

النمط القيادي الفوضوي كمنبئ بالالتزام التنظيمي للمعلمين

دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة

حمزة بن معتوق<sup>1\*</sup>، سامية حميدي<sup>2</sup>

<sup>2,1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)

chaotic leadership style as a predictor Of organizational commitment to teachers  
Field Study Of Some Of The Primary Schools in the city of M'sila

Hamza benmaatoug<sup>1,\*</sup>, Samia hamidi<sup>2</sup>  
benmaatoug15@gmail.com

<sup>1,2</sup> University of Biskra (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2019/02/10؛ تاريخ القبول: 2020/05/28؛ تاريخ النشر: 2020/06/30

**Abstract.** Our study aimed to determine the predictability of the organizational commitment of primary school teachers in M'sila city based on their grades in the chaotic leadership style. Our sample was formed (414) teachers and teachers randomly selected from primary school teachers in M'sila for the academic year 2017/2018. And our study found a presence a negative relationship between the chaotic leadership style and the organizational commitment of (165, \*\*), In the sense of a weak inverse relationship. However, there is a statistically significant impact between chaotic leadership style and organizational commitment with an estimated impact of 2.7%.

**Keywords.** chaotic leadership style; Organizational Commitment ; Teachers.

**ملخص.** هدفت دراستنا إلى معرفة مدى إمكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي، تكونت عينة دراستنا من (414) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة للموسم الدراسي 2018/2017، وتوصلت دراستنا إلى وجود علاقة سالبة بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي بلغت (\*\*-165)، أي علاقة عكسية وضعيفة، بوجود تأثير دال إحصائياً بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي، بنسبة تأثير قدرت بـ 2.7%.

**الكلمات الدالة.** النمط القيادي الفوضوي؛ الالتزام التنظيمي؛ المعلمين.

\* corresponding author

## 1. مقدمة

تعتبر المدرسة أهم وسيط تربوي يقع على كاهله تربية وتعليم وتنشئة أفراد المجتمع، من خلال ما تقدمه من برامج تربوية ومناهج تعليمية، وإعداد وبناء شخصية الفرد، كونها تحمل رسالة سامية، في إعداد الأجيال التي تصنع الحضارة وتدرج دورها في المجتمع، ولكي تقوم المدرسة بمهامها التربوية والتعليمية على أكمل وجه، فهي بحاجة ماسة إلى إدارة مدرسية فاعلة تتبع النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة والتسيير، ويعد الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في ضمان ارتباط الأهداف التي نشأت من أجلها المدرسة، ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، فيقوم المرؤوسون حسب وظائفهم بأدوار معينة، حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المدرسة، ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة المدرسية، من خلال النمط القيادي الذي يمثل مجموعة السلوكيات التي يوجه بها القائد منظمته.

كما أن الالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط المعلم بعمله، ويجعله يبذل جهوداً عالية لإنجاحه، ويبيد رغبة قوية في البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، كما يقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل، أو التأخر والغياب، أو ترك العمل، أو الشعور بالإحباط، فبتحقيق الالتزام التنظيمي تحقق الإدارة المدرسية أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا ما دفع الباحث إلى محاولة التعرف على مدى إمكانية التنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال النمط القيادي الفوضوي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة .

## 1.1. الإشكالية.

يعد موضوع القيادة الإدارية عموماً والنمط القيادي المتبع في الإدارة المدرسية على وجه الخصوص، من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، وبالذات في المجال التربوي، وذلك لما لها من أهمية وأثر كبير على تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، وقيامها بأداء رسالتها على أكمل وجه، والالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج المعلم بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتتطابق مصالحه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد في تطويرها، فهو شعور مستمر بالافتخار والارتباط بالعمل في المؤسسة، والإيمان بأهدافها وقيمها، مما يوجد علاقة قوية وإيجابية تقوم على الاقتناع بأهداف وغايات التنظيم، وليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة (برقوق ودرنوني، 2014، ص 16).

ومن خلال تقصي العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي، اتضح أن الالتزام يتأثر بالعديد من العوامل والمتغيرات والتي من بينها النمط القيادي، حيث جاء في دراسة قامت بها " شافية بن حفيظ" (2013) حول موضوع علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة .

كما أكدت دراسة " ناصر عسييري" (2014) والمعنونة ب: الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي، على أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا يعني وجود تأثير إيجابي متبادل بينهما. وأشارت "سامية أبوندا" (2007) في دراستها حول موضوع تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في بعض الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة .

ونظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه المدير داخل المدرسة، وانعكاساته على ارتفاع وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، جاءت هذه الدراسة والتي طبقت على معلمي المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، لتبرز أثر النمط القيادي الفوضوي كمؤشر مهم للتنبؤ بالالتزام التنظيمي لديهم. وعليه تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي؟ ويندرج تحته ثلاث تساؤلات جزئية:

- هل يمكن التنبؤ بالالتزام العاطفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي؟
- هل يمكن التنبؤ بالالتزام المستمر لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي؟
- هل يمكن التنبؤ بالالتزام المعياري لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي؟

### 2.1. الفرضيات.

- الفرضية الأولى: يمكن التنبؤ بالالتزام العاطفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي.
- الفرضية الثانية: يمكن التنبؤ بالالتزام المستمر لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي.
- الفرضية الثالثة: يمكن التنبؤ بالالتزام المعياري لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي.

### 3.1. أهمية الدراسة.

- أهمية المعلم والدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المدرسة وكذلك الارتقاء بالمجتمع.
- إظهار الآثار المترتبة عن استخدام النمط القيادي الفوضوي (إيجاباً أو سلباً) وأثر ذلك في سيرورة المدرسة تربوياً وإدارياً.

- تتبع أهمية الدراسة في وضع مقاييس محددة لمعرفة مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- تستمد الدراسة أهميتها كذلك من طبيعة الالتزام التنظيمي الموجود لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ودرجة تأثير النمط القيادي الفوضوي على مستويات هذا الالتزام.

#### 4.1. حدود الدراسة. اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود أو المجالات التالية:

أ. **المجال البشري.** أجريت هذه الدراسة على عينة معتبرة من المعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة.

ب. **المجال المكاني.** وقد طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية التابعة جغرافياً لمدينة بلدية المسيلة، وتضم مدينة المسيلة (80) مدرسة ابتدائية موزعة على أربع مقاطعات إدارية.

ج. **المجال الزمني.** أجريت الدراسة في العام الدراسي 2018/2017.

#### 5.1. المفاهيم الإجرائية للدراسة.

##### 1.5.1. القيادة الإدارية.

أ. **النمط القيادي.** "النمط لغة هو طريقة وأسلوب وشكل أو مذهب ، ونمط الشيء أي جعله على نفس النوع أو الأسلوب، والنمط القيادي هو الطريقة التي يعتمدها القائد في إدارة مؤسسته" (معجم المعاني، 2014).

أما اصطلاحاً فإنه " تعبير عن تصرفات القائد اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف" (سليمان، 1987، ص 416) . ويعرف أيضاً " بأنه هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على موظفيه". (العسيلي، 1999، ص 10).

**التعريف الإجرائي للنمط القيادي:** يقصد الباحث بالنمط القيادي في هذه الدراسة " بأنه ذلك الأسلوب من الإدارة الذي يتبعه هؤلاء المدراء (القادة) في التعامل مع معلميه(المؤسسين)، من أجل الوصول لأداء أفضل للمدرسة من الناحية الإدارية والتربوية عن طريق ممارسة أسلوب الرقابة على الأداء والحضور، ومدى التقدم في المنهج المدرسي والالتزام به، واستخدم الباحث أداة الاستبيان مكونة من 10 بنود لقياس النمط القيادي الفوضوي".

##### ب. أنماط القيادة الإدارية .

لقيت دراسة أنماط القيادة الإدارية اهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيمات الصناعية، وقد تعددت هذه الأنماط بتعدد المفكرين والنظريات القيادية ويختلف النمط القيادي لكل قائد حسب علاقته بالعاملين معه وطريقته في التعامل مع المشكلات وأسلوبه في اتخاذ القرار، وذلك تبعاً للعديد من العوامل المؤثرة وباستعراض الأدب الإداري يمكن تمييز ثلاث أنماط قيادية هي: النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الفوضوي، وستنظر لهذه الأنماط بشكل مختصر، وهي كالآتي:

- **النمط القيادي الديمقراطي.** يعتبر النمط الديمقراطي نمط متوازن يشبع حاجات الرئيس والمرؤوس، ويقوم هذا النمط على مبدأ الاحترام المتبادل بين الطرفين والقائد الديمقراطي يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويمنح الحرية لإبداء آرائهم، ويسود في هذا النمط أسلوب العلاقات الإنسانية، والقائد الديمقراطي يفوض صلاحياته للمرؤوسين ليوفر الوقت والجهد، هذا بالإضافة أنه يدعمهم معنوياً ويعتبر القيادة مهمة تشاركيه بينه وبين مرؤوسيه (الشطناوي والغامدي، 2016، ص 262). وفي الإدارة الديمقراطية يستند مدير المدرسة في ممارسة سلطته إلى ما يخوله له القانون وليس إلى النزعات الشخصية، ولا يلجأ إلى استخدام سلطته إلى في حالة عدم وجود حلول أخرى. وتقوم الإدارة الديمقراطية على عدة أسس أهمها:
- إن كل معلم يستطيع تحمل المسؤولية والمعلمون طموحون ولديهم القدرة على الابتكار، وقادرون على العمل والتخطيط.
- المدير الديمقراطي ليس الوحيد المسئول عن تنفيذ العمل، فالمعلمون يشتركون في تخطيط ووضع الأهداف وتقويم العمل.
- إن الهدف الأساسي للإدارة الديمقراطية هو أن يشعر كل معلم بالرغبة في العمل والرضا والارتياح بعيداً عن القلق والتوتر.
- يشجع المناخ الديمقراطي على الإبداع وتبادل الخبرة والمنفعة بين العاملين.
- يستخدم المكافأة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي له حاجات اجتماعية وسيكولوجية، لا بد من تشجيعه ومدحه لإثارته على العمل.
- يقوم مدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس في الأسلوب الديمقراطي بإنشاء برنامج للعلاقات العامة، للتعريف بسياسة المدرسة وما تقوم به من نشاط. "(عطوي، 2014، ص ص 26 27).
- **النمط القيادي الأوتوقراطي.** يتميز هذا النمط من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له حيث يجبر القائد مرؤوسيه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه، وذلك باستعمال أسلوب التهديد والوعيد لتحقيق أهدافه، والقائد لا يهتم بأفكار مرؤوسيه وغالباً ما ينسب النجاح لنفسه ويفضل أسلوب الإشراف المباشر وفي ظل هذا النمط تتخفف الروح المعنوية والدافعية للمرؤوسين، بسبب القلق الدائم وعدم الاستقرار النفسي لديهم "(عباس، 2012، ص 136). وأهم ما يمكن ملاحظته على هذا الأسلوب من الإدارة ما يلي:
- تنظيم المدارس في هذا النوع من الإدارة على أسلوب يشبه المتبع في تنظيم الأعمال في المصانع والمعامل، حيث تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل.
- يحتل التلاميذ والمدرسون في هذا النمط مركزاً ثانوياً، بينما يحتل مدير المدرسة الدور الرئيسي.
- يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ.
- يتخذ التوجيه والإشراف في هذا الأسلوب صبغة ديكتاتورية.

- الأخذ بمعيار الفاعلية عند تقويم العمل المدرسي.
- الاهتمام بإتقان التلاميذ للمواد التعليمية، وإهمال الجوانب الأخرى في المتعلم كالتنمو الجسمي والعقلي والروحي والاجتماعي" (ربيع، 2008، ص 37).
- ويرى الباحثان أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها أن لا تعتمد هذا الأسلوب في الإدارة، لأنه يؤدي إلى غياب العلاقات الإنسانية وانتشار الكراهية والتوتر داخل المدرسة، كما أن ديمومة العمل تتوقف على وجود المدير بصفته المسئول الوحيد.
- **النمط القيادي الفوضوي.** والقائد في هذا النمط القيادي لا يلعب دوراً مهماً في التأثير على مسيرة العمل، ولا يملك خطة واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة ولا يسعى لإصدار أوامر وتعليمات لضبط سير العمل، ويمنح القائد الفوضوي الحرية المطلقة لمؤوسيه لأداء مهامهم ويتبعون الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، فينحصر دور في الرد على الاستفسارات وإعطاء المعلومات ويكون إنتاج المنظمة منخفض، وتكون شخصية القائد ضعيفة ولا يلقى الاحترام من مؤوسيه. " (الشطناوي والغامدي، 2016، ص ص 262 263) . وهذا الأسلوب للإدارة المدرسة هو أسلوب منبوذ، لأنه تنعدم فيه القيادة وتتعدم روح العمل الجماعي المشترك، حيث يجعل المدرسة في حالة من التسبب ويسود القلق والتوتر والفوضى، مما يساهم في إظهار المشاكل التربوية داخل المؤسسة. (مرابط ومالكي، 2013، ص 139) وتتميز الإدارة الفوضوية بناء على ما تقدم بما يلي:
- يدعو المدير هيئة التدريس إلى اجتماعات كثيرة وفي مواعيد غير محددة وتطول مدتها، وتكثر فيها النقاشات بدون الخروج بنتائج حاسمة وفعالة.
- لا يعرف المدرسون الذين يعملون مع المدير موقفهم منه، فهو يستمع إلى كل مدرس بصبر وابتسامة دائمة، وهو يتجنب إصدار حكمه حول ما يعرض عليه من قضايا من قبل المدرسين.
- لا يحاول مدير المدرسة أن يضبط حضور المدرسين وانصرافهم.
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة العلمية، من تخطيط وتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين والرقابة عليهم.
- لا يكسب هذا النوع من الإدارة العاملين خبرات ومهارات جديدة لتطوير أدائهم.
- المدير لا يعارض المرؤوسين، ولا يتحمل المسؤولية ولا يهتم بالعمل إلا إذا تعرض للمساءلة والاستجواب. (عطوي، 2014، ص ص 28 29)
- ويرى الباحثان أن الإدارة المدرسية الناجحة يجب عليها أن تجتنب أسلوب الإدارة الفوضوية، لأنه يقف عائق أمام تحقيق الأهداف التربوية والإدارية، كما أن وتيرة العمل فيها تكون منخفضة وعشوائية.

### 2.5.1. الالتزام التنظيمي .

أ. مفهوم الالتزام التنظيمي. يعني لغة العهد ويلزم الشيء بمعنى لا يفارقه، والملازم للشيء يعني المداوم عليه". (ابن منظور، 1993، ص 541) . وعرف كذلك في المعجم الانجليزي (Oxford) بأنه: "أي

شئ يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال التعهد بذلك بالمسؤولية ". ( 2003,P114, Oxford, اما اصطلاحاً تم تعريفه بأنه" يمثل ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل متزايد عبر الوقت، ويعني ذلك أنه كلما زادت خدمة الفرد في المنظمة كلما زاد ارتباطه بها ". ( Adams, 2004,P32, )، ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك بأنه:" تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وإلى بذله لأقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها". (الجميلي، 2012، ص 296) .

ويعرف (بورتر) الالتزام التنظيمي على أنه:" قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، ووضح ثلاث صفات لها تأثير في تحديد الالتزام التنظيمي من بينها:

✓ الاعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

✓ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة .

✓ الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة. ( Porter, 1973,P03 )

- **التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:** "هو درجة الولاء والاهتمام التي يبديها المعلمون بمدينة المسيلة تجاه مدارسهم، لتحقيق الأهداف الإدارية والتعليمية المسطرة من قبل القيادة المدرسية، واستخدم الباحث مقياس نموذج الالتزام التنظيمي ثلاثي الشكل(ماير وآخرون 1993) ".

#### ب.أنواع الالتزام التنظيمي :

حيث يرى بعض الباحثين أن هناك عدة أنواع مختلفة للالتزام التنظيمي، وليس نوعاً واحداً ولكنهم يختلفون

في تحديد شكل وهوية هذه الأنواع والتي نذكر منها ما يلي :

- **الالتزام العاطفي:** والذي اقترحه(ألين وماير) حسب نظرتهم فإن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية ومهارات مطلوبة، ومدى قرب المشرفين وتوجيههم له.

كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، فيكون الارتباط بين الأفراد والمنظمات على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة. (عبيد، 2015، ص 232) .

- **الالتزام المعياري :** ويقصد به كذلك إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي" وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة. (كاظم، 2014، ص 236) .

ويختلف الالتزام المعياري عن الالتزام العاطفي في أنه يعكس إحساس الفرد بالواجب تجاه المنظمة وليس بالضرورة الارتباط العاطفي بها، كما يختلف عن الالتزام الاستمراري في أنه ليس من الضروري أن يرتبط بالحسابات الخاصة بالتكلفة المتعلقة بترك العمل، ويمكن أن يتكون الالتزام المعياري للفرد نحو المنظمة نتيجة لاستثمارات المنظمة في ذلك الفرد مثل إشراكه في برامج تدريبية متميزة أو نتيجة للبرامج الاجتماعية التي تركز على قيم الالتزام تجاه المنظمة، وركز أغلب الباحثين على اختبار الالتزام العاطفي ولم يمنحوا الالتزام المعياري القدر الكافي من الاهتمام . (عسيري، 2014، ص 32) .

- **الالتزام المستمر:** ويختلف هذا النوع من الالتزام التنظيمي عن سابقه إذ أنه قائم على الحاجات فالالتزام المستمر يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج ، حيث أن العاملين الذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة للبقاء في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير الالتزام الاستمراري إلى الوعي بالتكاليف الناجمة على ترك المنظمة . ويعكس الالتزام الاستمراري رغبة الفرد للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيكلفه الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل الدخل الشهري، الصداقة لبعض الأفراد وكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور. (ريان، 2000، ص 460) .

### 6.1. الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

يعرض الباحثان بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي، مع الحرص على ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، حيث كانت على النحو الآتي:

**الدراسة الأولى:** دراسة سعيد بن محمد الغامدي (2009) والتي هدفت لمعرفة النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (325) معلماً، وتوصلت للنتائج التالية: أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط قيادة الفريق، وجود علاقة ارتباطيه موجبة ودالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من الأنماط القيادية التالية: قيادة الفريق القيادة الاجتماعية القيادة المتأرجحة عند مستوى الدلالة (0.01) . (الغامدي، 2009) .

**الدراسة الثانية:** دراسة عبدالله بشير الرشيد (2010) والتي هدفت للكشف عن الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. حيث طبقت الدراسة

على عينة مكونة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للمعلمين. (الرشيدي ، 2010) .

**الدراسة الثالثة :** دراسة باسم عباس كريدي (2010) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط المتمثلة بـ (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل بـ (المعياري والعاطفي والمستمر) وطبقت على أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة القادسية، وتوصلت إلى وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ورفض الفرضيات الأخرى . (كريدي، 2010)

**الدراسة الرابعة :** دراسة مريم الزهراني (2013) والمعنونة بـ: القيادة الإبداعية للمديرين وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من الدراسة من (45) مديرة و(300) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية درجات الالتزام التنظيمي للمعلمات. (الزهراني، 2013)

**الدراسة الخامسة :** دراسة عطاء الله النويقه (2015) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، وطبقت الدراسة على (240) موظفاً، وتوصلت الدراسة وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي، وأن لها أثر كبير في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي . (النويقه، 2015)

#### مناقشة وتقييم للدراسات السابقة:

**مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:** تتمثل جوانب الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- حيث مثلت لنا المرجعية المنهجية التي تم من خلالها بناء فرضيات الدراسة.
  - وكذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لمتغيري الدراسة.
  - أفادتني الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب والأدوات التي يجب الاستعانة بها في الدراسة الميدانية.
  - استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحليل بيانات دراسته، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.
  - الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة لتحليل العلاقات بين متغيري الدراسة.
- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:** ونتناول في هذه العلاقة أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

**أولاً- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** تتمثل أوجه الاتفاق بين دراسة الباحث والدراسات السابقة فيما يلي:

- أن أغلب الدراسات السابقة والمتعلقة بمتغير النمط القيادي، كان هدفها معرفة النمط القيادي السائد في البيئة المدرسية، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (كريدي والنويقة) والتي هدفنا لمعرفة مدى تأثير النمط القيادي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي.

- وتتفق دراسة الباحث مع أغلب الدراسات السابقة، كونها تم تطبيقها داخل البيئة المدرسية.

- تتطابق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة جميعها من حيث أنها استخدمت المنهج الوصفي .

- وتشارك دراسة الباحث من حيث العينة مع دراسة (الغامدي)، فكليهما طبقا العينة العشوائية البسيطة.

- تشترك دراسة الباحث مع الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

ثانياً- **أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:** تختلف الدراسات السابقة مع دراسة الباحث من خلال النقاط التالية:

- حيث هدفت جل الدراسات السابقة لمعرفة أثر أو علاقة الأنماط القيادية الثلاثة بالالتزام التنظيمي ككل أو مع أبعاده المختلفة، أما دراسة الباحث فهدفت إلى دراسة النمط الفوضوي كمنبئ بالالتزام التنظيمي للمعلمين .

- واختلفت دراسة الباحث مع دراسة (كريدي والنويقة) كونهما طبقا دراستهما في كل من كلية الاقتصاد ووزارة الداخلية، أما الباحث فطبق دراسته في البيئة المدرسية، وكذلك أن جميع الدراسات طبقت في دول عربية ودراسة الباحث طبقت في دولة الجزائر.

## 2. إجراءات الدراسة الميدانية:

### 2.1. منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي

2.2. **مجتمع وعينة الدراسة:** بلغ مجتمع الدراسة (1119) معلما ومعلمة بمدينة المسيلة للموسم الدراسي 2018/2017، موزعين على (80) مدرسة ابتدائية .

### 2.3. عينة الدراسة.

أ. **العينة الاستطلاعية.** للتأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، قام الباحثان بتطبيق أداتي الدراسة على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (60) معلماً ومعلمة من (6) مدارس ابتدائية من المجتمع الأصلي للدراسة (مدرسة موبسات الفضيل، مدرسة الرجاء، مدرسة عمرون المختار، مدرسة هلتالي علي، مدرسة الشهداء) للتحقق من صلاحية أداة الدراسة من خلال حساب الصدق والثبات بالطرق الإحصائية الملائمة .

ب. **العينة الأساسية.** تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في تحديد عينة الدراسة الأساسية التي تم اختيارها بطريقة بسيطة بنسبة (37%) من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث بلغ حجم العينة الأساسية (414)، حيث بلغ عدد الذكور (89) بنسبة (21,5%) وعدد الإناث (325) بنسبة (78,5%). والجدول رقم (01) يوضح عينة الدراسة.

جدول رقم: (01) يوضح التكرارات والنسبة المئوية لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي	
60%	48	80	عدد المدارس الابتدائية
37%	414	1119	عدد المعلمين

4.2. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

1.4.2. صدق وثبات استبيان النمط القيادي الفوضوي:

أ. حساب معامل ارتباط عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (النمط الفوضوي) مع الدرجة الكلية: ن=60.

الجدول رقم (02) مصفوفة ارتباطات عبارات محور النمط القيادي الفوضوي مع الدرجة الكلية للمحور.							
الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية		الدرجة الكلية	
21	معامل الارتباط مستوى الدلالة	25	معامل الارتباط مستوى الدلالة	28	معامل الارتباط مستوى الدلالة	29	معامل الارتباط مستوى الدلالة
	,563** ,000		,503** ,000		,693** ,000		,624** ,000
22	معامل الارتباط مستوى الدلالة	26	معامل الارتباط مستوى الدلالة	30	معامل الارتباط مستوى الدلالة	31	معامل الارتباط مستوى الدلالة
	,411** ,001		,545** ,000		,389** ,002		,389** ,002
23	معامل الارتباط مستوى الدلالة	27	معامل الارتباط مستوى الدلالة	32	معامل الارتباط مستوى الدلالة	33	معامل الارتباط مستوى الدلالة
	,595** ,000		,619** ,000		,389** ,002		,389** ,002
24	معامل الارتباط مستوى الدلالة						
	,637** ,000						

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لقرات محور النمط القيادي الفوضوي والدرجة الكلية للمحور، جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01 =)، حيث تراوحت جميعها بين (0,38) و (0,69)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس النمط القيادي الفوضوي.

ب. ثبات المقياس: معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان، فتحصلنا على النتيجة التالية

الجدول رقم (03): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان للنمط القيادي الفوضوي .

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
0,01	,854**	النمط القيادي الفوضوي

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان النمط القيادي الفوضوي ككل ( $0,854^{**}$ )، وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان النمط القيادي الفوضوي يتمتع بمعامل ثبات قوي، مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية .

#### 2.4.2. صدق وثبات استبيان الالتزام التنظيمي:

أ.الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

الطريقة الأولى. حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام العاطفي) مع الدرجة الكلية للمحور:  $n=60$

الجدول رقم (04) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع الدرجة الكلية للمحور.								
د الكلية			د الكلية			د الكلية		
,620**	معامل الارتباط	5	,648**	معامل الارتباط	3	,652**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
,735**	معامل الارتباط	6	,632**	معامل الارتباط	4	,789**	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
**الارتباط دال عند 0.01				*الارتباط دال عند 0.05				
برنامج spss 20								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام العاطفي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0,01 =$ ) حيث تراوحت جميعها بين ( $0,62$ ) و ( $0,78$ )، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام العاطفي.

حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام المستمر) مع الدرجة الكلية للمحور:  $n=60$

الجدول رقم (05) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
,396**	معامل الارتباط	11	,558**	معامل الارتباط	9	,398**	معامل الارتباط	7
,002	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,002	مستوى الدلالة	
,687**	معامل الارتباط	12	,510**	معامل الارتباط	10	,622**	معامل الارتباط	8
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
**الارتباط دال عند 0.01				*الارتباط دال عند 0.05				
برنامج spss v20								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام المستمر والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $=0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,39) و (0,68)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام المستمر.

حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام المعياري) مع الدرجة الكلية للمحور:  $n=60$

الجدول رقم (06) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع الدرجة الكلية للمحور.								
الدرجة الكلية			الدرجة الكلية			الدرجة الكلية		
13	معامل الارتباط	17	,794**	معامل الارتباط	15	,737**	معامل الارتباط	13
	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
14	معامل الارتباط	18	,695**	معامل الارتباط	16	,818**	معامل الارتباط	14
	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
**الارتباط دال عند 0.01				*الارتباط دال عند 0.05				
برنامج spss v20								

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام المعياري والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $=0,01$ )، حيث تراوحت جميعها بين (0,61) و (0,82)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام المعياري.

الطريقة الثانية: ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	,791**	0,01
الالتزام المستمر	,712**	0,01
الالتزام المعياري	,938**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ). حيث بلغت قيمها على التوالي (0,79) / (0,71) / (0,93)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لقياس الالتزام التنظيمي.

ب. ثبات المقياس: تم التأكد من ثبات استبيان الالتزام التنظيمي:

1. معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (08): يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
6	0,769	الالتزام العاطفي
6	0,702	الالتزام المستمر
6	0,788	الالتزام المعياري
18	0,834	الدرجة الكلية للاستبيان (الالتزام التنظيمي)

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,76 و 0,702 و 0,78) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي ككل (0,83) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

5.2. الأساليب الإحصائية. التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، معادلة الانحدار البسيط .

3. عرض وتحليل النتائج :

1.3. عرض وتحليل الفرضية الأولى: يمكن التنبؤ بالالتزام العاطفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي .

الجدول رقم (09) يوضح الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام العاطفي				
الدلالة	حجم الأثر	مستوى الدلالة	R	الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام العاطفي
دال عند 0.01	,035	دال عند 0.01	-,187**	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي و الالتزام العاطفي والتي بلغت  $-,187^{**}$ ، هي قيمة من وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وقوية، بمعنى أن كلما زاد مستوى النمط القيادي الفوضوي انخفض معه مستوى الالتزام العاطفي ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (النمط القيادي الفوضوي) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي) نلاحظ أنه بلغ 0,035 أي 3,5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة استخدام النمط القيادي الفوضوي يلازمها نقصان في نسبة الالتزام العاطفي بـ 66.5% وبالتالي فإن النمط القيادي الفوضوي يؤثر بنسبة 66.5% في الالتزام العاطفي،

كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال إحصائياً لاستخدام النمط القيادي الفوضوي على الالتزام العاطفي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة .

وانفقت نتيجة الباحث مع دراسة (الرشيدي 2010) التي أكدت على وجود تأثير للنمط القيادي وخاصة الفوضوي على مستويات الولاء التنظيمي والتي من بينها الولاء العاطفي، حيث أن إتباع مدير المدرسة للنمط القيادي الفوضوي في الإدارة قد يقلل من دافعية المعلم للعمل وقبول أهداف المدرسة، فهو نمط الإهمال والفوضى وسيادة هذا النمط يقلل من الإيمان بأهداف المدرسة والاعتزاز بها، وذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الالتزام لدى المعلمين وخاصة الالتزام العاطفي الذي ينبع من حي المعلم لوظيفته .

**2.3. عرض وتحليل الفرضية الثانية:** يمكن التنبؤ بالالتزام المعياري لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي .

الجدول رقم (11) يوضح الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام المعياري				
الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام المعياري	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	-.270**	دال عند 0.01	.073	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام المعياري والتي بلغت  $-.270^{**}$ ، هي قيمة ضعيفة وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وضعيفة. بمعنى أن كلما زاد مستوى النمط القيادي الفوضوي انخفض معه مستوى الالتزام المعياري، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (النمط القيادي الفوضوي) على المتغير التابع (الالتزام المعياري). نلاحظ أنه بلغ  $0.073$ . أي  $7,3\%$  هذا يعني أن كل زيادة في نسبة النمط القيادي الفوضوي يلزمها نقصان في نسبة الالتزام المعياري بـ  $7,3\%$ . وبالتالي فإن النمط القيادي الفوضوي يؤثر بنسبة  $7,3\%$  في الالتزام المعياري كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال إحصائياً لاستخدام النمط القيادي الفوضوي على الالتزام المعياري داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة " .

ويرمز للالتزام المعياري إلى جميع الأبعاد الأخلاقية والأدبية، وهذا ما يتطابق مع قيم ومبادئ المعلمين، فأغلبهم يتميزون بنوع من الإخلاص والوفاء، والأخلاق العالية، فالمعلم في الجزائر وفي مدينة المسيلة خاصة، يعتبر قدوة للمجتمع، وهذا ما يفسر تأثير الالتزام المعياري بالنمط القيادي الفوضوي. حيث انفقت نتيجة الباحث مع نتيجة (عسيري 2014) والذي يرى بأن هناك تأثير متبادل بين أبعاد الالتزام التنظيمي وخاصة البعد المعياري وأنماط القيادة، أي أن هناك علاقة طردية كلما زاد مستوى الالتزام المعياري انخفض مستوى ممارسة النمط

القيادي الفوضوي. أن استخدام النمط القيادي الفوضوي من قبل المدرء، يعود بالأساس إلى اهتمامهم الكبير بالعلاقات الإنسانية داخل مدارسهم، ومحاولة إعطاء الحرية للمعلمين في أداء وظائفهم، وإشاعة روح الأخوة والمحبة بين المعلمين والإدارة، وللنمط الفوضوي آثار سلبية على العمل، بالرغم من أنه يخدم العاملين نوعاً ما.

**3.3. عرض وتحليل الفرضية الثالثة.** يمكن التنبؤ بالالتزام المستمر لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي .

الجدول رقم (10) يوضح الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام المستمر .				
الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام المستمر .	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,108*	دال عند 0.05	0,035	دال عند 0,01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام المستمر والتي بلغت 0,10، هي قيمة ضعيفة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى النمط القيادي الفوضوي زاد معه مستوى الالتزام المستمر، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (النمط القيادي الفوضوي) على المتغير التابع (الالتزام المستمر) نلاحظ أنه بلغ 0,035 أي 3,5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة النمط القيادي الفوضوي يلزمها نقصان في نسبة الالتزام المستمر بـ 3,5%، وبالتالي فإن النمط القيادي الفوضوي يؤثر بنسبة 3,5% في الالتزام المستمر، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05 =).

وعليه نقبل فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال إحصائياً لاستخدام النمط القيادي الفوضوي على الالتزام المستمر داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة".

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (الحربي 2001) حيث كشفت دراسته على وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي الفوضوي والولاء التنظيمي كما أن الموظفون لا يميلون لاستخدام هذا النمط، واختلفت دراسة الباحث مع دراسة (الغامدي 2009) والذي توصل إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام التنظيمي والنمط القيادي الفوضوي. يفسر الالتزام الاستمراري على أنه العقد الذي يربط المعلم بمدرسته، وطالما أن المعلم يحقق في أهدافه ويشبع في حاجاته فإنه مستمر بها، وأي مؤشر عكس ذلك يعني أنه سيحاول تغيير مكان عمله، إن توافرت لديه البدائل المتاحة، وأن استخدام النمط القيادي الفوضوي داخل الملرس بصورة مبالغ فيها قد يؤدي بالمعلمين إلى عدم الالتزام وترك أماكن عملهم .

**4.3. عرض وتحليل الفرضية العامة:** يمكن التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة المسيلة بناءً على درجاتهم في النمط القيادي الفوضوي .

الجدول رقم (12) يوضح الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي				
الانحدار بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	-0,165**	0.01	0,027	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الفوضوي والالتزام التنظيمي والتي بلغت  $-0,165^{**}$ ، هي قيمة ضعيفة وسالبة، أي أن العلاقة عكسية وضعيفة، بمعنى أن كلما زاد مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي انخفض معه مستوى الالتزام التنظيمي، وحجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (النمط القيادي الفوضوي) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) نلاحظ أنه بلغ  $0,027$  أي  $66,5\%$  هذا يعني أن كل زيادة في نسبة استخدام النمط القيادي الفوضوي يلازمها نقصان في نسبة الالتزام التنظيمي بـ  $2,7\%$  وبالتالي فإن النمط القيادي الفوضوي يؤثر بنسبة  $2,7\%$  في الالتزام التنظيمي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $=0.01$ )، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث العامة القائلة بـ: " يوجد تأثير دال إحصائياً لاستخدام النمط القيادي الفوضوي على الالتزام التنظيمي داخل المدرسة من وجهة نظر المعلمين بمدينة المسيلة .

يتضح من الجدول رقم (12) أن النمط القيادي الفوضوي يؤثر في مستويات وأبعاد الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمدينة المسيلة، ولكنه تأثير ضئيل وعكسي، أي كلما قل هذا النمط زاد مستوى الالتزام التنظيمي، ويفسر الباحث هذه النتيجة من خلال العوامل التالية :

- وجود وعي مرتفع لدى المعلمين بمدينة المسيلة، حول أهمية متغير الالتزام التنظيمي، وإلى ضرورة التقيد به والإبقاء عليه مرتفعاً، لكي لا يتأثر مركزهم الوظيفي وولائمهم لمنظومتهم المدرسية.
- يؤدي التوافق بين الأهداف الشخصية للمعلم وأهداف إدارته المدرسية، إلى نوع من الارتباط والالتزام الاستمراري بها طالما أنه يحقق أهدافه معها.
- وكذلك إيمان المعلم بمدينة المسيلة، بأن التعليم رسالة نبيلة ومسؤولية اتجاه المجتمع قبل أن تكون وظيفة، ساهم في رفع نسبة الالتزام الأخلاقي لدى المعلمين بمدينة المسيلة.
- ضرورة ممارسة النمط القيادي الديمقراطي داخل المدارس، لأن يسمح للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العملية التعليمية والإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم وبقائهم مدة أطول بمدارسهم .

**5.3. مناقشة عامة للنتائج .** إن الالتزام التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز المعلم لأهدافه، إذ يشعر بمستويات عالية من الالتزام للمدرسة التي يعمل فيها، ببذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته بفعالية، وتم تفسير نتائج الدعامة للدراسة كما يلي :

- أن استخدام النمط الفوضوي من قبل المدرء، يعود بالأساس إلى اهتمامهم الكبير بالعلاقات الإنسانية داخل مدارسهم، ومحاولة إعطاء الحرية للمعلمين في أداء وظائفهم، وإشاعة روح الأخوة والمحبة بين المعلمين والإدارة.
- وأن أثر هذا النمط على الالتزام كان سلبياً وعكسياً ، بين مدى إدراك المعلمين والمدرء بأن النمط القيادي الفوضوي، لا يخدم أهداف المدرسة ولا العملية التعليمية، لأن له آثار سلبية على العمل بالرغم من أنه يخدم العاملين نوعاً ما .
- كما يتميز بعض المدرء في هذا النمط بالتردد في اتخاذ القرارات، ويحاولون تفويض مسؤولياتهم للمعلمين.
- وأن تدني مستوى الرقابة والمواظبة للمعلمين، يؤثر على مخرجات العملية التربوية وعلى الالتزام التنظيمي للمعلمين، والمدرء واعون بهذا الأمر ويستخدمون النمط الفوضوي في الإدارة بشكل منخفض.
- ويتضح من النتائج أنه كلما زاد مستوى استخدام النمط القيادي الفوضوي انخفض معه مستوى الالتزام التنظيمي، بمعنى أن هذا النمط لا يصلح بأن يكون أسلوب للإدارة المدرسية.

### خلاصة

و في الأخير يمكن القول بأن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل، وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد، وكذلك لكي تضمن ولائه ودرجة التزامه واستمراره بعمله، وذلك من خلال توفير النمط القيادي الديمقراطي والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيزه بالمنح والترقيات والمناخ التنظيمي المشجع، لضمان التزامه أطول مدة ممكنة . ومن خلال ما أفرزته نتائج الدراسة يرى الباحثان بضرورة قيام مديريات التربية بدورات تكوينية لمدرء المدارس من أجل توعيتهم حول أهمية ممارسة النمط الديمقراطي والابتعاد على الأنماط القيادية الأخرى، التي يكون لها تأثير سلبي على الفرد والمدرسة والمنظومة التعليمية ككل، كما يجب على مدرء المدارس تعزيز الالتزام التنظيمي ومحاولة رفع مستواه لدى المعلمين، من خلال تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لهم، و المحافظة على مكانتهم الاعتبارية بين أفراد المجتمع.

### قائمة المراجع .

#### أولاً المراجع باللغة العربية:

- أبوندا. سامية (2007) *تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة*. رسالة ماجستير . الجامعة الإسلامية. غزة .
- ابن منظور. جمال الدين.(1993). *لسان العرب*. بيروت. دار صادر. الجزء 11.

- برقوق. عبد الرحمن، درنوني. هدى (2014). الالتزام التنظيمي المفهوم، الأبعاد والنتائج. *مجلة علوم الإنسان و المجتمع*. العدد 13. جامعة بسكرة. الجزائر.
- بن حفيظ، شافية (2013)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة ورقلة. الجزائر.
- الجميلي، مخلص (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني بالأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد 4. العدد 9. العراق.
- ربيع، هادي مشعان (2008). *تطوير الإدارة المدرسية*. ط1. الأردن. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الرشيدي، عبد الله (2010). *الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- ريان، عادل (2000). محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائج دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري جامعة أسيوط. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. المجلد 7. العدد 3. جامعة الكويت. الكويت.
- الزهراني، مريم (2013). *القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.
- سليمان، حنفي محمود (1987). *السلوك الإداري وتطوير المنظمات*. القاهرة. دار الجامعات المصرية.
- الشطناوي. نواف، الغامدي. نورة (2016) النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام في جامعة الباح. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. المجلد (5). العدد 10. الأردن.
- عباس، علي (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد 21. العدد 1. غزة. فلسطين.
- عبيد، علياء حسين (2015). الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى تقييم الأداء ووسائل التدريس للرضا الوظيفي. *مجلة مركز دراسات الكوفة*. العدد 37. جامعة الكوفة. العراق.
- العسيلي، رجاء زهير (1999). النمط القيادي السائد لدى رئاسة الخليل وبوليتكنيك فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- عسيري، أحمد ناصر (2014). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الشورى السعودي*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- عطوي، جودت عزت (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية* ط5. الأردن. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعيد محمد (2009). *النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، السعودية.

كاظم، أميرة خضير (2014). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*. السنة العاشرة. المجلد الثامن. العدد 31. المعهد التقني الكوفة. العراق.

كريدي. باسم عباس (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية*. المجلد 12. العدد 3. العراق .

مرابط. أحلام ، مالكي. حنان (2013). الإدارة المدرسية بين التقليد والحداثة- المدير نموذجاً . *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*. العدد 10. ص 142-135 .

معجم المعاني الجامع . معجم عربي - عربي . متوفر على الرابط [www.almaany.com](http://www.almaany.com) .

النويقه. عطاالله بشير(2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية الأردن *مجلة دراسات العلوم الإدارية*. المجلد 42. العدد 1.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية :

ADAMS.Samuel Hamilton(2004) *The Relationships Among adult Attachment General Self-disclose, and Perceived Organizational Trust*, Unpublished desertion of doctor of human development. Faculty of The Virginia Polytechnic Institute and State University.

OXFPRD.(2003). *Worked Power Dictionary, for Learner of English*, Oxford, New York. Academic Press.

PORTER. Lymon M. and Others(1973) Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric technicians, Technical Report No.16, *Journal of Applied Psychology*, University Of California, vol 59, N 5.