي  
فاكس: 2983222 - 2 - 00972  
رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / هناد محمد علي الحلو  
(رقم تسجيل 10451763)

الطالبة المذكورة اعلاه هي احدى طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ،  
تخصص ادارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها،  
التي عنوانها :  
(درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقته  
بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال فلسطين)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في تعبئة الاستبانة على مديري ومديرات  
محافظات شمال الضفة الغربية لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. سائد الكوني





الرقم : وت / ٢١ / ٢٠٠٧

التاريخ : ١٠ / ٢٠٧ / ٢٠٠٧م

الموافق : ١١ / ١٠٧ / ١٤٢٨هـ

السيد د. سائد الكوني المحترم

عميد كلية الدراسات العليا/ جامعة النجاح الوطنية/ نابلس

تحية طيبة وبعد ...

**الموضوع: الدراسة الميدانية**

**الإشارة: كتابكم بتاريخ 2007/11/24م**

لا مانع من قيام الدالبة (فناء محمد علي الحلو) من إجراء درستها بعنوان "درجة فهم مديري ومديرات المدارس الأساسية للمفاهيم والمصطلحات الإدارية التربوية وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم في محافظات شمال فلسطين" وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على مديري ومديرات المدارس الأساسية في المحافظات الأتية أسماؤها (نابلس، وطولكرم، وجنين، وقلقيلية، وطوباس، وسلغيت)، بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم المذكورة، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التربوية.

مع الاحترام،،،

أ. سعاد القدومي

نايب مدير عام التنظيم العام



نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم/ قلقيلية المحترم  
نسخة/ السيدة مديرة التربية والتعليم/ جنين المحترمة  
نسخة/ السيدة مديرة التربية والتعليم/ نابلس المحترمة  
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم/ طولكرم المحترم  
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم/ سلغيت المحترم  
نسخة/ السيد مدير التربية والتعليم/ طوباس المحترم

الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / الملف

تاريخ: ١٠ / ١٠٧ / ٢٠٠٧

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The principals of primary public schools' level of  
comprehending the educational and administrative concepts  
and terminology, and its relationship with their  
organizational loyalty in the north Palestine Governates.**

**Prepared by**

**Hana'a Mohamed Ali Mahmoud Alhelw.**

**supervision by**

**Dr Ghassan Alhelw**

**Dr. Abed Assaf.**

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

**2008**

**The principals of primary public schools' level of comprehending the educational and administrative concepts and terminology , and its relationship with their organizational loyalty in the north Palestine Governates.**

**Prepared by:**

**Hana'a Mohamed Ali Mahmoud Alhelw.**

**Under supervision of: Dr. Prof. Ghassan Alhelw.**

**Dr. Prof. Abed Assaf.**

**Abstract**

The study aims to determine the principals of primary public schools' level of comprehending the educational and administrative concepts and terminology, and its relationship with their organizational loyalty in the north Palestine Governates. It also aims to determine the "sex, educational degree and managerial experiences" variables in influencing the level of comprehend and organizational loyalty at the north Palestine governates primary public schools principals.

As shown in the statistics of the Ministry of Education, there are (316) primary public schools principals in the north governates: tulkarem, Naplus, Qalqilya, Jinneen, Selfitt and Toopas

The study sample considered (150) principals forming about half of the total numbers of the primary public schools principals.

To answer the study questions and fulfill its hypothesis, the researcher used two questionnaires:

The first: to measure the administrative concepts.

The second: to measure organizational loyalty.

The researcher develop the two questionnaires depending on the previous studies and educational literature.those are:

- measuring the educational and administrative concepts and terminology comprehension questionnaire: including (46) clauses

- measuring the organizational loyalty questionnaire: including (26) clauses

after collecting the data it is statistically analyzed using the statistic package for social science (SPSS).

The main study concludes that:

1- The primary public school principals' level of comprehending the educational and administrative concepts and terminology in the north Palestine governate is high: it is (77%) from the total score.

- the order of the fields of the primary public school principals' comprehension level of the educational and administrative concepts and terminology in north Governate is:

First: the coordinating field(83.4%)

Second: directing field (81.6)

Third: controlling field (77.8%)

Fourth: organizing field (76.2%)

Fifth: planning field (65.6%)

- The total degree of the organizational loyalty of the primary public schools' principals is very high at the north Palestine Governate. It is (86%)

- There is a significant statistical relation at the function level ( $0.05=\alpha$ ) between the primary public schools 's principals comprehension level of

the educational and administrative concepts and terminology in north Palestine governate.: the Bersson correlation factor is (0.61) and it is a statistical function at the level(0.05=a).

-There is no significant statistical differences at the function level (0.05=a) between the primary public schools ' principals comprehension level of the educational and administrative concepts and terminology in the fields: (planning field, controlling field,coordinating field and directing field) and the comprehension of the educational and administrative concepts and terminology total degree and the organizational loyalty total degree in north Palestine Governate can be referred to the "sex' variable while the differences were statistical function in organizing field between males and females and in favor of males.

- There is no significant statistical differences at the function level (0.05=a) between the primary public schools ' principals comprehension level of the educational and administrative concepts and terminology and the organizational loyalty in the north Palestine Governate can be referred to changing the academic degree.

-There is no significant statistical differences at the function level (0.05=a) between the primary public schools ' principals comprehension level of the educational and administrative concepts and terminology in the fields: (organizing field, controlling field ,coordinating field and directing field) and the comprehension of the educational and administrative concepts and terminology total degree and the organizational loyalty total degree in north Palestine Governate can be referred to the "post experience" variable. To determine among whom where the differences ,the researcher used 'scheffe Post-hoc Test " between the mathematical means.

The results shown that the differences is a statistical function in planning field between those with less than 6 years of experience and (6-10 years) and in favor of those who have less than 6 years of experience, while it wasn't statistical function in other fields.

The study results found that the differences is statistical function in the total degree of the primary public schools ' principals comprehension level of the educational and administrative concepts and terminology between the less than 6 years of experience and( 6-10) and in favor of those with less than 6 years, while wasn't statistical function with other comparisons.

According to the study findings ,the researcher conclude those recommendation:

- 1- there must be an additional standards in hiring primary school principal in favor those who have educational courses or those with majors in educational administration.
- 2- Give the principal more authority and to be more flexible with roles and regulations.
- 3- To make such study in north Palestine Governate. The researcher could apply her study on the north Palestine Governate due to the closure and the political circumstances.