

الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية  
وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها

**The common patterns of women leadership in Jordanian  
private schools and their relationship with the  
organizational commitment among their employees.**

إعداد

حنين محمد اسماعيل أبو عواد

إشراف

الدكتور زيد محمد عبد الرحمن خريسات

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2024

## التفويض

أنا حنين محمد اسماعيل أبو عواد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً، للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: حنين محمد اسماعيل أبو عواد.

التاريخ: 2024/ 06 / 05.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة الموسومة ب : " الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة

الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها"

للمباحثة: حنين محمد اسماعيل أبو عواد .

وأجيزت بتاريخ: 2024 /06/05

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

جهة العمل

الصفة

الاسم

.....  
.....

جامعة الشرق الأوسط

مشرقا

د. زيد محمد عبدالرحمن خريسات

.....  
.....

جامعة الشرق الأوسط

عضواً داخلياً ورئيساً

د. عمر علي الرفايعة

.....  
.....

جامعة الشرق الأوسط

عضواً داخلياً

د. دانا عبدالحكيم عقلة أخو ارشيدة

.....  
.....

جامعة اليرموك

عضواً من خارج الجامعة

د. امنه ابراهيم الرواشدة

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء سيّدنا محمد صلّى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية أشكر ربي الذي ألهمني الطموح والإرادة وسدّد خطاي ومنّ عليّ بإتمام هذه الدراسة الخالصة لوجهه الكريم فالحمد لله دائماً وأبداً.

كما أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل زيد محمد خريسات الذي أشرفَ على هذه الرسالة، ووضع بصمته وأفكاره النيرة لتطوير محتواها وإبرازها بأفضل صورة. ورحّب مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة منذ أن كانت فكرة قيد النمو - ولم تكتمل معالمها بعد- فغمرني بعلمه، وأكرمني بلطفه، وكان لي نعم المعين والموجه حتى استطعت تجاوز الصعاب، فكان لتوجيهاته الحكيمة أطيب الأثر في الوصول بهذا العمل إلى ما وصل اليه

ويسرّني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة الدراسة وقدموا ملاحظات مفيدة كان لها الأثر الطيب في تجويد الدراسة ورفع مُستواها العلمي.

ثمّ أتوجّه بالشكر لجامعة الشرق الأوسط ممثلة بأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية فيها، وكذلك أتقدم بالشكر لكافة الأصدقاء والزملاء الذين قدّموا لي الكثير من الخدمة إما مشورة أو ببعض التسهيلات أو بتنسيق هذه الرسالة.

الباحثة

## الإهداء

إلى أبي وأمي اللذين ربّاني صغيرةً، وقَدَّمَا لي العَوْن والنصيحةَ في كل مراحل حياتي وأفهماني  
أنَّ العِلْمَ نُورٌ وحياءٌ.

إلى إخوتي وأخواتي الذين تعلمتُ منهم الصمود والقُوَّة وكانوا قُدوتي وسندي ورمز فخري في الحياة.

إلى زَوْجِي الحبيب رفيق الدرب الذي ساعدني لتجاوز التحدّيات، وقَدَّمَ راحتي على راحته.

إلى ابني العزيز كِنان ضوء أيامي.

إلى ابنتي الغالية كنز شمعة وُجودي.

إلى الذين وَقَفُوا إلى جانبي لصناعةِ الأمل المُشرق وأرشدوني إلى درب الإنجاز وطريق الإبداع.

أُهدِي إليهم جَمِيعًا ثمرةَ جُهدِي المُتواضع حُبًا وتقديرًا لهم.

## الباحثة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
التفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الشكر والتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ح.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة الانجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	6.....
هدف الدراسة واستئلتها.....	7.....
أهمية الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....
مُصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.....	8.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	22.....
التعقيب على الدراسات السابقة.....	29.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	30.....
مجتمع الدراسة.....	30.....
عينة الدراسة.....	30.....
أداة الدراسة.....	31.....

35	.....إجراءات الدراسة.
36	.....المعالجة الإحصائية

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

37	.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول.
41	.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني
45	.....النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

46	.....مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول.
49	.....مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني
52	.....مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث
53	.....التوصيات.
54	.....مقترحات الدراسة

### قائمة المراجع

55	.....أولاً: المراجع العربية
62	.....ثانياً: المراجع الأجنبية
64	.....ثالثاً: المراجع الإلكترونية.
65	.....الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي والخبرة	31
2 - 3	مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها	32
3 - 3	معايير الحكم على الفقرة	33
4 - 3	قيم معاملات ارتباط فقرات أنماط القيادات النسائية مع المجال ومع الدرجة الكلية	33
5 - 3	قيم معاملات ارتباط فقرات الالتزام التنظيمي مع المجال ومع الدرجة الكلية	34
6 - 3	قيم معاملات الثبات	35
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين والمعلمات للأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً	37
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات (النمط الأوتوقراطي) مرتبة تنازلياً	38
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات (النمط الديموقراطي) مرتبة تنازلياً	39
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات (النمط الترسلي) مرتبة تنازلياً	40
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً	41
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) مرتبة تنازلياً	42
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام المعياري) مرتبة تنازلياً	43
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازلياً	44
9 - 4	معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي السائد والالتزام التنظيمي	45

## قائمة الملحقات



الصفحة	المحتوى	الرقم
66	أداة الرسالة بصورتها الأولية	1
71	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
72	أداة الرسالة بصورتها النهائية	3
78	كتب تسهيل مهمة الباحثة	4

# الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها

إعداد

حنين محمد اسماعيل أبو عواد

إشراف

الدكتور زيد محمد خريسات

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف أنماط القيادة النسائية السائدة والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وتكون مُجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية في عمان والذين ترأسهم مديرة، والبالغ عددهم (2738) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024)، وتكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية (المتيسرة)، واستخدمت الباحثة الاستبانة التي تتكون من جزأين حيث تكون الجزء الأول المتعلق بأنماط القيادة النسائية وتكون الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي . وأظهرت النتائج بأن درجة الأنماط القيادية النسائية السائدة بأبعادها الثلاث (النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلّي) في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات قد جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.95)، وأظهرت أيضاً بأن النمط القيادي السائد لدى القيادات النسائية في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو النمط الديمقراطي حيث جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، يليه النمط الأوتوقراطي جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (2.73)، يليه النمط الترسلّي جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (2.70)، في حين أظهرت النتائج أنّ مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان جاء مرتفعاً بوسط حسابي (4.03)، وأظهرت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي وبين الالتزام

التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية، وأيضًا وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيًا بين النمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي وجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية، وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين النمط الترسلّي والالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية. وأوصت الدراسة بمجموعةٍ من التوصيات أهمها: إشراك مُدبري المدارس في برامج ودورات التدريب لتطوير مهارات القيادة، وتوجيه النصّح لمُدبري المدارس لتعزيز مبدأ إشراك الموظفين في صنع القرارات كجزءٍ أساسي من ثقافة العمل في المدرسة، كذلك أوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة حول أنماط القيادة النسائية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، التميز المؤسسي، والرشاقة الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة النسائية، الالتزام التنظيمي، المدارس الخاصة، العاصمة عمان.

# **The Common Patterns of Women Leadership in Jordanian Private Schools and Their Relationship with the Organizational Commitment among Their Employees**

Prepared by  
**Hanin Muhammad Ismail Abu Awad**

Supervised by  
**Dr. Zaid Muhammad Khreisat**

## **Abstract**

The study aimed to identify the prevailing female leadership styles and reveal the relationship between female leadership styles and the organizational commitment of male and female teachers in private schools in the capital, Amman. The descriptive correlational approach was used using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, and the study population consisted of all male and female private school teachers. The Jordanian School of Education in Amman, headed by a female director, numbered (2738) male and female teachers, according to the statistics of the Jordanian Ministry of Education for the academic year (2023/2024). The study sample consisted of (337) male and female teachers who were selected randomly (available), and the researcher used the questionnaire, which consisted of It consists of two parts, the first part related to women's leadership styles and the second part related to organizational commitment.

The results showed that the degree of the prevailing female leadership styles in their three dimensions (democratic style, autocratic style, and missionary style) in Jordanian private schools in the capital, Amman, from the point of view of male and female teachers, was at an average level, with an arithmetic average of (2.95), and it also showed that the prevailing leadership style among Women leaders in Jordanian private schools in the capital, Amman, from the point of view of male and female teachers, is the democratic style, which came at an average level, with a arithmetical average of (3.42), followed by the autocratic style, which came at an average level, and with a arithmetical average of (2.73), followed by the missionary style, which came at an average level, with a arithmetical average of (2.73). 2.70), while the results showed that the level of organizational commitment among male and female teachers in Jordanian private schools in the capital, Amman, was high with an arithmetic mean of (4.03), and the results showed that there is a statistically significant negative correlation between the autocratic style and

organizational commitment in all its fields and on the total score. There is also a statistically significant positive correlation between the democratic style and organizational commitment and all its fields and the total score, and the absence of a statistically significant correlation between the missionary style and organizational commitment in all its fields and the total score.

The study recommended a set of recommendations, the most important of which are: involving school principals in training programs and courses to develop leadership skills, and providing advice to school principals to enhance the principle of involving employees in decision-making as an essential part of the school's work culture. The study also recommended conducting similar studies on female leadership styles and linking them to other variables. Such as organizational loyalty, organizational justice, institutional excellence, and strategic agility.

**Keywords:** Women's Leadership Patterns, Organizational Commitment, Private Schools, Amman.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

تُعتبر القيادة ركيزةً أساسيةً في نهضة الأمم والشُعوب، لأنها تملك تأثيرًا عميقًا في حياة الأفراد، وتُعيد بناءهم العقلي والمعرفي، وتُوجّه سلوكهم نحو تحقيق المنافع العامة، والمصالح الشخصية، وتحويل الأحلام إلى تطبيقات ملموسة على أرض الواقع. والقيادة \_ باعتبارها فعلًا اجتماعيًا وفاعليًا معرفيًا \_ ترتبط بشكلٍ وثيق بقدرة القائد على صناعة الحاضر، والتأثير الإيجابي في الأفراد والجماعة بشكلٍ طوعي، ودفعهم إلى تنفيذ المهام المنوطة بهم اعتمادًا على الوازع الذاتي والرغبة الداخلية والحرص على العمل.

وفي وقتنا الحالي يرمز مصطلح القيادة إلى وظيفة ذي سلطة قانونية، أي يمارس من خلالها القائد جهدًا شاقًا، وهي ملهمة في التأثير في المرؤوسين وإدارتهم، بمعنى حشد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد بشكلٍ كبير على التشاركية في التفكير بين الرئيس والمرؤوسين، وقد أصبح هذا المصطلح يتردد في كل مكان وفي كل عمل، لأهميتها الكبيرة في كل عمل، والآن أصبح مصطلح القيادة مرتبط بتحفيز وتشجيع المرؤوسين بعد أن كانوا يعتقدون قديمًا أنّ القيادة قوة، وتسلّط وتهديد من أجل تحقيق الأهداف. (سلمان، 2023)

وتعتبر القيادة العملية التي تساعد وتُسهم بشكلٍ فعّال في حركة الجماعة لتحقيق الأهداف المرجوة، والقدرة على التأثير على الأفراد في وقتٍ ومكانٍ وظرفٍ ما؛ لتوجيههم وتحفيزهم للسعي لتحقيق الأهداف المطلوبة (John at al,2017). ويرى الجنابي (2019) أنّ القيادة تعد خريطة الطريق التي تسيّر عليها المؤسسة؛ فهي تمثل أسلوب العمل والأداء الأفضل للمؤسسة ضمن خطة عمل تتبعها القيادة تحقق من خلالها الأهداف المرجوة للمؤسسة.

والقيادة شريان حيوي فعّال في جميع المجتمعات، فهي موجودة منذ وجود الإنسان لأهميتها في توجيه وتنظيم المجموعات؛ فالقيادة جوهر العملية الإدارية في جميع المنظمات والمؤسسات، وهذا يدل على أهميتها المركزية ودورها المحوري في التأثير على عناصر العملية الإدارية، بحيث تصبح المنظومة الإدارية قائمةً على الإبداع والإنتاج، بعيداً عن الروتين الوظيفي، والأداء الآلي المتكرّر بلا معنى ولا إبداع.

ويرى علاق (2019، 52) أن القيادة قد تكمن أهميتها في كونها حلقة وصل بين رؤية المؤسسة والخطط الإدارية والافراد العاملين فيها، فهي تسعى لتنفيذ المهام والأهداف وتحقيقها، وقد تسعى لمواكبة التطورات وحلّ المشكلات والتعامل مع الأزمات. وإذا تركز الإبداع كعنصر أساسي في العملية الإدارية، فإنّ زوايا الرؤية للأحداث والوقائع سوف تتسع، وهذا يمنح الباحثين والمديرين مساحةً أكبر للتحرك فكرياً واجتماعياً، وإعطاء الزخم للعملية الإدارية، وجعلها أكثر ديناميكيةً وفاعليةً، بحيث تُصبح مالكةً لمسارها في المجتمع، ومُسيطرةً على مصيرها في الحياة، كما عرفت القيادة بأنها الجهد المبذول لتحفيز مجموعة من الناس ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم مع الحفاظ على السيطرة والتوازن دون تحويل تلك السيطرة إلى شيء يشبه الدكتاتورية (9, 2020, strait). وترى الزعبي (2019) أنّ نجاح القيادة يرتكز على مهارات القائد وفاعليته وخبرته وجميعها تعتبر وسيلة لتمكن القائد من معرفة اتجاهات ومطالب المرؤوسين؛ حيث تشجّعهم على القيام بالمهام وتحقيق الأهداف، لذلك؛ كلما كان القائد يمتلك المهارات والسمات ليستخدمها بطريقة فعالة كلما كان قادراً في التأثير في المرؤوسين لرفع مستوى الأداء لديهم للتوصّل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

وأيضاً يرى توفيق (2017) أن القيادة الناجحة تساهم في تحقيق الذات، والموازنة بين الاحتياجات المعنوية وطبيعة الوظائف العملية، وهذا الأمر غير مُستغرب، إذ إنّ القيادة الناجحة

تُعتبر صلة الوصل بين الموظفين وبين الخطط التنظيمية والرؤى المستقبلية، ويجب أن يكون لكل منظمة قيادة لمواجهة التحديات المصيرية التي تحدث بسبب التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية بهدف الاستمرار في النجاح في بيئة تنافسية معقدة، وتتجلى أهمية القيادة كونها أساس العملية الإدارية لأي مؤسسة أو إدارة، وخاصة المؤسسات التعليمية، حيث تتطلب دائماً وجود قيادات نسائية مؤهلة يستطيعون تنظيم الهيكل التنظيمي، وصياغة القوانين والتشريعات المناسبة، ولديهن القدرة على التفاعل مع التغيير والتطور ومع تنوع الدوافع والميول لدى المرؤوسين، وتوسيع الأعمال والأنشطة.

إن جميع المؤسسات تحتاج إلى قيادة فعّالة ومؤثرة، ولا يمكن أن يكون هناك مؤسسة بدون قائد، كما أنه لا يوجد جسم بلا رأس. والقيادة لا تقتصر على الذكور فقط، بل يوجد العديد من القيادات النسائية الناجحة، ولا يمكن القول بأن القيادة النسائية ظهرت حديثاً بل هي موجودة منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، ومثال ذلك زوجة الرسول صلى الله عليه وسلم خديجة عليها السلام، التي أثبتت قدرتها وقوتها والتزامها بأداء عملها من أجل نصرة الإسلام، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدلّ على قدرة النساء على القيادة الناجحة وتحقيق الإنجازات الهائلة على أرض الواقع.

وتتمتع القيادة النسائية بالعديد من الخصائص النسائية، وبالتالي لن تكرر أنماط القيادة المعروفة، وتتمتع معظم النساء الآن بالأساس القانوني والقبول الاجتماعي ومهارات الإعداد الذاتي التي تمكّن المرأة من أن تكون شريكة فعّالة في القيادة والعمل على جميع المستويات. (الشريفة،

(2021).



المرأة لها أهمية كبيرة في مجالات عديدة وخاصةً في المراكز القيادية من أجل تحقيق أهدافها ونيل حقوقها، لذلك إذا أتاحت للمرأة الفرص قد تستطيع أن تقوم بأدوار كبيرة ومحورية من أجل ارتقاء المجتمع ونهضته (القرني، 2019، 395).

والجدير بالذكر أنّ القيادة النسائية مرتبطة بالقدرة في التأثير الإيجابي على المرؤوسين، وتحفيزهم، وتوجيههم لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة قولاً وفعلاً، وذلك وفق منظومة إدارية إبداعية قائمة على تفعيل إرادة المرؤوسين وتحويل أحلامهم إلى أحداث ملموسة وتطبيقات عملية، وأنّ إعطاء الفرص للنساء لتولّي المناصب القيادية في المدارس يدعم المرأة نفسياً وتزيد من قدراتها وثقتها بنفسها، ويساعدها في مواجهة المشكلات والتحديات التي تؤثر على دورها القيادي، لذلك يجب نشر الوعي وإعادة النظر بفكرة دور وقدرة المرأة، فهذا يجعلها تتولّى مناصب قيادية عُليا على جميع المستويات خاصة المستوى الأكاديمي (غنيم، 2020).

وترى مباركي (2020) أنّ هناك مميزات للمرأة القيادية منها: الابتكار، والإبداع، والتفاعل الاجتماعي وقدرتها في تشكيل علاقات بالإضافة إلى التواصل والحوار الفعال وقدرتها في اتخاذ القرارات، ولا يخفى أنّ هناك قيادات نسائية ناجحة ومتميزة، يتميزن في أفكارهن، ويبدعن في عملهن، مما يدلّ بوضوح على أنّ النساء لهنّ القدرة على التأثير والتغيير والالتزام بالعمل الإبداعي والسلوك التنظيمي، ولا شك أنّ الالتزام التنظيمي له دور أساسي في نجاح وتقدّم النساء، وبالتالي نجاح وتقدّم المنظمة، حيث يُحسّن من أداء المنظمة، ويُحقّق الأهداف، ويزيد من الحرص على القيام بالواجبات اعتماداً على الرغبة الداخلية العميقة، وليس الضغط الخارجي.

يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه " أحد المفاهيم التي استُعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الموظف الملتزم الذي يحرص على أن يُظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن مكان عمله، والشعور بالفخر

والاعتزاز وبالانتماء لهذا المكان والرغبة في البقاء فيه لأطول مدة، كما أنه يُبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب " (الزطيمة، 2019). ويرى أبو شقر (2019) ان الالتزام التنظيمي "انسجام وتفاعل واتفاق بين القادة واتباعهم، ويكون ذلك من خلال وضوح الأهداف المرجوة تحقيقها للموظفين، فيبدلون كل جهودهم وطاقتهم لتحقيق تلك الأهداف مما يجعلهم يفضلون الاستمرار بالعمل لتحقيق قدوة عالية"، لذلك يعتبر الالتزام التنظيمي إحدى الظواهر الإدارية الهامة، فهو يلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين المنظمة وموظفيها، والمساعدة في تطوير بقاء المنظمة واستدامتها، ولذلك فقد حظي باهتمام واسع النطاق، نظرًا لأهميته وأثره على الأفراد والمنظمات (دياب، 2022).

هناك مجموعة من العوامل قد تؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي، منها العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل ظروف سوق العمل، وارتفاع معدلات البطالة، وفرص الاختيار الشخصي، والركود الاقتصادي، وانخفاض فرص العمل، والمعلومات المتاحة عن الوظائف، والأوضاع الاقتصادية (دودين، 2020، 185). ويرى التويجري (2021) ان من أهمية الالتزام التنظيمي ثبات الموظف في العمل والاستقرار فيه لإن التزامهم القوي يجعلهم أقل احتمالًا للتغيب عن العمل، لذلك يكون احتمالية ترك العمل قليلة. أما القحطاني (2015، 157) فيرى أن من أهمية الالتزام التنظيمي أن يقدم الموظف التضحيات من أجل نجاح المنظمة بكل رغبة وحب، وذلك من أجل استمرار وبقاء المنظمة، وقد تكون التضحية تصرفات تظهر حب ورغبة الموظف للعمل وللمؤسسة، أي ليس بالضرورة أن تكون التضحية ذات تكلفة مرتفعة. أما الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي يتميزون بصفات عدّة منها انخراطهم بالعمل لوقت طويل، بالإضافة إلى بذل الجهد بالعمل لتحقيق الأهداف المرجوة (بوقندورة، 2019). فإنّ هذه الدراسة تهدفُ التعرّف على أنماط القيادة النسائية السائدة في المدارس الخاصة،

وتأثرها بالأفكار الإبداعية والمنافع العامة والمصالح الشخصية، وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للموظفين والموظفات.

### مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة بالتعرف على أنماط القيادة النسائية السائدة والالتزام التنظيمي والتوصّل إلى وجود علاقة بينهما، وضعف الالتزام التنظيمي يؤثر على الأنماط السائدة للقيادات النسائية، ولذلك؛ قد يُمارس القيادة الرجال والنساء في المؤسسات والقطاعات الحكومية والخاصة، فهي ليست مرتبطة فقط بالرجال، لذلك نرى العديد من القادة النسائية اللاتي تميّزن ولمعّن في مجال القيادة، والتعرف على التحدّيات التي قد تواجه القيادة النسائية كالتمييز العنصري، الضغوطات الأسرية، وغيرها من التحدّيات، بالإضافة إلى أن القطاع التعليمي من أكثر القطاعات التي تُدار من قبل النساء لذلك يستوجب دراسة أنماط القيادات النسائية السائدة.

وترى غربي (2016) أن القيادة النسائية من القضايا الإدارية المهمة، كون الرجل يحتكر الأعمال القيادية، لذلك دخول المرأة للأعمال القيادية من القضايا المهمة والحديثة والمعاصرة، وهناك أنماط تتميز بها القيادة النسائية كنمط الذكاء العاطفي والتعاون وتكوين العلاقات. حيث تتميز المرأة بقدرتها على تفويض السلطات، وإقامة علاقات اجتماعية، والاتصال والتواصل لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى أنها تشعر بالآخرين وتقدر احتياجاتهم والتعاطف معهم، وهذا النمط المطلوب في مجتمعات الاقتصاد المعرفي، ومع كل هذه المميزات إلا أن المرأة غالبًا تنفذ القرارات ولا تستطيع اتخاذها حتى وإن كانت كفاءتها عالية (مباركي، 2020).

وبعد البحث في الدراسات حول أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي فكان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أنماط القيادة النسائية مع الالتزام التنظيمي، حيث أنّ أغلب تلك

الدراسات كانت عن القيادة بشكلٍ عام، لذلك اهتمت الباحثة بمعرفة العلاقة بين أنماط القيادة النسائية والالتزام التنظيمي من خلال هذه الدراسة.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة النسائية السائدة والكشف عن العلاقة بين القيادة النسائية والالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في العاصمة عمّان، من خلال التعرف على مفهوم القيادة النسائية والالتزام التنظيمي وكيفية تأثير الالتزام التنظيمي على القيادة النسائية، ولتحقيق هذا الهدف تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة

عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة

الأردنية في العاصمة عمّان؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية النسائية

السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمّان؟

### أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في فتح الباب أمام الكثير من الباحثين لدراسات جديدة حول ابراز أنماط القيادة النسائية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وتقدّم هذه الدراسة معلومات عن الصفات التي تتميز بها القيادة النسائية لاستخدامها من قبل مدرّاء المدارس الخاصة في الأردن وأبعاد الالتزام التنظيمي، ويؤمّل أن تضيف الدراسة معلوماتٍ جديدةٍ لإثراء المكتبة العربية.

## الأهمية التطبيقية

أما الأهمية التطبيقية فيمكن أن تتجلى بتقديم توصيات للمديرات حول استخدام أنماط القيادة النسائية السائدة القابلة للتطبيق من قبلهم، إضافة إلى إمكانية عقد ورشات تدريبية وتوعوية للمديرات بالالتزام التنظيمي أثناء ممارسة القيادة النسائية.

## حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة في ضوء الحدود الآتية:

**الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في المدارس الخاصة التابعة للواء قسبة عمّان.

**الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 2023-2024.

**الحدود البشرية:** معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في العاصمة عمّان.

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع أنماط القيادة النسائية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

## مُصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

اشتملت الدراسة على المُصطلحات الآتية:

**القيادة لغةً:** القيادة لغة "تعرف لغة: من قادَ يقودُ قودة، والقود من الأمام والسوق من الخلف،

ويقال أفاده خيالاً: بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع"

(ابن منظور، 2000، 370).

**القيادة اصطلاحاً:** هي "القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكّن القائد من توجيههم

التوجيه الصحيح؛ ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين

القائد وتابعيه" (حسان، العجمي، 2006، 220).

**القيادة النسائية اصطلاحًا:** "مجموعة من الممارسات والمهارات القيادية التي تتبناها القيادات النسائية لتحقيق التأثير الإيجابي والتوجيه الفعال في المؤسسات والمجتمع، ويشمل ذلك القدرة على بناء العلاقات الفعّالة، وتحفيز الفريق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية" (السيد، 2018).

وتعرف القيادة النسائية السائدة إجرائيًا: بأنها مجموعة الأنماط القيادية التي تقيسها أداة الدراسة بحسب درجة موافقة أفراد عينة الدراسة.

**أنماط القيادة اصطلاحًا:** " هي الأساليب والأنماط المختلفة التي يتبعها القادة في توجيه وإدارة الفرق أو المؤسسات. يمكن للأنماط القيادية أن تتنوع بين القيادة التحفيزية، والقيادة التوجيهية، والقيادة التشاركية، والقيادة التحليلية، وغيرها من الأساليب المتنوعة التي تعكس كيفية تفاعل القائد مع الفريق وكيفية تحقيق الأهداف". (الفاقي، 2014)

**الالتزام التنظيمي لغة:** "العهد، والقرب والنصرة، والمحبة". (حمادات، 2006، 62)

**الالتزام التنظيمي اصطلاحًا:** "هو عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسبابٍ نفعيةٍ مادية" (فليه، عبد المجيد، 2005، 285)

ويعرف الالتزام التنظيمي إجرائيًا: هو مستوى استجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات على مستوى الالتزام التنظيمي ضمن ثلاث محاور هي: الالتزام الوجداني، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري من خلال تناول موضوع الذكاء الإداري والفاعلية التنظيمية،

والدراسات السابقة والتعقيب عليها.

#### أولاً: الأدب النظري

يتضمن هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بأنماط القيادة النسائية في المدارس الخاصة وتأثيرها

على الالتزام التنظيمي من حيث الأبعاد والمحاور الرئيسية والخصائص والمُعيقات وصفات المرأة

القائدة والتحديات التي تواجهها المرأة ومُحددات الالتزام التنظيمي.

#### المحور الأول: أنماط القيادة النسائية

##### القيادة

يرى الرحالة وعزام (2011، 333) أنّ القيادة فن التأثير في العاملين لتحقيق الأهداف وإنجاز

أعمالهم المحددة بكل رغبة وإخلاص، وهي القدرة على تحفيز وتشجيع العاملين لإنجاز ما تريد القيادة

تحقيقه.

فلا يمكن ان تتجح العمليات الإدارية القيادية بدون قيادة، فالقيادة ركيزة أساسية لما تقوم به من

فن إدارة العاملين، والسعي لتحقيق الأهداف بكفاءة كبيرة. (Ololube at al, 2018)

هناك نظريات للقيادة منها: نظريات السمات حيث تفترض هذه النظرية أنّ الفرد يولد قائداً وهناك

سمات للقائد كالشخصية، الذكاء، قوة الجسد، النشاط، الثقة بالنفس، انجاز المهام، النزاهة، ومع ذلك

تعرضت النظرية لبعض الانتقادات كعدم القدرة على حصر جميع السمات، بالإضافة إلى صعوبة

قياس تلك الصفات، وقد تختلف أهمية السمات مع مرور الوقت، وهذه النظرية لا تعد شاملة لأنّ هناك متغيرات أخرى تؤثر في القيادة لم تذكرها، والنظريات السلوكية ترى هذه النظرية ان سلوك القائد هو الذي يؤثر على فاعلية القيادة أي سلوكه الذي يبديه في العمل وهي مجموعة من التصرفات والأنشطة وهي التي تشكل أسلوب قيادته، أما النظرية الموقفية فهي تنظر إلى أنّ فاعلية القائد تكون من خلال تفاعل ودمج المتغيرات كشخصية القائد والعاملين، ونمط القيادة، بالإضافة إلى متغيرات البيئة والموقف. (حريم، 2013، 202)

### تعريف القيادة النسائية

فقد عرفت (البغدادي، المقابلة، 2020) القيادة النسائية: هنّ النساء اللاتي لهن القدرة على التأثير بالآخرين ومساعدتهم والتواصل معهم، واتخاذ القرارات بهدف تحقيق الأهداف المرجوة، ولهن السمات والمهارات والقدرات التي يتميزن عن غيرهن.

### أهمية القيادة النسائية

تعتبر قيادة المرأة مهمة لأنّ المرأة شغلت العديد من المناصب القيادية عبر التاريخ. كما ذكر لنا القرآن الكريم أمثلة رائعة لقائدات نسائيات يشغلن مناصب رئيسية في صنع القرار. ولذلك فإنّ عملية تحسين الكفاءة وفهم أداء المرأة في مختلف أماكن العمل والمجالات ضرورية لتأهيلها للمناصب والقيادة وإظهار قدرتها على اتخاذ القرارات الفعالة لتحقيق أهدافها المرجوة. (غربي، 2016)

ولا يخفى أنّ مع تقدّم المرأة وتمييزها قد تواجّه تحديات جسيمة وصعوبات هائلة أثناء أداء عملها، فمن ضمن التحديات التمييز الجنسي، أي نظرة المجتمع إلى أن النساء أقلّ قدرة على أداء عملهن من الرجال، وعلى المرأة أن تثبت عكس ذلك بتمييزها بالعمل. وأيضاً قد تواجّه المرأة نقصاً في الدعم من قبل أسرتها أو زوجها، باعتبارها غير قادرة على الموازنة بين متطلبات العمل وحاجات أسرتها،



من رعاية أطفال وزوج ومسؤولية بيتها، وهذا جميعه يُعتبر تحديًا بالنسبة للمرأة، لذلك فهي تقوم ببذل أقصى جُهدِها لكي تُنجز أعمالها، وتوازن بين عملها وحياتها الشخصية، وتُحقّق أهدافها وتُموّجها وتقدّمها نحو الأفضل. يمكن القول إن القيادة النسائية أسلوب قيادي يتضمّن مجموعة من الخصائص كبناء العلاقات ورعاية الأشخاص والعمل الجماعي، وهي العناصر التي تساعد المرأة على أداء مهامها القيادية بنجاح. (البدرى، 2020، 205)

### أبعاد ومحاور القيادة النسائية

حدد الدغري (2018) أبعاد ومحاور للقيادة النسائية منها:

**تفويض السلطة:** ويعني بها تكليف العاملين بمهام لاتخاذ القرار من أجل تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى الحرية والتخلص من القيود والضغوط التي قد تؤثر على أداء المهام واهمية الاتصال الفعال والقدرة على التواصل مع جميع العاملين لفهم مشاعرهم وآراءهم ونقل الرسائل والمعلومات، وهي من صفات القائد الفعال.

**التحفيز:** ويعتبر من الأبعاد المهمة للقيادة النسائية حيث يتم تحفيز العاملين من أجل سعيهم للعمل لتحقيق الأهداف بكل رغبة وحب لشعورهم أنهم مقدّرون من قبل القائد.

**التدريب والتطوير المهني:** حيث يشكل التطوير أهمية كبيرة للعاملين حيث يزيد من ترقيتهم واكتساب المهارات التي تتعلق بوظيفتهم، ولا ننسى أهمية العمل الجماعي إذ إن له تأثيرًا قويًا على تحسين مهارة التواصل وتعزيز روح التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة.

تعتمد القيادة على ثلاثة عناصر، منها وجود مجموعة من الأشخاص لديهم هدف مشترك لتحقيقه، أي الأتباع. هناك شخص يوجه المجموعة ويعمل معها لتحقيق هذا الهدف، وهذا الشخص هو القائد، سواء تم انتخابه من قبل المجموعة من بين أعضائها أو عن طريق نظام التعيين من قبل

سلطة خارج الجامعة، طالما أن الشخص قادر على العمل والتفاعل مع المجموعات والعمل معها لتحقيق أهدافه (لهلوب، 2012، 58)

وهناك العديد من الفوائد والنتائج تنعكس على إدارات التعليم من خلال ممارسة المرأة للقيادات النسائية كما ذكر المطيري والجارودي (2016، 6) منها زيادة فرص الإبداع والتميز لدى القيادات النسائية من خلال السماح لهن بالتحرك بحرية وتحفيزهن على تقديم أفضل أداء، وبالتالي تشجيعهن على المبادرة والإتيان بأفكار إبداعية، ويرى علوان وعبد الرحمن (2011) أن من الفوائد أيضاً تخفيض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، والانتقال من الشكل الهرمي إلى الشكل الأفقي يحرر الإدارة العليا من التركيز على الأشياء البسيطة، وبالتالي تسريع الإنجاز واتخاذ القرار، ويرى الرشيد (2020، 90) أنّ تشجيع القيادات النسائية على تطوير وتنمية مهارتهن وخبرتهن يأتي من خلال بيئة عمل محفزة وممكنة.

تعتمد أنماط القيادة النسائية على العديد من العوامل الثقافية و الفردية، ولا يمكن تصنيفها بشكلٍ ثابت بالرغم من وجود أنماط تظهر في القيادات النسائية لذلك ينبغي فهم هذه الانماط على انها اطار عام، وليس قاعدة ثابتة لكل امرأة قائدة، تستطيع المرأة تبني مجموعة متنوعة من أساليب القيادة حسب الموقف، فمنها، القيادة التحفيزية: يتميز هذا الاسلوب بالقدرة على تحفيز الاخرين وتشجيعهم لتحقيق أهدافهم، ويعتمد على تكوين علاقات إيجابية وتعزيز روح الفريق، والقيادة التعاونية: حيث تركز القائدات على التعاون وتكوين فريق لأهمية العمل الجماعي ويتميزن بتحفيز الاخرين للمشاركة الفعالة وللاستماع، والقيادة التحليلية: حيث تعتمد على تحليل المواقف و التفكير الاستراتيجي وتتخذ القادة قرارات اعتماداً على التحليل والفهم للمعلومات، والقيادة الديناميكية: تشجع على المرونة في اتخاذ القرار والابتكار والابداع وتتميز بقدرته على التكيف مع أي تغيير، القيادة التمكينية: ينصب

تركيزها على تمكين الأفراد وتطوير مهاراتهم حتى يتمكنوا من تحقيق إمكاناتهم الكاملة، وتشجع على الابتكار (Eagly,2007).

### أنماط القيادة

وذكر القحطاني (2017، 45) أنّ هناك أنماط للقيادة منها:

**القيادة الديمقراطية:** اذ تعتمد القيادة الديمقراطية على احترام شخصية والحرية في الاختيار، والتشاور والاقناع الغير تسلطي، اذ لا يتخذ القائد القرارات الا بعد مناقشتها مع الأفراد، وهذا النوع من القيادة يعتمد على المناقشة والترغيب وبيتعد عن التسلط والتهديد، ويجب ان يترك للأفراد حرية الاختيار وبراغي رغبات وحاجات الأفراد، إذ يهتم هذا النوع من القيادة بالعاملين والسعي لتحقيق الأهداف المرجوة والمرسومة ويعتمد ذلك على سعي الأفراد لتحقيق تلك الأهداف بكامل الحب والرغبة ولكي يضمن القائد ان الأهداف تتحقق بالطريقة المناسبة تقوم بتفويض الصلاحيات وخلق صف ثاني من القيادة.

**القيادة الأوتوقراطية:** وهذا النوع من القيادة يكون فيه التمسك والتقييد بالأنظمة والقوانين التي تم وضعها، وتكون تلك الأنظمة تجبر الأفراد بالالتزام والانقياد التام والإخضاع للقرارات دون أن يبدي رأيهم، ولا يرغب بتفويض السلطة لأي فرد من الأفراد.

**القيادة الترسّلية:** في هذا النوع من القيادة يرغب القائد ان يجعل الأفراد يقومون بالمهام بالطريقة التي يرغبون بها اذ ينسحب من المواقف ويعطي الأفراد الحرية المطلقة وقد يكون ذلك بسبب ثقة القائد المفرطة للأفراد، وعادة يكون هذا النوع من القيادة غير مرغوب.

## صفات المرأة القائدة

وذكرت الشمري (2022) صفات للمرأة القائدة نقلاً عن دراسة عبد الغفار (2006)، منها:

التعاطف وهي الصفة التي تتميز بها المرأة حيث تجعلها تشعر بالآخرين وتقدر ظروفهم فهذا يجعلها محبوبة لدى الأتباع فبالناتالي سوف يشتركون بالأهداف والغايات ويسعون إلى تحقيقها طوعية ورغبة، وبالإضافة إلى تفهم حاجات النساء حيث تكون أكثر تفهماً لحاجات النساء مقارنةً بالرجال، وقدرتها على الاتصال والتواصل أي إنّ المرأة لديها الرغبة في الحوار والتواصل أكثر من الرجال وهذا يساعدها في إيجاد حلول للمشكلات في نفس الموقف، ومن الصفات المهمة الإبداع، وقد تبذع المرأة في مجال عملها مما يجعلها تتميز وتتقدم، وقدرتها على التفويض وإعطاء الصلاحيات حيث تعطي المرأة الصلاحيات وحرية اتخاذ القرارات للعاملين فهذا يشجعهم لأداء المهمات بكل حب وحماس.

وهناك صفات أيضاً اتصفت فيها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية منها: قدرتها على تحمل المسؤوليات، ثقتها العالية بنفسها، دافعيته للعمل، ولديها مصداقية عالية، ودقتها في الاداء، بالإضافة إلى قدرتها على الاشراف بعدل. (ابراهيم، 2020)

## مُعوّقات وتحديات المرأة القائدة

بالرغم من تلك الصفات المتميزة إلا أنّ هناك تحديات ومُعوّقات تتعرّض لها المرأة تعيقها من

ممارسة القيادة، وهناك خمسة تحدياتٍ وفقاً لدراسة الدغير (2018):

1. التحديات التنظيمية: فيقصد به القوانين والأنظمة التي تضعها المؤسسة تجاه المرأة.
2. التحديات الثقافية: وهي التحديات التي تتضمن الأدوار التقليدية فقد تكون مربية وزوجة أيضاً وبالإضافة إلى التمييز العنصري.

3. التحديات الاجتماعية: وهي القيم والعادات والأعراف السائدة في المجتمع التي قد يعيق نجاح المرأة في القيادة.

كما يمكن للمرأة أن تسعى لتحقيق أحلامها إلا أنها قد تتعرض إلى مُعوقات تواجهها أثناء ممارستها للقيادة، منها المعوقات الاسرية فقدرتها على القيام بعدة مهام وتتحمل مسؤولية أبناءها وزوجها وأعمال المنزل، وهناك أيضاً معوقات ذاتية اي خصائص المرأة الشخصية التي قد تؤثر سلباً على ممارستها للقيادة فهذه تعتبر من مُعوقات نجاحها وتقدمها وأيضاً معوق نقص التمكين أي عدم قدرة المرأة من تحقيق أحلامها ونجاحها بسبب ضعف التأثير واتخاذ القرار. (الدخيل وال عنزان، 2016)

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي عملية قبول عميق للمؤسسة وأهدافها وأنظمتها وفلسفتها وقيمها والعمل بأقصى جهد من أجل تحقيق الأهداف المرجوة والارتقاء بالقيم ، وهذا الالتزام يكون نابع من الفرد نفسه دون التدخل من أي عوامل خارجية. (الزايغ، 2020)

### مفهوم الالتزام التنظيمي

وقد عرف الصيفي (2020) الالتزام التنظيمي بأنه مجموعة السلوكيات التي يؤديها العاملون والتي تبين حب ورغبة العاملون لقيامهم بأداء مهامهم طبقاً للقوانين بكامل رغبتهم. ويعتبر الالتزام التنظيمي رغبة المعلمين في المدارس لقيامهم بأداء الاعمال وجهدهم نحو تحقيق الأهداف التعليمية بجدارة وفعالية، وان الالتزام التنظيمي يمنع التصرفات السلبية في الوظيفة مثل عدم الرغبة بالقيام بالأعمال والتسيب الوظيفي، والتأخر في انجاز المهام، والغيابات المتكررة، وعدم الرغبة في قيامهم بأعمال تحسن من الاداء (Nugroho et.al, 2020).

ويرى السامرائي (2021، 128) أن الالتزام التنظيمي يرتبط الفرد الإيجابي بأهداف المنظمة وقيمتها، بغض النظر عن القيمة المادية التي تحققها داخل المنظمة.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي يشير إلى الدرجة التي ينمي فيها لدى الفرد شعور بالانتماء والارتباط بالمنظمة التي يعمل بها، فضلا عن الرغبة القوية في مواصلة العمل وتحقيق أهدافه. (قعودة وسلامي، 2020، 46).

### أهمية الالتزام التنظيمي

يسعى القسم إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ووقت وجهد من خلال الجهود البشرية لموظفيه. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب أن يكون التركيز على الموظفين. وإذا كان هناك أي قصور لدى هؤلاء الموظفين، فإنه في نهاية المطاف سيظهر في تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يتعطل أداء المنظمة وتقل فاعليتها وقدرتها على تحقيق أهدافها. ولذلك؛ تسعى الإدارات إلى تعميق الالتزام في أذهان الموظفين (القيسي، 2019، 114)

ويرى التونجي (2011، 65) ان أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في الفوائد العائدة على المنظمة مثل، ان تضمن المنظمة ان الاداء يسير وفق القواعد التي وضعتها المنظمة، وتغيير الوقت والمال اي عدم الاهدار بالمال واستثمار الوقت لإنجاز العمل لصالح المنظمة، وأن هناك انتاج للعمل حسب المطلوب من الأفراد دون تقصير.

### صفات وخصائص الالتزام التنظيمي

من خصائص الالتزام التنظيمي انه غير ملموس ولكن يمكن استشعاره أو لمس أثره من متابعة سلوكيات العاملين في التزامهم بتعليمات المهنة والتفاعل بين العوامل الإدارية والانسانية والتنظيمية،

ولا يستطيع ان يحصل على الثبات الدائم، لأنه قد يكون هناك تغيرات اقل من التي تتصل بالظواهر الإدارية (Palta, 2019,p.39).

بينما يرى برقوق ودرنوني (2014) أنّ هناك خصائص للالتزام التنظيمي منها:

- الأمر المتعلق باستمرار الموظف في المنظمة أو تركه لها معتمد على التزامه التنظيمي.
  - إنّ إيمان الفرد بمنظّمته وقيمها وأهدافها واستمراره في البقاء في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها يعتبر من الصفات التي تميز الأفراد الملتزمين تنظيمياً.
  - "إنّ الالتزام التنظيمي حالة نفسية توّجّد العلاقة بين الفرد والمؤسس".
  - ميل العاملين للتفاعل والانخراط الاجتماعي لمنح المنظمة الولاء والحماس والفاعلية
- (katper et 2020)

والأفراد الذين يتصفون بالالتزام التنظيمي يكونوا حجم العمل لديهم أكبر، كون الالتزام اداة تعمل على ترابط المُجتمع وحفظ النظام، لأنّ الالتزام ركيزة أساسية ترتكز الأخلاق عليها. (المصري، عامر، 2014)

### أشكال الالتزام التنظيمي

ويرى (دودين، 2020) أنّ هناك أشكال للالتزام التنظيمي :

**أولاً المكون العاطفي:** ويشير إلى درجة فهم الفرد لخصائص وظيفته ويرتبط بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في العمل، وأهمية العمل الذي يؤديه، والأهمية التي يوليها الفرد لمُجتمعه. عمل. درجة تنوع المهارات التي يمتلكها الفرد، ودرجة توافق هذه المهارات مع المتطلبات المفروضة عليه والتغذية الراجعة التي يتلقاها من المشرف عليه.

**ثانياً المكون المعياري:** يشير هذا المكون إلى إحساس الفرد بالالتزام بالوظيفة والبقاء في المنظمة التي يعمل بها، أي ما هي المعايير التي يستمر الفرد في العمل بها. ويمكن تعزيز هذا الشعور من خلال الدعم والتحفيز الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح للفرد بالمشاركة في صنع القرار، ومدى تفاعله الفعال في تشكيل عمليات صنع القرار في المنظمة. السياسات وتحديد الأهداف.

**ثالثاً المكون المستمر:** يشير هذا المكون إلى الفوائد وقيمة الاستثمار التي يمكن للفرد الحصول عليها إذا استمر في البقاء في المنظمة التي يعمل فيها مقارنة بالفوائد وقيمة الاستثمار التي قد يخسرها إذا قرر مواصلة العمل لدى أصحاب عمل آخرين. عامل الاستمرارية هو درجة أو مستوى المنفعة التي يستمدّها الفرد من المنظمة التي يعمل بها.

### مراحل الالتزام التنظيمي

ويرى عبودي (2006) أنّ هناك مراحل للالتزام التنظيمي وفق الآتي:

**مرحلة التجربة:** حيث يخضع الفرد للتدريب والاعداد، ويظهر المهارات التي يمتلكها والخبرات لكي يتم قبوله في المؤسسة.

**مرحلة العمل والانجاز:** وبهذه المرحلة يقوم الفرد بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف حيث تتصف بالأهمية الشخصية، الولاء للمؤسسة، بالإضافة إلى التزامه العمل، وان لا يكون هناك عجز بأداء المهام.

**مرحلة الثقة بالنظم:** في هذه المرحلة حيث تصبح اقوى اتجاهاته نحو التزامه التنظيمي الذي تم تكوينها بالمراحل السابقة، ثم ينتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

حيث ترى دهمش (2020) أنّ هناك مراحل أيضاً وفق الآتي:



مرحلة الازعان أو الالتزام: وفي هذه المرحلة بدايةً يكون الفرد ملتزم بما يطلبونه منه المنظمة ويتقبل سلطة الاخرين حتى يحصل على الفوائد.

ومرحلة التشابه بين الفرد والمنظمة: وفي هذه المرحل يكون الفرد لديه الرغبة بالاستمرار في المنظمة كونها تشبع رغباته واحتياجاته لذلك ينجز الاعمال حباً ورغبة فهو يفخر بها.

### العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي

يرى القيسي (2019، 138) ان الالتزام التنظيمي قد يتأثر بعوامل عديدة منها: العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية، حيث يكون التأثير من ثقافة المؤسسة سواء الفرعية أو الكلية بمختلف القيم والأبعاد، ودرجة ممارسة الإدارة للقيادة والرضا الوظيفي للعاملين، والدعم التنظيمي، والقيادة البيروقراطية، والضغوط التنظيمية التي تتعلق بصراع الدور.

وهناك عوامل مؤثرة بالالتزام التنظيمي سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة مثل، أن تكون أهداف المؤسسة واضحة ومعلنة لدى العاملين، فهذا يساعد العاملين لتحقيق ما هو مطلوب منهم فهذا يساعد على زيادة التزامهم التنظيمي، وأيضاً توقعات العاملين من الوظيفة تؤثر بالتزامهم التنظيمي، أي كلما تقل الفروق يزيد التزامهم التنظيمي. (جودة، 2010، 34)

ويوجد عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين خاصة في المدارس منها: المكافآت والحوافز، ودعم الإدارة للمعلمين بشكلٍ دائم، وتكوين علاقات اجتماعية فعالة مع أولياء الأمور أو المعلمين وجميع المستفيدين من عملية التعليم، بالإضافة إلى أن تكون المباني والبنية التحتية للمدرسة مجهزة بالكامل وجاذبة وتوفير دورات مهنية للمعلمين سواء كانت داخل أو خارج المدرسة.

(Mark & David, 2020)

## مُحددات الالتزام التنظيمي

يوجد العديد من مُحددات الالتزام التنظيمي فلا تستطيع الإدارة السيطرة عليها، فمثلاً قد يقل التزام العاملين في حال توفر وظيفة أفضل، وبذلك قد نرى كيفية الحفاظ على العاملين وتقوية التزامهم العاطفي. من خلال غالي (2015)

### 1-الإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي -الذي يتحقق من خلال العمق الرأسي للعمل- يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن وظيفته، مما يمنحه المزيد من حرية الحركة والاستقلالية والمشاركة بشكل أكبر في القرارات التي تؤثر على وظيفته، مما يعزز التزام الفرد بالعمل.

### 2-التوافق بين مصلحة الأفراد والمؤسسة

يجب أن يشعر الموظفون بأن الفوائد التي تحصل عليها المنظمة تفيدهم أيضاً، حيث أن هذا الشعور يعزز التزامهم تجاه المؤسسة، وتحاول بعض المؤسسات أن تحقق ذلك بشكل مباشر من خلال برامج الحوافز، وخاصة برامج تقاسم الأرباح. وإذا ما تم إدارتها بشكلٍ عادل، فإن مثل هذه البرامج والمشاريع ستكون فعالة في دعم الولاء التنظيمي للأفراد.

### 3-تعيين افراد قيمهم متوافقة مع قيم المؤسسة

لكي يزيد التزام الأفراد وخاصة الالتزام العاطفي تجاه المؤسسة فيجب أن يكون هناك توافق بين أهداف الأفراد وقيمهم وأهداف وقيم المؤسسة في بعض المؤسسات تكون قيمها الحرص على الجودة وأن تهتم بأداء الأعمال بشكلٍ جدّي فيجب أن تختار الأفراد الذين تتوافر فيهم هذه الأهداف والقيم

(Greenberg, 2004)

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

سيتضمن هذا الجزء عرض للدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث.

**دراسة العاصي (2019)** تهدف إلى تحسين استخدام القيادات النسائية الجامعية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، سواء كانت قيادات أكاديمية أو إدارية، وذلك من خلال تطبيق القيادات النسائية من عينة الدراسة بإحدى الجامعات، لخطة بحث الفعل لتحسين إدارة الصراع التنظيمي للقيادات النسائية. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على أسلوب بحوث الفعل، حيث تم تشكيل فريقين من القيادات النسائية الجامعية، يتكون أولهما من 7 قيادات أكاديمية، والآخر من 6 قيادات إدارية. وجمعت البيانات من خلال استخدام ثلاث أدوات بحثية، تتمثل في الاستبيانات (القبلية والبعدي)، والمقابلات شبه المقننة (الفردية والجماعية)، وصحف التفكير. ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من تحليل نتائج تطبيق بحث الفعل، تم طرح بعض الآليات المقترحة لتحسين إدارة القيادات النسائية الجامعية للصراع التنظيمي ببيئة العمل.

**دراسة الشبيل (2020)** هدفت إلى إبراز دور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق، وقد استخدمت الباحثة أداة الدراسة الاستبانة مكونة من (36) فقرة، تم التأكد من صدقها وثباتها. ومن ثم تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (199) معلمة و(211) طالبة. حيث كانت نتائج الدراسة أن درجة الكلية لدور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمات كانت بدرجة كبيرة. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمات لأثر المؤهل

العلمي، كما بيّنت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمات لأثر سنوات الخبرة. كما وقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة الكلية لدور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر الطالبات كانت بدرجة كبيرة. كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة النسائية في ضبط السلوكيات التربوية تبعاً لاختلاف دور المقيم (طالبات، معلمات)، وفي ضوء نتائج الدراسة تمت التوصية بأهمية عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس الثانوية في كيفية ضبط السلوكيات التربوية للمعلمات والطالبات وكيفية مواجهتها.

**دراسة مخلوف (2020)** هدفت إلى معرفة درجة توافر أبعاد التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان، وكيفية مساهماتهن في تطوير التعليم الجامعي وإحداث عمليات التغيير؟ واقتراح مجموعة من الآليات والتوصيات الإجرائية لتفعيل دور جامعة جازان في تعزيز التمكين الإداري لدى القيادات النسائية بها، ولتحقيق أهداف الدراسة صمّمت الباحثة استبانة، وشملت العينة (57) قائدة نسائية. وأوضحت النتائج أن القيادات النسائية في جامعة جازان تمتلك -إلى حدٍ كبير - مهارات التمكين الإداري المتعلقة بأربعة أبعاد فقط هي: العمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز، والاتصال الفعال، بينما لا تمتلك مهارات تفويض السلطة لأنّ جامعة جازان تتبع النظام المركزي في الإدارة الذي لا يسمح لهن اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا بالجامعة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغير "التفرغ للعمل الإداري"، جاءت لصالح القيادات النسائية المتفرغة كلياً لممارسة العمل الإداري.

ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز المناخ التنظيمي المناسب الذي تعمل وفقاً له إدارة جامعة جازان ويشجع القيادات النسائية على ممارسة التمكين الإداري فكرياً وعملياً، وتفعيل الاتجاه نحو لامركزية الإدارة، وإظهار شخصيات القيادات النسائية ومواهبها، ودعم تفويض الصلاحيات لهن، وزيادة الحوافز للمتميزات منهن.

**دراسة الحسبان (2021)** هدفت إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر العاملين معهم، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (235) من العاملين في مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق. واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وتم جمع المعلومات من خلال استبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين معهم، جاءت متوسطة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بالحوافز المعنوية والمادية التي تقدم للعاملين.

**دراسة الجابري (2022)** هدفت إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعدت الباحثة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وطبقت على عينة مكونة من (369) معلماً ومعلمة. حيث كانت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان مرتفع بصورة إجمالية، وأوضحت النتائج أيضاً عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى التزامهم بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

**دراسة الصلال (2022)** هدفت الدراسة إلى التَّعَرُّف على درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة، لجمع المعلومات والبيانات وتكوّنت (209) مشرفة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات النسائية لأبعاد التمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفات متحقّقة بدرجة كبيرة. وأوصت الدراسة بمنح القيادات النسائية مزيداً من الاستقلالية، والعمل على تزويد القيادات النسائية في إدارات التعليم بكافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومنحهم سلطة أكبر في اتخاذ القرار.

**دراسة المطيري، (2022)** هدفت إلى إبراز أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الباحثة استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (297) معلمة بالمدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن. وبينت نتائج الدراسة ألى وجود علاقة طردية (موجبة) بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي، وعلاقة عكسية (سالبة) بين نمطي القيادة (الديكتاتوري والتسيبي)، ومستوى الرضا الوظيفي. وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بتطبيق المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة أنماط مديرات المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن لأنماط القيادة التربوية؛ بما يساعد في تنمية الرضا الوظيفي لدى المعلمات.

**دراسة الناظر (2022)** هدفت إلى التعرف على القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم الاعتماد على مقياس مكون من (65) فقرة موزعة على محورين، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (186) معلم ومعلمة، وتم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الرزم الاجتماعية (SPSS) ومعادلة ألفا كرونباخ واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في الخليل من وجهة نظر المعلمين، وكانت أهم التوصيات تعزيز ثقافة القيادة بالحب حيث أن طريقة تعامل المدراء مع المعلمين وأولياء الأمور تساهم في رفع إنتاجية المدرسة.

**دراسة محمود (2022)** هدفت إلى تعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية المحسوسة على الالتزام التنظيمي لدى مُديري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات، واستُخدم استبانة مكونة من (31) فقرة؛ تم توزيعها على عينة مكونة من (149) إدارياً. توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بمختلفة أبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز الإداريين بالالتزام التنظيمي، كما تبين أن القيادة التحويلية تسهم بشكلٍ معنوي فعّال في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الإداريين.

## الدراسات الأجنبية

دراسة بيزا وليريو (Biza&Irbo,2020) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب القيادة على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة ماددا ولايو، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموع أعضاء هيئة التدريس في الحرم الجامعي عددهم 914، وبلغت عينة الدراسة من 231 وزعت على 209 من أعضاء هيئة التدريس و22 قائدًا، وتم استخدام أداتين للدراسة الأولى لأساليب القيادة والثانية للالتزام التنظيمي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج أنّ هناك علاقة إيجابية كبيرة بين سلوك القيادة الديمقراطي والالتزامات التنظيمية وهناك ضعف ولكن ايجابي وعلاقات ذات دلالة احصائية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطي مع الالتزام المستمر، والالتزام المعياري ولا توجد علاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي والالتزام بالعاطفة، كما بينت النتائج وجود ارتباط هام وايجابي بين أسلوب قيادة عدم التدخل والالتزام المستمر.

دراسة (Rameshkumar, 2020) تهدف هذه الدراسة بتحديد العوامل المساهمة في اندماج الموظف البحارة في العمل وعلاقتها بنماذج الالتزام الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لذلك، وبلغت حجم العينة 413 ضابطًا بحارا هندیًا يعملون في التجارة على سفن تحمل أعلاما اجنبية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأكدت الدراسة على أن اندماج الموظف يرتبط ارتباطا ايجابي مع الالتزام المعياري والعاطفي بينما اكدت الدراسة أيضًا انه لا توجد علاقة بين الاندماج والالتزام المستمر وأيضًا اكدت الدراسة على ان الاندماج ومستويات الالتزام للمسؤولين العاملين على ظهر السفن واقسام المحركات لم يتناقضوا بشكل كبير ولم يختلفوا أيضًا بين المسؤولين الاخرين العاملين في الاقسام الاخرى من السفن وأصحاب التعيينات المختلفة وبين المسؤولين بخبرات أخرى.



دراسة (Ake, 2019) هدفت هذه الدراسة للتعرف على الطرق التي تعمل على تطوير الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمائية في نيجيريا ، واستخدم المنهج المختلط (النوعي والكمي) في منهج ذو التوجه العلمي Action-oriented research ، وكان مُجتمع العينة قطاع صناعة الخدمات في نيجيريا وقد بلغت العينة من (700) فرد، قد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها أنه يمكن تطوير الالتزام الوظيفي من خلال تعزيز عدّة جوانب كالمكافآت التنظيمية والنمو الوظيفي كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة متوسطة بين الالتزام الوظيفي وأحد متغيرات خدمات الزبائن وهي الدور الإضافي لقدرة خدمات الزبائن بالإضافة لوجود تأثير ذو دلالة احصائية بين المكافآت التنظيمية وأحد متغيرات خدمات الزبائن وهو القدرة الخدمائية وأيضاً وجود تأثير من قبل النمو الوظيفي اتجاه قدرة خدمات الموظفين.

دراسة (Foreman 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المرأة السعودية في القيادة التربوية بالتعليم العالي، واستخدمت المنهج النوعي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مُجتمع الدراسة من النساء السعوديات اللاتي شغلن مناصب قيادية تربوية في التعليم العالي، واختيرت عينة بلغت (19) قائدة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: أن المرأة السعودية تواجه عقبات في أدوارها القيادية، وأن القيادات النسائية لا يمارسن صنع القرار بدرجة عالية، وأنّ هناك اعتقاداً شائعاً في عدم فعالية القيادة النسائية ما لم تتبن السلوك الحازم والالتزام والتحفيز. وأظهرت الدراسة مستوى إيجابياً من الثقة في التقدم مستقبلاً لدى القيادات النسائية من ذوات الخبرة، على الرغم من التحديات التي تواجهها.

دراسة (Hodges, 2017) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه القيادات النسائية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت المقابلة أداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة (25) قيادية

في مختلف المجالات: (الصحة، والتعليم، والصحافة، والاعلام، والقانون، والأعمال الخاصة). وتوصلت إلى نتائج من أبرزها: أن القيادات النسائية تواجه عددًا من المعوقات تتضمن المعوقات المجتمعية والثقافية والتنظيمية كما اشارت إلى أن علاقة المرأة مع ذاتها، ومع الآخرين، ومع العمل نفسه؛ من الأمور التي تؤثر في نظرة النساء وتجربتهن مع القيادة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يوجد الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع عديدة عن القيادة النسائية كتعريف وأبعاد ومحاور للقيادة النسائية وصفات المرأة القائدة والتحديات التي تتعرض لها المرأة ، حيث أوصت معظم الدراسات على تطوير دور القيادات النسائية وتعزيزها وعقد دورات تدريبية لتطوير وتنمية المهارات وأيضًا الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي تم ذكر تعريفه و أبعاده الرئيسية ومُحددات الالتزام التنظيمي، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة واختلفت مع دراسة بعنوان التجربة الحية للمشاركين في تطوير القيادة النسائية فقط و دراسة الأنماط القيادية على التزام العاملين في جامعة مادا والابو، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي واختلفت مع دراسة بعنوان التجربة الحية للمشاركين في تطوير القيادة النسائية فقط، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة وتشابهت مع دراسة بعنوان مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وتباينت أهداف الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بحثها عن أنماط القيادة النسائية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وكانت توصيات معظم الدراسات التي تعلق بالالتزام التنظيمي أنه لا يوجد علاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي والالتزام بالعاطفة، كما بينت النتائج وجود ارتباط هام وإيجابي بين أسلوب قيادة عدم التدخل والالتزام المستمر.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج الذي سيتم استخدامه في الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، ووصفاً لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية. وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

#### منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية في عمّان والذين ترأسهم مديرة، والبالغ عددهم (2738) معلماً ومعلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2023 / 2024).

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (337) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة الأردنية العاصمة عمّان والذين ترأسهم مديرة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية (المتيسرة) ويوضّح الجدول (1-3) توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها.

### الجدول (1-3)

توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات المؤهل العلمي والخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	237	70.3%
	دراسات عليا	100	29.7%
	المجموع	337	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	67	19.9%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	84	24.9%
	10 سنوات فأكثر	186	55.2%
	المجموع	337	100%

### أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة وتكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول تمحور حول أنماط القيادة النسائية وتم الاستعانة بدراسة السليحات والشبلي (2021)، ودراسة المعاينة والقطاونة (2020)، ودراسة مناع (2019)، ودراسة العوامل والمناصرة (2014) في تطويرها، وتم توزيع أنماط القيادة النسائية على ثلاثة مجالات هي (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلّي)، وتمحور الجزء الثاني حول الالتزام التنظيمي وتم الاستعانة بدراسة الزايغ وعاشور (2021)، ودراسة بن طالب (2019)، في تطويرها وتم توزيع الالتزام التنظيمي على ثلاثة مجالات وهي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي).

### صدق المحتوى

تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (54) فقرة؛ حيث تكوّن الجزء الأول المتعلق بأنماط القيادة النسائية من (31) فقرة، وتكوّن الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي من (23) فقرة كما هو موضّح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى للاستبانة تم عرضها على مجموعة من

المحكمين المتخصصين في مجالات: الإدارة والقيادة التربوية بلغ عددهم (11) محكماً (الملحق (2))، طلب منهم إبداء الرأي في سلامة ووضوح الصياغة اللغوية ودقتها ودرجة ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة ومدى ملائمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه، وأية تعديلات أو اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة منهم (80%) فأكثر، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للجزء الأول المتعلق بأنماط القيادة النسائية إلى (26) فقرة، وتكوّن الجزء الثاني المتعلق بالالتزام التنظيمي من (19) فقرة، وبيّن الملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية، والجدول (2-3) يبيّن الاستبانة ومجالاتها وعدد فقراتها، وأرقامها.

### الجدول (2-3)

#### مجالات الاستبانة وعدد فقراتها وأرقامها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
أنماط القيادة النسائية	1	النمط الأوتوقراطي	7	7-1
	2	النمط الديمقراطي	11	18-8
	3	النمط الترسلّي	8	26-19
	مجموع الفقرات			26
الالتزام التنظيمي	1	الالتزام الاستمراري	7	7-1
	2	الالتزام المعياري	6	13-8
	3	الالتزام العاطفي	6	19-14
	مجموع الفقرات			19
المجموع الكلي للفقرات			45	

#### تصحيح أداة الدراسة

قامت الباحثة باعتماد تدرّج ليكرت الخماسي حيث قامت بتحديد خمسة مستويات وهي: موافق بشدة ويعطى الوزن (5)، موافق ويعطى الوزن (4)، محايد ويعطى الوزن (3)، غير موافق ويعطى الوزن (2)، غير موافق بشدة ويعطى الوزن (1)، وللحكم على استجابات العينة على أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) / عدد المستويات (3) وبيّن الجدول (3-3) هذه المعايير.

### الجدول (3-3)

#### معايير الحكم على الفقرة

القيمة	2.33 - 1	3.67 - 2.34	5 - 3.68
درجة التقدير	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

#### صدق البناء لأداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من صدق بناء الاستبانة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية لكل جزء، وبيّن الجدولان (3-4) و(3-5) معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المجال ومع الدرجة الكلية لكل جزء.

### الجدول (3-4)

#### قيم معاملات ارتباط فقرات أنماط القيادات النسائية مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.79	**0.72	14	**0.78	**0.65
2	**0.68	**0.60	15	**0.84	**0.81
3	**0.84	**0.50	16	**0.87	**0.58
4	**0.80	**0.57	17	**0.67	**0.57
5	**0.74	**0.53	18	**0.75	**0.63
6	**0.86	**0.54	19	**0.53	**0.51
7	**0.82	**0.72	20	**0.82	**0.52
8	**0.78	**0.53	21	**0.52	**0.50
9	**0.78	**0.53	22	**0.72	**0.60
10	**0.81	**0.63	23	**0.57	**0.52
11	**0.72	**0.71	24	**0.56	**0.52
12	**0.88	**0.63	25	**0.76	**0.47
13	**0.86	**0.47	26	**0.55	**0.52

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة الدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.52-0.88) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.47-0.81) وهي قيم دالة إحصائياً.

### الجدول (3-5)

قيم معاملات ارتباط فقرات الالتزام التنظيمي مع المجال ومع الدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.83	**0.64	11	**0.83	**0.71
2	**0.73	**0.51	12	**0.88	**0.67
3	**0.59	**0.55	13	**0.79	**0.63
4	**0.70	**0.54	14	**0.84	**0.77
5	**0.79	**0.57	15	**0.78	**0.61
6	**0.78	**0.65	16	**0.71	**0.69
7	**0.67	**0.43	17	**0.81	**0.73
8	**0.76	**0.68	18	**0.88	**0.71
9	**0.80	**0.72	19	**0.88	**0.68
10	**0.78	**0.58			

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3-5) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.59-0.88) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.43-0.77) وهي قيم دالة إحصائياً.

### ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات بطريقة كرونباخ ألفا حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة وبيّن الجدول (3-6) قيم معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.

الجدول (3-6)  
قيم معاملات الثبات

الجزء	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
أنماط القيادة النسائية	النمط الأوتوقراطي	7	0.90
	النمط الديمقراطي	11	0.91
	النمط الترسلّي	8	0.74
	أنماط القيادة النسائية ككل	26	0.93
الالتزام التنظيمي	الالتزام الاستمراري	7	0.82
	الالتزام المعياري	6	0.86
	الالتزام العاطفي	6	0.90
	الالتزام التنظيمي ككل	19	0.92

يبين الجدول (3-6) معاملات ثبات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة وللإستبانة الكلية حيث تراوحت معاملات الثبات بين المجالات (0.74-0.91) لجزء أنماط القيادة النسائية وبلغ معامل الثبات الكلي (0.93)، أما معاملات ثبات كرونباخ ألفا فقد تراوحت بين (0.82-0.90) لمجالات الالتزام التنظيمي وبلغ معامل الثبات الكلي (0.92).

### إجراءات الدراسة

1. مراجعة الأدب النظري والاطلاع على الدراسات السابقة المنشورة ذات صلة بموضوع الدراسة.
2. تطوير أداة الدراسة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل على الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة موجه من جامعة الشرق الأوسط لمخاطبة وزارة التربية والتعليم لتطبيق أداة الدراسة.
4. التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على العينة الاستطلاعية



5 تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وذلك من خلال الوصول إلى أرقام المدارس الخاصة في

العاصمة عمان التي ترأسهم مديرة و التواصل مع مديرات المدارس الخاصة وإرسال الإستبانة

الإلكترونية من أجل توزيعها على المعلمين والمعلمات.

6. تفرغ استجابات العينة باستخدام برنامج (SPSS) ثم استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ثم

تعميمها.

7. وضع توصيات مناسبة يستفيد منها الآخريين بناء على النتائج التي تم استخراجها.

## المعالجة الإحصائية

- إيجاد معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الاستبانة.

- إيجاد معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق بناء الاستبانة.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب للإجابة عن السؤال الأول والثاني.

- استخراج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمّن هذا الفصل عرضاً مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها، والتي هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، وجاءت النتائج كما يأتي:

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ونصّه: ما الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟**

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين على فقرات أداة الذكاء الإداري وكل من أبعاده كما هو مبين في الجدول (1-4).

#### الجدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين والمعلمات للأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	النمط	الرتبة	التسلسل في الأداة
متوسط	1.06	3.42	الديمقراطي	1	2
متوسط	1.14	2.73	الأوتوقراطي	2	1
متوسط	0.48	2.70	الترسلي	3	3
متوسط	0.89	2.95	الأنماط القيادية النسائية السائدة ككل		

يوضّح الجدول (1-4) أنّ النمط القيادي النسائي السائد في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو النمط الديمقراطي؛ حيث جاء بالرتبة الأولى وبوسطٍ حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.06) وبمستوى متوسط وجاء بالرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بوسطٍ حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط وجاء في الرتبة الثالثة النمط الترسلي بوسطٍ حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.48) وبمستوى متوسط.

وقد قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين والمعلمات على كل فقرة من فقرات الأنماط القيادية السائدة وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (2-4، 3-4، 4-4) هذه النتائج.

### مجال بُعد النمط الأوتوقراطي

#### الجدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات (النمط الأوتوقراطي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تتخذ المديرية القرارات بشكلٍ مُنفردٍ دون مشاركة المعلمين والمعلمات	3.20	1.26	متوسط
6	2	تفرض المديرية رأيها الشخصي على المعلمين والمعلمات.	2.79	1.46	متوسط
3	3	تفرض المديرية تنفيذ المهام على المعلمين والمعلمات دون جدال ولا مناقشة	2.70	1.32	متوسط
5	4	توضح المديرية كيفية تنفيذ الأعمال اعتماداً على الرأي الشخصي.	2.68	1.36	متوسط
7	5	تسجل المديرية غياب المعلمين والمعلمات بحزم دون مراعاة ظروفهم.	2.66	1.39	متوسط
4	6	تتخذ المديرية موقف سلبي تجاه المُعترضين على القرارات	2.64	1.40	متوسط
2	7	تتجاهل المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات	2.50	1.30	متوسط
		<b>النمط الأوتوقراطي (الكلي)</b>	<b>2.73</b>	<b>1.14</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (2-4) أن تقديرات أفراد العينة لمجال النمط الأوتوقراطي جاء بمستوى

متوسط بوسطٍ حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.14) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما

بين (2.50-3.20)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على "تتخذ المديرية القرارات بشكلٍ مُنفردٍ دون

مشاركة المعلمين والمعلمات " بالمرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (3.20) وبانحرافٍ معياري (1.26)

وبمستوى متوسط وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتجاهل المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات " في الرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (2.50) وبانحرافٍ معياري (1.30) وبمستوى متوسط.

### مجال بُعد النمط الديمقراطي

#### الجدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ل فقرات (النمط الديمقراطي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10	1	تؤمن المديرية بقدرات المعلمين والمعلمات في العمل	3.79	1.16	مرتفع
13	2	تشجع المديرية المعلمين والمعلمات على حل المشكلات في العمل	3.70	1.19	مرتفع
8	3	تسعى المديرية لجعل المعلمين والمعلمات زملاء في العمل.	3.55	1.24	متوسط
12	4	تتعامل المديرية مع المعلمين والمعلمات بعدل ومساواة	3.54	1.23	متوسط
9	5	تمنح المديرية المعلمين والمعلمات حرية إبداء الرأي	3.44	1.24	متوسط
11	6	توفر المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات الشخصية والمهنية	3.42	1.23	متوسط
16	7	تشجع المديرية المعلمين والمعلمات على الجوار ومناقشة شؤون الوظيفة	3.38	1.30	متوسط
17	8	تبتعد المديرية عن أسلوب التهديد في التعامل مع المعلمين والمعلمات.	3.33	1.38	متوسط
15	9	تتقبل المديرية النقد ووجهات نظر المعلمين والمعلمات	3.25	1.28	متوسط
18	10	تراعي المديرية الفروق الفردية بين المعلمين والمعلمات	3.20	1.18	متوسط
14	11	تحدد المديرية رغبات وميول المعلمين والمعلمات	3.09	1.17	متوسط
		<b>النمط الديمقراطي (الكلي)</b>	<b>3.42</b>	<b>1.06</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (3-4) أن النمط الديمقراطي جاء بمستوى متوسط بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.06) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.09-3.79)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على "تؤمن المديرية بقدرات المعلمين والمعلمات في العمل" بالرتبة الأولى بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.16) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تحدد المديرية رغبات وميول المعلمين والمعلمات" في الرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط.

### مجال بُعد النمط الترسلي

#### الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات (النمط الترسلي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
23	1	تراقب المديرية المعلمين والمعلمات أثناء عملهم.	3.75	1.16	مرتفع
24	2	جعل المعلمين والمعلمات يقومون بكل الأعمال الروتينية.	3.69	1.14	مرتفع
19	3	تؤمن المديرية بقدرة المعلمين والمعلمات بتنفيذ المهام دون متابعة.	2.80	1.11	متوسط
21	4	تعطي المديرية الحرية للموظفين والموظفات باختيار العمل المناسب لهم	2.71	1.23	متوسط
20	5	تتجنب المديرية حل النزاعات بين المعلمين والمعلمات	2.54	1.35	متوسط
26	6	تفوض المديرية جميع الصلاحيات الإدارية للموظفين والموظفات	2.35	1.14	متوسط
22	7	التساهل بالقوانين والأنظمة الرسمية في العمل	1.94	1.02	منخفض
25	8	تتساهل مع المُقصرين في إنجاز المهام	1.90	1.03	منخفض
		<b>النمط الترسلي (الكلي)</b>	<b>2.70</b>	<b>0.48</b>	<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (4-4) أن النمط الترسلّي جاء بمستوى متوسط بوسطٍ حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.48) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (1.90-3.75)، وجاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على " تراقب المديرية المعلمين والمعلمات أثناء عملهم " بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (3.75) وبانحرافٍ معياري (1.16) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تتساهل مع المُقَصِّرِينَ في إنجاز المهام" في الرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (1.90) وبانحرافٍ معياري (1.03) وبمستوى منخفض.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ونصّه: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان؟

للإجابة عن السؤال قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات المعلمين والمعلمات للإجابة على فقرات أداة الالتزام التنظيمي كما هو مبين في الجدول (5-4).

#### الجدول (5-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين والمعلمات لمستوى الالتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

المستوى	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المجالات	الرتبة	التسلسل في الأداة
مرتفع	0.61	4.37	الالتزام المعياري	1	2
مرتفع	0.81	4.21	الالتزام العاطفي	2	3
متوسط	0.78	3.59	الالتزام الاستمراري	3	1
مرتفع	<b>0.65</b>	<b>4.03</b>	<b>مُستوى الالتزام التنظيمي (الكلي)</b>		

يتضح من الجدول (5-4) أن تقديرات أفراد العينة لمجالات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان جاء مرتفعاً بوسطٍ حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.65) وقد جاء مستوى الالتزام التنظيمي للمجالات الفرعية كما يلي جاء: الالتزام

المعياري بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع وجاء بالرتبة الثانية الالتزام العاطفي بوسطٍ حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع وجاء في الرتبة الثالثة الالتزام الاستمراري بوسطٍ حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى متوسط. وفيما يلي عرض نتائج السؤال الثاني حسب المجالات، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي مرتبة حسب مستوى الاستجابة عليها، يمكن توضيحها في الجداول (4-6، 4-7، 4-8).

#### مجال بُعد الالتزام الاستمراري

#### الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	أرغب في الحصول على مكانة أعلى في العمل	4.23	0.96	مرتفع
1	2	أحرص على استمرار العلاقة مع مديرة المدرسة.	3.85	1.08	مرتفع
2	3	استمراري بالعمل يعود إلى المزايا والمنافع التي يحصلون عليها.	3.74	1.10	متوسط
3	4	أساهم في اللجان من أجل خدمة المدرسة.	3.50	1.24	متوسط
5	4	أشعر أنّ حياتي ستكُون سيئة إذا تركت العمل.	3.50	1.33	متوسط
6	6	أرغب في البقاء في العمل حتى لو توفّرت فرصة عمل أفضل.	3.19	1.46	متوسط
7	7	أقوم بأية مهمة تُطلب مني مُقابل البقاء في العمل.	3.14	1.34	متوسط
		الالتزام الاستمراري (الكلي)	3.59	0.78	متوسط

يتضح من الجدول (4-6) أن تقديرات أفراد العينة لمجال الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام الاستمراري) جاء متوسطاً بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.78) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.14-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصّها (أرغب في الحصول على مكانة أعلى في العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصّها (أقوم بأية مهمة تُطلب مني مقابل البقاء في العمل) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.34) وبمستوى متوسط.

#### مجال بُعد الالتزام المعياري

#### الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام المعياري) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
13	1	التزم بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل.	4.53	0.69	مرتفع
11	2	أعتقد أن الولاء للمدرسة قيمة أخلاقية.	4.50	0.89	مرتفع
10	3	انجز المهام والأعمال دون الحاجة إلى الرقابة من قِبَل المُشرفين.	4.49	0.79	مرتفع
12	4	أسعى لبذل الجُهد من أجل تحقيق أهداف المدرسة.	4.47	0.76	مرتفع
9	4	أحرص على استثمار الوقت أثناء العمل.	4.27	0.90	مرتفع
8	6	تستحق المدرسة أن أكون مُخلصاً لها.	3.99	1.15	مرتفع
الالتزام المعياري (الكلّي)			4.37	0.61	مرتفع

يتضح من الجدول (4-7) أن تقديرات أفراد العينة لمجال مُستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام المعياري) جاء مرتفعاً بوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري



(0.61) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.99-4.53)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي نصّها (الترّم بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل) بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ (4.53) وبانحرافٍ معياري (0.69) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (8) والتي نصّها (تستحق المدرسة أن أكون مُخلصًا لها) في المرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (3.99) وبانحرافٍ معياري (1.15) وبمستوى مرتفع.

### مجال بُعد الالتزام العاطفي

#### الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات المعلمين لمستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	1	أحافظ على ممتلكات المدرسة وحمايتها من الضياع والتخريب	4.61	0.71	مرتفع
18	2	أرغب بالسعي لتحقيق جودة العمل	4.44	0.83	مرتفع
19	3	استمرّ بالعلاقات الحسنة سعياً لتمييز العمل	4.36	0.91	مرتفع
14	4	أشعر بأنّي جزء لا يتجزأ من أفراد المدرسة	4.11	1.16	مرتفع
15	5	اتعامل مع مشكلات المدرسة وكأنها مشكلاتي الخاصة	3.91	1.19	مرتفع
17	6	أشعر بالاستقرار والراحة اثناء الدوام بالعمل	3.81	1.19	مرتفع
<b>الالتزام العاطفي (الكلي)</b>					
			<b>4.21</b>	<b>0.81</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من الجدول (4-8) أن تقديرات أفراد العينة لمجال مُستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة الأردنية لفقرات مجال (الالتزام العاطفي) قد جاء مرتفعاً بوسطٍ حسابي (4.21) وانحرافٍ معياري (0.81) وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات (3.81-4.61)، وجاءت الفقرة رقم (16) والتي نصّها (أحافظ على ممتلكات المدرسة وحمايتها من الضياع والتخريب) بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ (4.61) وبانحرافٍ معياري (0.71) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (17) والتي نصّها

أشعر بالاستقرار والراحة اثناء الدوام بالعمل) في المرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (3.81) وبانحرافٍ معياري (1.19) وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: ونصه: هل توجد علاقة ارتباطيه عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية النسائية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان؟

للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية النسائية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فقد تم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (9/4).

#### الجدول (4-9)

معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي السائد والالتزام التنظيمي

الدرجة الكلية	العاطفي	المعياري	الاستمراري	الالتزام التنظيمي النمط القيادي
** -0.477	** -0.436	** -0.441	** -0.395	الأوتوقراطي
** 0.642	** 0.591	** 0.521	** 0.577	الديموقراطي
0.076	0.026	0.029	0.129	الترسلي

يبين الجدول (4-9) وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي وبين الالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية، كما يبين الجدول (9/4) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديموقراطي والالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية، كما يبين الجدول (9/4) عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الترسلي والالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، إضافةً إلى التوصيات المقترحة في

ضوء نتائج الدراسة، وعلى النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ونصّه: ما الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات .**

أظهرت نتائج الجدول (4-1) بأنّ النمط القيادي السائد لدى المدارس الخاصة الأردنية في

العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات هو النمط الديمقراطي فقد احتل المرتبة الأولى

وبدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأنماط القيادية النسائية السائدة (2.95) على المقياس

وهي قيمة تقع ضمن المستوى المتوسط حسب سلم تدرّج مقياس الأنماط القيادية النسائية السائدة،

وكذلك يتضح ان كل بعد من أبعاد المقياس جاء بمستوى متوسط، ويلاحظ أن المتوسط الحسابي

لبعد النمط الديمقراطي كان هو الأعلى إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وبانحرافٍ معياري

(1.06)، وكان أقلُّ بُعد هو النمط الترسلّي بمتوسط حسابي (2.70) وبانحرافٍ معياري (0.48)،

وتعزو الباحثة ذلك بأن مديرات المدارس يؤمنن بمبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات، كذلك يقمن

بتسهيل عملية الاتصال مع المعلمين والمعلمات، ويحفزن المعلمين والمعلمات عند تنفيذ مهامهم

بشكلٍ صحيح، مما يعزز بيئة مدرسية داعمة ومتفاعلة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشرفاء

والسرحان (2018)، التي أظهرت بأن الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في

الأردن من وجهة نظر المعلمين قد جاء متوسطاً، كذلك اتفقت مع دراسة أيوب (2014) التي وجدت

بأن نمط القيادة النسائية السائد في مجتمع الدراسة قد جاء متوسطاً وهو يشير إلى نمط القيادة المحايد.

واختلفت مع دراسة الحضرمي (2019) والتي أظهرت ان النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس

الثانوية في مدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية قد جاء مرتفعاً، كذلك اختلفت مع دراسة الغامدي (2018) التي وجدت أن الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمستوى مرتفع.

وفيما يلي تفسير لنتائج هذا السؤال حسب الانماط:

### تفسير بُعد النمط الأوتوقراطي

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان لمجال النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (2.73) وبانحرافٍ معياري (1.14) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات ما بين (2.50-3.20)، وجاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تتخذ المديرية القرارات بشكلٍ مُنفردٍ دون مشاركة المعلمين والمعلمات " بالمرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (3.20) وبانحرافٍ معياري (1.26) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة ذلك إلى محدودية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، هذا الامر أدى إلى غياب المبادرة والتعاون والابداع، مما خلق حالة من عدم الرضا عن أسلوب القيادة المتبع، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تتجاهل المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات " في الرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (2.50) وبانحرافٍ معياري (1.30) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة ذلك ان المديرية تعطي جانباً مهماً لاحتياجات المعلمين، وتواءم ما بين احتياجاتهم والعملية التدريسية على حد سواء. وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة احمد (2019) بعنوان التنبؤ بمقاومة التغيير بدلالة تأثير أنماط القيادة الإدارية بعملية صنع قرارات التغيير من وجهة نظر تدريسي وإداري كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل، والتي وجدت بأن تطبيق النمط الأوتوقراطي كان في مستويات متوسطة ومنخفضة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو الغنم (2013) أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من النمط الأوتوقراطي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

### تفسير بُعد النمط الديمقراطي

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان لمجال النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (3.42) وانحرافٍ معياري (1.06) وبمستوى متوسط ، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.09-3.79)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي تنص على " تؤمن المديرية بقدرات المعلمين والمعلمات في العمل " بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (3.79) وانحرافٍ معياري (1.16) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقة المديرات بقدرات المعلمين ويتعاملن مع جميع المعلمين بعدالة ، ويدعمن البيئة الإبداعية للمعلمين ، وجاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " تحدد المديرية رغبات وميول المعلمين والمعلمات " في الرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (3.09) وانحرافٍ معياري (1.17) وبمستوى متوسط. وتعزو الباحثة ذلك إلى محدودية مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، كذلك مركزية سلطة القيادة ومدخلات محدودة من المرؤوسين، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة المومني (2024) والتي وجدت بأن درجة ممارسة القيادة الديمقراطية لمُديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، بينما اختلفت مع دراسة الحضرمي (2019) والتي أظهرت ان النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية الا وهو النمط الديمقراطي قد جاء مرتفعاً.

### تفسير بُعد النمط الترسلّي

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان لمجال النمط الترسلّي بمستوى متوسط بوسطٍ حسابي (2.70) وانحرافٍ معياري (0.48) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (1.90-3.75)، وجاءت الفقرة رقم (23) التي تنص على " تراقب المديرية المعلمين والمعلمات أثناء عملهم " بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (3.75) وانحرافٍ

معياري (1.16) وبمستوى مرتفع، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص المديرات على انجاز الاعمال الموكلة للمعلمين على أكمل وجه، وهذا يعود إلى ضعف ثقة المديرات بقدرات معلميهن، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "تساهل مع المُقَصَّرين في إنجاز المهام" في الرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (1.90) وانحرافٍ معياري (1.03) وبمستوى منخفض. وتعزو الباحثة ذلك إلى اتخاذ القرارات دائماً تكون من جانب واحد فقط، وثني المعلمين عن تبادل الأفكار الجديدة أو أخذ زمام المبادرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الحق ودويكات (2017) والتي وجدت بأن درجة ممارسة القيادة الترسّلية لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت منخفضة، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحجايا وآخرون (2018) والتي أظهرت ان النمط الترسّلي من القيادة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في تربية البادية الجنوبية كان مرتفعاً قد جاء مرتفعاً.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ونصّه: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان ."**

توصلت نتائج هذا السؤال إلى أن معلمي المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان يتمتعون بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي ، جاء مرتفعاً بوسطٍ حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.65) وقد جاء مستوى الالتزام التنظيمي للمجالات الفرعية كما يلي جاء: الالتزام المعياري بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.61) وبمستوى مرتفع وجاء بالرتبة الثانية الالتزام العاطفي بوسطٍ حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع وجاء في الرتبة الثالثة الالتزام الاستمراري بوسطٍ حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى متوسط، وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور المعلمون بالتقدير والدعم من قبل القيادة المدرسية، ووجود ثقافة تنظيمية إيجابية وداعمة داخل المدرسة، مما يؤدي إلى اظهارهم مستويات عالية من الالتزام تجاه المنظمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهومي وآخرون (2021) والتي أظهرت بأن الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس

التعليم الأساسي بسلطنة عمان كان مرتفعاً، كما اختلفت مع دراسة الرشيدى (2020) والتي أظهرت بأن درجة الالتزام التنظيمي معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت متوسطة.

وفيما يلي تفسير لنتائج هذا السؤال حسب المجالات:

### تفسير بُعد الالتزام الاستمراري

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في معلمي المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمان لمجال الالتزام الاستمراري بمستوى متوسط بوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.78) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.14-4.23)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصّها (أرغب في الحصول على مكانة أعلى في العمل) بالرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصّها (أقوم بأية مهمة تُطلب مني مقابل البقاء في العمل) في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.14) وبانحراف معياري (1.34) وبمستوى متوسط.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن غياب الدافعية لدى المعلمين قد يؤثر سلباً على الالتزام الاستمراري والمناخ العام في المدرسة، كذلك قلة دعم الإدارة المدرسية للمعلمين، وضعف الثقافة التنظيمية داخل المدرسة، وعدم إتاحة المجال أمام المعلمين للتطور المهني، كل ذلك يؤدي إلى تضائل التزام المعلمين تجاه المدرسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدى (2020) والتي أظهرت بأن درجة الالتزام التنظيمي معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت متوسطة، كما اختلفت مع دراسة العمري (2019) واقع الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص "دراسة ميدانية" والتي أظهرت مستوى مرتفعاً من الالتزام الاستمراري لدى معلمي المدارس الابتدائية للبنين في محافظة النماص في المملكة العربية السعودية.

### تفسير بُعد الالتزام المعياري

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في معلمي المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان لمجال الالتزام المعياري بمستوى مرتفعاً بوسطٍ حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.61) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.99-4.53)، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي نصّها (التزم بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل) بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ (4.53) وبانحرافٍ معياري (0.69) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (8) والتي نصّها (تستحق المدرسة أن أكون مُخلصاً لها) في المرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (3.99) وبانحرافٍ معياري (1.15) وبمستوى مرتفع.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه عندما تلتقي قيم المدرسة ورسالتها مع المعتقدات الشخصية للمعلمين وأهدافهم المهنية، فإنه يمكن أن تزيد من تعزيز التزامهم المعياري، كذلك شعور المعلمين بالواجب والولاء والقيم المشتركة فإن ذلك يخلق رابطة قوية تعزز الالتزام المعياري العالي بين معلمي المدارس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجابري (2019) التي وجدت بن مُستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان مرتفعاً، كما اختلفت مع دراسة المخاريز والسعودي (2017) والتي أظهرت بأنّ درجة الالتزام التنظيمي لدى المدرء والمعلمين في مدارس محافظة المفرق جاءت متوسطة.

### تفسير بُعد الالتزام العاطفي

جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات في معلمي المدارس الخاصة الأردنية في العاصمة عمّان لمجال الالتزام العاطفي مرتفعة بوسطٍ حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.81) وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.81-4.61)، وجاءت الفقرة رقم (16) والتي نصّها (أحافظ على ممتلكات المدرسة وحمائتها من الضياع والتخريب) بالرتبة الأولى بوسطٍ حسابي بلغ (4.61) وبانحرافٍ معياري



(0.71) وبمستوى مرتفع وجاءت الفقرة رقم (17) والتي نصّها (أشعر بالاستقرار والراحة اثناء الدوام بالعمل) في المرتبة الأخيرة بوسطٍ حسابي (3.81) وبانحرافٍ معياري (1.19) وبمستوى مرتفع.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه وجود إدارة مدرسية ناجحة تقوم بإشراك المعلمين في صياغة الأهداف والخطط الدراسية ، وتظهر للمعلمين الشعور بالإنصاف والثقة والعدالة في التعامل، وتعزيز الثقافة المدرسية الإيجابية وتقوي الروابط العاطفية بين المعلمين ومدرستهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المعمرية (2014) التي وجدت بن مُستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط مرتفعاً، كما اختلفت مع دراسة المخاريز والسعودي (2017) والتي أظهرت بأن درجة الالتزام التنظيمي لدى المدرء والمعلمين في مدارس محافظة المفرق جاءت متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: ونصه: هل توجد علاقة ارتباطيه عند  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الأنماط القيادية النسائية السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان ."

يبين الجدول (4-9) وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي وبين الالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية، كما يبين الجدول (4-9) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديموقراطي والالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية، كما يبين الجدول (4-9) عدم وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين النمط الترسلي والالتزام التنظيمي بجميع مجالاته وعلى الدرجة الكلية.

يميل القادة الأوتوقراطيين إلى مركزية عملية صنع القرار، مما يحد من مشاركة المعلمين وتمكينهم، يمكن أن يؤدي هذا النقص في المشاركة إلى شعور المعلمين بالتقليل من قيمتهم والانفصال عن أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، كذلك فإن الطبيعة التعاونية

والشاملة للقيادة الديمقراطية تعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يعزز مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي بين المعلمين إن الالتزام التنظيمي لا يتأثر بشكل كبير بالنمط الهرمي التقليدي للقيادة وحده، حيث هناك عدّة عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، وممارسات الاتصال، والرضا الوظيفي تؤدي أدوارًا حاسمة في تشكيل التزام المعلمين تجاه بيئتهم التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Duyen (2023) التي وجدت أن أسلوب القيادة السلبي/المتجنب له تأثير سلبي على التزام الموظف. واختلفت مع دراسة بعثمان وعيشي (2021) التي وجدت أن أسلوب القيادة له تأثير إيجابي وكبير على التزام الموظفين.

## التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة ما يأتي:

- إشراك مُدِيرَات المدارس في برامج ودورات التدريب لتطوير مهارات القيادة.
- دعم التطوير المهني المستمر لمديرات المدارس والمشرفين.
- تطوير رؤية مشتركة وأهداف واضحة للمدرسة وإشراك المعلمين فيها.
- حث مُدِيرَات المدارس على تبني أسلوب الإقناع في التواصل مع الموظفين في نهج أعمالهم، من خلال التشجيع المستمر والتقدير، مما لهذا الأسلوب تأثير كبير على تعاون الموظفين ورضاهم وأدائهم وزيادة التزامهم.
- توجيه النصح لمُدِيرَات المدارس تعزيز مبدأ إشراك الموظفين في صنع القرارات كجزء أساسي من ثقافة العمل في المدرسة.
- العمل على تهيئة مُدِيرَات المدارس ليصبحن قادات ملهّمات وموجهات يعززن من قيم مصلحة المدرسة والعملية التعليمية.

- حثّ مديرات المدارس على توفير بيئة تعليمية مثالية، تزيد من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي وترفع من نسبة الالتزام الوظيفي.
- عقد دورات تدريبية نوعية لمديرات المدارس تمكنهن من بناء ثقافة تشاركية في المدرسة تعينهن على توجيه المعلمين بزيادة انتمائهم للمدرسة التي يعملون بها.
- توفير البرامج التدريبية التي من شأنها تطوير مهارات مديرات المدارس التعليمية والسلوكية، وإتاحة المجال لإشراك الجميع في هذه البرامج.

### مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مماثلة حول أنماط القيادة النسائية وربطها بمتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، التميز المؤسسي، والرشاقة الاستراتيجية.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول أنماط القيادة النسائية وتطبيقها في مجتمعات دراسة أخرى غير البيئة التعليمية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد (2000). *لسان العرب*. دار صادر للنشر، بيروت.
- أبو شقر، روان خضر (2019). واقع الالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية*، 46(1)، 713-729.
- البدري، طارق (2020). *الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية*. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- برقوق، عبدالرحمن ودرنوني، هدى (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 3(5)، 15-37.
- البغدادي، تمارا سمير (2020). *تصورات تولي القيادات النسائية الأكاديمية المناصب في مجالس أمناء الجامعات الأردنية الرسمية: المعوقات والحلول المقترحة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- بن طالب، فاطمة (2019). *أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية للقطب الجامعي 02 بجامعة قاصدي مرياح -ورقلة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- بوقندورة، يمينة وابريم، سامية (2019). واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*، 6(1)، 84-104.
- توفيق، درويش (2017). القيادة الإدارية. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، 1(12)، 83-98.
- التونجي، محمد (2011). *اخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- التويجري، أريج والتويجري، فاطمة والعنبي، اسماء (2021). دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 6(6)، 1059-1091.

الجابري، هلال بن مبارك (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(7)، 461-499.

الجنابي، صاحب (2019). *استراتيجيات القيادة والاشراف*. دار اليازوري، عمان.

جودة، محفوظ احمد (2010). *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

جودة، محفوظ أحمد (2014). *إدارة الموارد البشرية (ط.2)*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الحجايا، محمد سالم والزغيات، مهند عودة والجازي، جهاد علي (2018). السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية في تربية البادية الجنوبية في محافظة معان. *مجلة دراسات كلية العلوم التربوية*، 45(4)، 219-231.

الحدايي، داود والشهومي، سعيد والدباء، عبد المجيد (2021). أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(10)، 1-30.

حريم، حسين (2013). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال (ط.4)*. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الحسبان، نواف عودة سالم (2021). مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم لقصبة محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، 14(2)، 25-36.

الحضرمي، نوف خلف (2019). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 38(183)، 315-374.

حمادات، محمد (2006). *قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس (ط.1)*. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الدخيل، هيفاء وآل عنزان، سارة (2016، نوفمبر 22-24). *واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية* [بحث مقدم]. مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الدغري، وفاء محمد (2018). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 7(8)، 18-30.

دهمش، خديجة (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية: دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة-المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

دودين، احمد (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

دياب، عبد الباسط محمد ومهدى، محمد حسن وأحمد، بسمة عليوة (2022). القيادة الاخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 13(13)، 959-995.

الرحاحلة، عبد الرزاق والعزام، زكريا (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

الرشيد، سارة توفيق (2020). التمكين الاداري لدى القيادات النسائية بجامعة الملك سعود وعلاقته بتطبيق مبادئ إدارة الجودة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(22)، 84-112.

الرشيدي، بدر عوض (2020). واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، 28(3)، 287-323.

الزايع، إياد رمضان (2021). أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزطيمة، أحلام عادل محمود (2019). الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، الأردن.

الزعيبي، ابتسام عبد الله (2019). سمات الشخصية والاتجاهات نحو القيادة النسائية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 38(182)، 715-762.

السامرائي، مهدي صالح (2021). الفكر الاداري والقيادي الحديث. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

السرحان، خالد والشرفاء، نهى (2019). أنماط القيادة السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 4(4)*، 141-166.

سلمان، منى جواد (2023). *القيادة الملهمه وصناعة التميز الوظيفي*. دار أوستن ماكولي، الشارقة. السليحات، مالك نهار (2021). *أثر أنماط القيادة في إدارة الإبداع: دراسة حالة شركة مدى الاتصالات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

سنكري، ساره وعلي، وفيقة (2023). *الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية*. *مجلة جامعة حماة، 6(21)*، 146-167.

السيد، سميرة (2018). *دراسة في دور المرأة القائدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (ط.1)*. منشورات الجامعة اللبنانية، بيروت.

الشيل، هنادي عبد الله (2020). *دور القيادة النسائية في ضبط السلوكات التربوية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشحنة، عبد المنعم (2020). *أنماط القيادة السائدة لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة بور سعيد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة ميدانية*. *مجلة كلية التربية، 29(29)*، 72-176.

الشريدة، ميسون منصور (2021). *درجة مشاركة القيادات النسائية الأردنية في صنع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القادة التربويين في مركز الوزارة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الشمري، عائشة بنت غالي (2022). *أنماط القيادة النسائية السائدة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والموظفات* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حفر الباطن، المملكة العربية السعودية.

الصلال، أملاك سليمان (2022). *درجة ممارسة القيادات النسائية للتمكين الإداري في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم*. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 1(23)*، 433-481.

صيفي، عمر (2020). الخصائص الريادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عمال جامعة قاصدي مرباح- ورقلة القطب الجامعي 2 [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

العاصي، نهى (2019). توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية. مجلة الإدارة التربوية، 22(22)، 111-273.

عبودي، زيد (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

العلاق، بشير (2019). القيادة الإدارية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

علوان، شذى وعبد الله، عبد الرحمن (2011). التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، 7(27)، 102-139

العوامل، سناء (2014). أثر أنماط القيادة النسائية على فعالية المشاريع الصغيرة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

غالي، محمد أحمد (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغامدي، عزيزة خبتي أحمد (2018). الأنماط القيادية لقائدات مدارس منطقة الباحة وفقاً لنظرية "ليكرت" من وجهة نظر المعلمات. المجلة الدولية للدراسات النفسية التربوية، 3(2)، 355-369.

الغرابلي، زينب (2020). دور القيادة النسائية في تدعيم الذكاء الروحي لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية بجمهورية مصر العربية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(9)، 505-541.

غربي، خديجة (2016). علاقة أنماط القيادة النسائية بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المرؤوسين: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية رأس الواد-برج بوعريج [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريج، الجزائر.

غنيم، فايزة عادل (2020). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 215-226.



الفاقي، عبد الله (2014). *القيادة والإدارة في المؤسسات التربوية* (ط.1). العلم للجميع للنشر والتوزيع، عمان.

فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* (ط.1). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

القحطاني، عبد الله صالح (2015). *السلوك التنظيمي من زاوية نفسية وإدارية*. الدمام: مكتبة المنتبي للنشر والتوزيع.

القرني، نورة عوض (2019). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، *مجلة العلوم التربوية*، 27(4)، 392-412.

القطارنة، زياد حمد (2017). *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.

قعودة، نصر الدين وسلامي، منيرة (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة*، 4(1)، 42-54.

القيسي، خليل عوض (2019). *المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

لهلوب، ناريمان (2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. دار الخليج، القاهرة.

مباركي، مريم (2020). دور جامعة الملك خالد في تنمية القيادات النسائية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 4(12)، 82-108.

محرق، حسين ناصر (2022). النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(20)، 1-27.

محمود، سليم عبدربه (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى إداريي المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة. *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، 40(2)، 263-296.

المخاريز، لافي والسعودي، موسى (2017). *إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم*. *دراسات العلوم التربوية*، 44(4)، 273-282.

مخوف، أسماء (2020). التمكين الإداري لدى القيادات النسائية في جامعة جازان: دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة الأزهر، 39(188)، 237-306.

المصري، ايهاب وعامر، طارق (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.

المطيري، النيرة غلاب (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 14(2)، 79-108.

المطيري، نوف والجارودي، ماجدة (2016). درجة توافر عناصر التمكين الإداري للقيادات النسائية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(10)، 67-90.

المعاينة، تامر أحمد (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المعمرية، موزة بنت حمود (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى، بركة الموز، سلطنة عمان.

مناع، خالد (2019). أنماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.

المومني، شهناز (2024). مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الأساسية في لواء المزار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(3)، 100-124.

الناظر، نيفين أسامة ومخامرة، كمال خليل وأبو منشار، منال ماجد (2022). القيادة بالحب لدى المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، 38(10)، 207-229.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ake, U. (2019). *Improving Organizational commitment In the Nigerian Service Industry* [Unpublished Doctoral Thesis], University of Liverpool. England.
- Alfawzan, N. S. (2017). An Examine action of Attitudes towards women in Leadership Positions in public Universities in Saudi Arabia. *ProQuest LLC*.
- Alghofaily, L. (2019). Women leadership in higher education in Saudi Arabia. *International Journal of Social Sciences*, 8(2), 14-32.
- Biza, T. A., & Irbo, M. M. (2020). The impact of leadership styles on employee commitment in Mada Walabu University. *African Journal of Business Management*, 14(9), 291-300.
- Chullen, C. L., Adeyemi-Bello, T., & Vermeulen, E. (2017). A comparative analysis of attitudes towards women as managers in the U.S. and Netherlands. *Journal of leadership, Accountability and Ethics*, 14(2), 24-42.
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greenberg, J. (2004). *Managing Behavior in Organizations* (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hodges, J. (2017). Cracking the walls of leadership: women in Saudi Arabia. *Gender in management: an international journal*, 32(1), 34-46.
- Johnson, T. (2020). *Exploring the Lived Experience of Participants of Women-Only Leadership Development* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Katper, N. K., Chaudhry, N. I., Tunio, M. N., & Ali, M. A. (2020). Impact of leadership style and organizational culture on organizational commitment. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 7(1), 92-106.
- Mark, O., & David, W. (2020). Motivation and teachers commitment in public primary schools in kakooge sub-county, nakasongola district, Uganda. *Multidisciplinary Research Academic Journal*, 5(1), 31-39.

- Mbonu, V. C., & Azuji, I. M. (2021). Relationship between school principals' distributed leadership style and teachers' organizational commitment in public secondary schools in anambra state, Nigeria. *European Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 7-11.
- Nugroho, budi sulistiyo et.al. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 962\_971.
- Ololube, N. P., Elechi, S. K., & Uriah, O. A. (2018). Educational leadership and management (ELM): Institutional leaders value functions for effective management of universities. *Encyclopedia of institutional leadership, policy and management*, 111-133.
- Palta, A. (2019). Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment. *International Education Studies*, 12(4), 36-41.
- Pranitasari, D. (2020). The influence of effective leadership and organizational trust to teacher's work motivation and organizational commitment. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 35(1), 75-91.
- Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward indonesian school performance. *Sys Rev Pharm*, 11(9), 962-971.
- Rameshkumar, M. (2020). Employee Engagement as an Antecedent of organizational commitment-A Study on Indian Seafaring Officers, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112
- Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment–A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112.
- St. John, E. P., Hannon, C., & Chen, W. (2017). Higher education leadership in universities, colleges, and technical schools around the world. *The Wiley International Handbook of Educational Leadership*, 207-226.
- Tameem, W. (2019). *Saudi Women Leaders Negotiating Challenges in Saudi Arabian Higher-education Institutions*. Saint Joseph's University.

## ثالثاً: المراجع الإلكترونية

Shamaa: ID: 279078 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=279078>

Shamaa: ID: 286079 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=286079>

Shamaa: ID: 302450 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=302450>

Shamaa: ID: 306313 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=306313>

Shamaa: ID: 315271 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=315271>

Shamaa: ID: 317352 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=317352>

Shamaa: ID: 332020 - <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=332020>

AJA Journal: [Article](#)

Mandumah.com: ID: 696379 - <https://search.mandumah.com/Record/696379>

Univ-bba.dz: ID: 157 - <http://dspace.univ-bba.dz/handle/123456789/157>

IBA Journal: [Article](#)

ProQuest: [Article](#)

## الملحقات

## الملحق (1) أداة الرسالة بصورتها الأولية



Middle East University Deanship of  
Graduate Studies & Scientific Research

جامعة الشرق الأوسط عمادة الدراسات  
العليا والبحث العلمي

أداة الدراسة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور/الأستاذ الدكتور: ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

تجري الباحثة دراسة تهدف التعرف إلى: " الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول: أنماط القيادة النسائية السائدة وهي ثلاثة أبعاد: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلّي)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتناول ثلاث أبعاد وهي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي). صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
5	4	3	1

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية تأمل الباحثة تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرةً حسن تعاونكم

الباحثة: حنين أبوعواد

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل

الجزء الأول: البيانات الأولية (البيانات الديمغرافية):

1- المؤهل العلمي

بكالوريوس  دراسات عليا.

2- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر



رقم الفقرة	الفقرات						الانتماء للمجال	السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا						
<b>المحور الأول: أنماط القيادة النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية</b>												
<b>المجال الأول: النمط الأوتوقراطي</b>												
1												تتخذ المديرية القرارات بشكلٍ مُنفردٍ دون مشاركة المعلمين والمعلمات
2												توضح المديرية المهام المطلوبة من المعلمين والمعلمات
3												تلتزم المديرية بالأنظمة حرفياً.
4												تتجاهل المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات.
5												تقرض المديرية تنفيذ المهام على المعلمين والمعلمات دون جدال ولا مناقشة.
6												تتخذ المديرية موقف سلبي تجاه المُعترضين على القرارات.
7												توضح المديرية كيفية تنفيذ الأعمال اعتماداً على الرأي الشخصي.
8												تحرص المديرية على صناعة قادة جدد من العاملين.
9												تقرض المديرية رأيها الشخصي على المعلمين والمعلمات.
10												تسجل المديرية غياب المعلمين والمعلمات بحزم دون مُراعاة ظروفهم.
<b>البعد الثاني: النمط الديمقراطي</b>												
11												تسعى المديرية لجعل المعلمين والمعلمات زملاء في العمل.
12												تمنح المديرية المعلمين والمعلمات حُرية إبداء الرأي.
13												تؤمن المديرية بِقدرات المعلمين والمعلمات في العمل
14												توفر المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات الشخصية والمهنية.

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
15	تتعامل المديرية مع المعلمين والمعلمات بعدل ومساواة.							
16	تشجع المديرية المعلمين والمعلمات على حل المشكلات في العمل.							
17	تحدد المديرية رغبات وميول المعلمين والمعلمات.							
18	تتقبل المديرية النقد ووجهات نظر المعلمين والمعلمات.							
19	تشجع المديرية المعلمين والمعلمات على الحوار ومناقشة شؤون الوظيفة.							
20	تبتعد المديرية عن أسلوب التهديد في التعامل مع المعلمين والمعلمات.							
21	تراعي المديرية الفروق الفردية بين المعلمين والمعلمات.							
<b>المجال الثالث: النمط الترسلّي</b>								
22	تؤمن المديرية بقدرة المعلمين والمعلمات بتنفيذ المهام دون متابعة.							
23	تتجنب المديرية حل النزاعات بين المعلمين والمعلمات.							
24	تهتم بغياب وتأخير المعلمين والمعلمات.							
25	تعطي المديرية الحرية للموظفين والموظفات باختيار العمل المناسب لهم.							
26	التساهل بالقوانين والأنظمة الرسمية في العمل.							
27	تراقب المديرية المعلمين والمعلمات أثناء عملهم.							
28	جعل المعلمين والمعلمات يقومون بكل الأعمال الروتينية.							
29	تتساهل مع المُقصرين في إنجاز المهام.							
30	تفوض المديرية جميع الصلاحيات الإدارية للموظفين والموظفات.							

رقم الفقرة	الفقرات						التعديل المقترح
	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<b>المحور الثاني: الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان</b>							
<b>المجال الأول: الالتزام الاستمراري</b>							
1							أحرص على استمرار العلاقة مع مديرة المدرسة.
2							استمراري بالعمل يعود إلى المزايا والمنافع التي يحصلون عليها.
3							أساهم في اللجان من أجل خدمة المدرسة.
4							أرغب في الحصول على مكانة أعلى في العمل.
5							أشعر أنّ حياتي ستكُون سيئة إذا تركت العمل.
6							أرغب في البقاء في العمل حتى لو توفّرت فرصة عمل أفضل.
7							أقوم بأية مهمة تُطلب مني مُقابل البقاء في العمل.
<b>البعد الثاني: الالتزام المعياري</b>							
8							تستحق المدرسة أن أكون مُخلصًا لها.
9							أحرص على استثمار الوقت أثناء العمل.
10							انجز المهام والأعمال دون الحاجة إلى الرقابة من قِبَل المُشرفين.
11							أعتقد أن الولاء للمدرسة قيمة أخلاقية.
12							أسعى لبذل الجُهد من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
13							التزم بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل.
<b>البعد الثالث: الالتزام العاطفي</b>							
14							أشعر بأنّي جزء لا يتجزأ من أفراد المدرسة.
15							أتعامل مع مشكلات المدرسة وكأنها مشكلاتي الخاصة.
16							أحافظ على ممتلكات المدرسة وحمايتها من الضياع والتخريب.
17							أشعر بالاستقرار والراحة اثناء الدوام بالعمل.
18							أرغب بالسعي لتحقيق جودة العمل.
19							استمرُّ بالعلاقات الحسنة سعيًا لتمييز العمل.

شكراً لحسن تعاونكم  
الملحق (2)  
قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة الاكاديمية	مكان العمل
1.	د. يسرى يوسف العلي	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
2.	د. حازم علي بدارنة	أستاذ مشارك	جامعة جدارا
3.	د. دانا عبد الحكيم اخورشيدة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
4.	د. كاظم احمد الغول	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
5.	د. عمر الرفايحه	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
6.	د. ذكريات جبريل القرالة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
7.	د. عمر تيسير بطاينة	أستاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
8.	د. رضا سلامة المواضية	أستاذ	جامعة الزرقاء
9.	د. محمد عبود الحراحشة	أستاذ	جامعة آل البيت
10.	د. علي حورية	أستاذ	جامعة جدارا
11.	د. محمود خالد الجرادات	أستاذ	الجامعة الهاشمية

### الملحق (3)

#### أداة الدراسة بصورتها النهائية



الدكتور/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تجري الباحثة دراسة تهدف التعرف إلى: " الأنماط القيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تكونت من محورين. المحور الأول: أنماط القيادة النسائية السائدة وهي ثلاثة أبعاد: (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الترسلّي)، والمحور الثاني: الالتزام التنظيمي وتناول ثلاث أبعاد وهي: (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي). صممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية تأمل الباحثة تحكيم أداة الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، صلاحية الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

شاكراً ومقدراً حسن تعاونكم

الباحثة: حنين أبوعواد

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل

الجزء الأول: البيانات الأولية (البيانات الديمغرافية):

1- المؤهل العلمي

بكالوريوس  دراسات عليا.

2- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

## الجزء الثاني: الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرات						التعديل المقترح
	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<b>المحور الأول: أنماط القيادة النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية</b>							
<b>المجال الأول: النمط الأوتوقراطي</b>							
1							تتخذ المديرية القرارات بشكلٍ مُنفرد دون مشاركة المعلمين والمعلمات
2							تتجاهل المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات.
3							تقرض المديرية تنفيذ المهام على المعلمين والمعلمات دون جدال ولا مناقشة.
4							تتخذ المديرية موقف سلبي تجاه المُعترضين على القرارات.
5							توضح المديرية كيفية تنفيذ الأعمال اعتماداً على الرأي الشخصي.
6							تقرض المديرية رأيها الشخصي على المعلمين والمعلمات.
7							تسجل المديرية غياب المعلمين والمعلمات بحزم دون مراعاة ظروفهم
<b>البعد الثاني: النمط الديمقراطي</b>							
8							تسعى المديرية لجعل المعلمين والمعلمات زملاء في العمل.
9							تمنح المديرية المعلمين والمعلمات حرية إبداء الرأي.
10							تؤمن المديرية بقدرات المعلمين والمعلمات في العمل.
11							توفر المديرية احتياجات المعلمين والمعلمات الشخصية والمهنية.

رقم الفقرة	الفقرات	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
12	تتعامل المديرية مع المعلمين والمعلمات بعدل ومساواة.							
13	تشجع المديرية المعلمين والمعلمات على حل المشكلات في العمل.							
14	تحدد المديرية رغبات وميول المعلمين والمعلمات.							
15	تتقبل المديرية النقد ووجهات نظر المعلمين والمعلمات.							
17	تشجع المديرية المعلمين والمعلمات على الحوار ومناقشة شؤون الوظيفة.							
18	تبتعد المديرية عن أسلوب التهديد في التعامل مع المعلمين والمعلمات.							
<b>المجال الثالث: النمط الترسلي</b>								
19	تؤمن المديرية بقدرة المعلمين والمعلمات بتنفيذ المهام دون متابعة.							
20	تتجنب المديرية حل النزاعات بين المعلمين والمعلمات.							
21	تعطي المديرية الحرية للموظفين والموظفات باختيار العمل المناسب لهم.							
22	التساهل بالقوانين والأنظمة الرسمية في العمل.							
23	تراقب المديرية المعلمين والمعلمات أثناء عملهم.							
24	جعل المعلمين والمعلمات يقومون بكل الأعمال الروتينية.							
25	تتساهل مع المُقصرين في إنجاز المهام.							
26	تفوض المديرية جميع الصلاحيات الإدارية للموظفين والموظفات.							



رقم الفقرة	الفقرات						التعديل المقترح
	الانتماء للمجال		السلامة اللغوية		الصلاحية للقياس		
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم	
<b>المحور الثاني: الالتزام التنظيمي في المدارس الخاصة في العاصمة عمان</b>							
<b>المجال الأول: الالتزام الاستمراري</b>							
1							أحرص على استمرار العلاقة مع مديرة المدرسة.
2							استمراري بالعمل يعود إلى المزايا والمنافع التي يحصلون عليها.
3							أساهم في اللجان من أجل خدمة المدرسة.
4							أرغب في الحصول على مكانة أعلى في العمل.
5							أشعر أنّ حياتي ستُكون سيئةً إذا تركت العمل.
6							أرغب في البقاء في العمل حتى لو توفّرت فرصة عمل أفضل.
7							أقوم بأية مهمة تُطلب مني مقابل البقاء في العمل.
<b>البعد الثاني: الالتزام المعياري</b>							
8							تستحق المدرسة أن أكون مُخلصاً لها.
9							أحرص على استثمار الوقت أثناء العمل.
10							انجز المهام والأعمال دون الحاجة إلى الرقابة من قِبَل المُشرفين.
11							أعتقد أن الولاء للمدرسة قيمة أخلاقية.
12							أسعى لبذل الجُهد من أجل تحقيق أهداف المدرسة.
13							الترم بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل.
<b>البعد الثالث: الالتزام العاطفي</b>							
14							أشعر بأنّي جزء لا يتجزأ من أفراد المدرسة.
15							أتعامل مع مشكلات المدرسة وكأنها مشكلاتي الخاصة.

التعديل المقترح	الصلاحية للقياس		السلامة اللغوية		الانتماء للمجال		الفقرات	رقم الفقرة
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم		
							أحافظ على ممتلكات المدرسة وحمايتها من الضياع والتخريب.	16
							أشعر بالاستقرار والراحة اثناء الدوام بالعمل.	17
							أرغب بالسعي لتحقيق جودة العمل.	18
							استمرُّ بالعلاقات الحسنة سعياً لتمييز العمل.	19

شكراً لحسن تعاونكم

#### الملحق (4)

### كتاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم

١٦٨٥ ١١/١١  
٢٩ رمضان ١٤٤٥  
٢٠٢٤/٠٤/٠٧

السادة مديري المدارس الخاصة ومديراتها / محافظة العاصمة

**الموضوع /**  
( تسهيل مهمة )

سلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
أشير إلى كتابي رقم 16545/10/3 تاريخ 2024/4/4.  
رجو إعلامكم بأن الطالبة حنين محمد أبو عواد تقوم بإجراء دراسة بعنوان " الأنماط  
قيادية النسائية السائدة في المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى  
عاملين بها" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة  
زبوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات و تطبيق أداة الدراسة  
على عينة من معلمي مدارسكم.  
تيسيراً لتسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة  
طبقاً مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث  
العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم  
د. شريف الهاجري  
  
الخدمات التعليمية بالوكالة

الملكية الأردنية الهاشمية

ماتف: ٠١١٨٠٠٦٦٦٠١١٦٦٦٠١١ فاكس: ٠١١٦٦٦٠١١٦٦٦٠١١ ص. ب. ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)