

القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس
الخاصة الأردنية

**Agile leadership and its relationship to the organizational
commitment of private school principals in Jordan**

إعداد

أمانى احمد إبراهيم امين

إشراف

الدكتورة دانا عبدالحكيم اخوارشيدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة
والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2024

تفويض

أنا أمانى احمد إبراهيم امين، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أمانى احمد إبراهيم امين

التاريخ: 2024/6/10

التوقيع: أمانى احمد إبراهيم امين



قرار لجنة المناقشة





نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدرء المدارس

الخاصة في الأردن".

وأجيزت بتاريخ: 2024/06/10.

للباحثة: امانى احمد إبراهيم امين.

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	الصفة	مكان العمل	التوقيع
د. دانا عبدالكريم اخوارشيدة	المشرف	جامعة الشرق الأوسط	
د. عمر علي الرفايعة	رئيس اللجنة	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضو اللجنة الداخلي	جامعة الشرق الأوسط	
د. عبدالله عبدالكريم الشقران	عضو اللجنة الخارجي	جامعة البلقاء التطبيقية	

الشكر والتقدير

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن

أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي

في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين (الأحقاف ، الآية (15)

الحمد والشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً، الذي وهبني أجمل العطايا والذي تفضل علي بجزيل وعظيم كرمه، فالحمد والشكر لله الذي أكرمني بالعلم ويسر لي أسباب العلم والمعرفة ووهبني جميل الصبر لإتمام هذا العمل، راجيةً إياه عز وجل أن يكون خالصاً لوجهه الكريم لغايات المعرفة والعلم، فاللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

والشكر كل الشكر مقدماً بكل معاني الاحترام والتقدير لمن كانت خير موجه ومنازة للعلم، ولمن قدمت جهوداً مشكورة وبذلت الوقت والجهد بكل اخلاص وتقاني وبصدر رحب وبأعلى معايير المهنية في متابعة الرسالة حرصاً منها على تحقيق الفائدة وإتمام الرسالة على أكمل وجه، فكل الشكر

والتقدير للدكتورة دانا أخوارشيدة وجزاها الله عنا خيراً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وكل التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لتفضلهم بالموافقة على مناقشة الرسالة، ولتوجيهاتهم القيمة وارشاداتهم البناءة.

والشكر موصول إلى الأساتذة الكرام أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب

العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط لما يبذلونه من جهود مشكوره من علم ومعرفة.

وشكر خاص لأفراد عائلتي لدعمهم المتواصل وتحفيزهم الدائم.

وكل الشكر والتقدير لكل من ساعد من قريب أو بعيد في إتمام هذه الرسالة، ومد يد العون

والمساعدة ولو بالقليل.

الباحثة

أماني امين

الإهداء

أهدي تخرجي و حصاد ما زرعته على مدى سنوات طويلة في سبيل العلم إلى

أمي وأبي الذين اجتهدا في بذل كل جهد من أجل مواصلة مسيرتي التعليمية حتى وصلت إلى هذه

المرحلة الثمينة

إلى المساند و الداعم و الكتف الذي اتكئ عليه عندما تقرر الحياة أن تميل بي زوجي العزيز

وإلى النعمة و العطاء الذي يمثلهم تتزين السماء جنتم كغيمة و خطوات تسبق خطوات الأضواء

أبنائي الأعزاء

إلى من تعلمت منها حب الحياة أختي الحبيبة

إلى اخوتي الأعزاء شركاء الطفولة و داعمي النجاح

إلى كل من مد لي يد العون لإنجاز بحثي هذا ليرقى إلى المستوى إن شاء الله

الباحثة

اماني امين

قائمة المحتويات

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

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	5.....
اهداف الدراسة.....	6.....
أسئلة الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة ومحدداتها.....	9.....
مصطلحات الدراسة.....	10.....

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

اولاً: الأدب النظري.....	11.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	39.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	48.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	50.....
مجتمع الدراسة.....	50.....
عينة الدراسة.....	50.....
أداة الدراسة.....	51.....

52	صدق أداة الدراسة.....
55	ثبات أداة الدراسة.....
57	متغيرات الدراسة.....
57	المعالجة الإحصائية.....
58	إجراءات تطبيق أداة الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

60	النتائج المتعلقة بالسؤال الاول.....
64	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
74	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

80	مناقشة نتائج السؤال الأول.....
82	مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
85	مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
87	مناقشة السؤال الرابع.....
89	مناقشة السؤال الخامس.....
91	التوصيات.....
92	قائمة المراجع.....
92	المراجع العربية.....
96	المراجع الاجنبية.....
98	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	51
2-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة القيادة الرشيدة	53
3-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	54
4-3	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة الالتزام التنظيمي	54
5-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية	55
6-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	56
7-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	56
8-3	القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة	58
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة الرشيدة لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	60
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال القيادة المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	61
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الممارسات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	62
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الثقافة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	63
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الالتزام التنظيمي ككل لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	64
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الالتزام العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	65
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الالتزام المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	66
17-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الالتزام المعياري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	67

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
18-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	68
19-4	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن ككل	69
20-4	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على القيادة الرشيقة ككل	69
21-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الرشيقة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	70
22-4	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على مجالات القيادة الرشيقة	71
23-4	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مجالات القيادة الرشيقة	73
24-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	74
25-4	تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن ككل	75
26-4	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مستوى الالتزام التنظيمي ككل	75
27-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	76
28-4	تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات الالتزام التنظيمي	77
29-4	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مجالات الالتزام التنظيمي	78
30-4	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مدرء المدارس الخاصة في الأردن	79

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
98	الاستبانة في صورتها الاولى للتطبيق	1
104	أسماء أعضاء هيئة التحكيم	2
105	الاستبانة في صورتها النهائية للتطبيق	3
110	كتب تسهيل المهمة	4

القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

إعداد: أماني احمد إبراهيم امين

إشراف: الدكتورة دانا عبدالحكيم اخوأرشيدة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في الأردن حيث تكونت عينة الدراسة من (340) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة بجزاين تناول الجزء الأول القيادة الرشيقة ، بينما تناول الجزء الثاني الالتزام التنظيمي وتم التأكد من دلالات الصدق والثبات للأستبانة، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن جاءت متوسطة ، كما وأظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن جاءت بمستوى متوسط، وأظهرت نتائج السؤال الثالث وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للمؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس، كما اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات، كما أظهرت نتائج السؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس تعزى لصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس، كما اظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، كما أظهرت نتائج السؤال الخامس وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في الاردن وأوصت الدراسة تطوير برامج تدريبية وعمل ورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها حول أهمية القيادة لارشيقة وتطبيقها وأثارها الإيجابية على البيئة المدرسية، اقتراح بعض الآليات التي يمكن استخدامها في العمل نحو تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من خلال الدورات والورشات التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم .

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، الالتزام التنظيمي، مديري المدارس الخاصة الأردنية، الثقافة المدرسية، الألتزام المستمر، الألتزام المعياري.

Agile leadership and its relationship to the organizational commitment of private school principals in Jordan

Prepared by :Amani Ahmad Ibrahim Amin

Supervised by: Dr. Dana Abd-Alhakim Akho-Rashid

Abstract

The study aimed to identify agile leadership and its relationship to organizational commitment among private school principals in Jordan. The study sample consisted of (340) male and female teachers in private schools in the Directorate of Education in the Al-Quwaisimah District. The descriptive, correlational approach was used, and the study consisted of a questionnaire where the first part dealt with Agile leadership, while the second part dealt with organizational commitment and the implications of honesty and consistency were extracted. The results of the first question showed that the degree of application of agile leadership among private school principals in Jordan was high. The results of the second question also showed that what is the level of organizational commitment among private school principals in Jordan. It came at a high level, and the results of the third question showed that there were statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) between the averages of the study sample's estimates of the degree of application of agile leadership among private school principals in Jordan due to gender variables and in favor of males, and the presence of statistically significant differences due to the effect of qualifications. Scientific differences were in favor of a bachelor's degree. They also showed that there were statistically significant differences for the years of experience variable in favor of the less than 5-year experience category. The results of the fourth question also showed that there were statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the averages of the study sample's estimates of the level of commitment. Organizational differences among private school principals in Jordan were due to the gender variable, and there were statistically significant differences due to the effect of academic qualification. The differences were in favor of a bachelor's degree. They also showed that there were statistically significant differences for the years of experience variable in favor of the less than 5 years experience category, as the results of the fifth question showed. There is a correlation between the degree of application of agile leadership and the level of organizational commitment among private school principals in Jordan. The study recommended developing training programs and joint workshops for both school principals and teachers on the importance of agile leadership, its application and its positive effects on the school environment, and proposing some mechanisms that can be used to work towards enhancing the level of organizational commitment among teachers through courses and workshops conducted by the Ministry of Education.

Keywords: agile leadership, organizational commitment, private school principals.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يطمح المسؤولون في المؤسسات خاصة كانت أو حكومية الى تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وان تحقق أهدافها وذلك عن طريق توفير الامكانيات ووضع أسس واضحة للعمل. وقد شهد العالم في السنوات الأخيرة مجموعة من التحديات في كافة المجالات ومنها المجال التربوي, الذي أتمم بالتغير الشديد في العلم والتكنولوجيا وأنماط العلاقات بين البشر، مما يتطلب استراتيجيات, وبدائل وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة، كما أنّ التعامل مع الأزمات ومواجهتها وإدارتها بحاجة إلى قيادة حكيمة وفعالة، تقود المؤسسة وتسير بها إلى برّ الأمان.

وقد زادت أهمية القيادة في المؤسسات الحديثة نظراً لما يحيط بها من تحديات وتغيرات في البيئة التي تحيط بها، فضلاً عن أهمية الدور الذي يؤديه القائد في بناء العلاقات داخل الجماعات ومقدرته على توجيهها، لتحقيق الأهداف التي تسعى اليها الجماعة، وإذا كانت القيادة بوجه عام تتفاعل مع ظروف المجتمع وأحداثه ، فالمؤسسة التربوية التعليمية أجدر بأن تحصن نفسها بمواجهة هذه التحديات، فتعقد طبيعة العمل التعليمي وتشابكه مع المنظومات الأخرى في المجتمع، جعل المؤسسة التربوية في أنحاء العالم كغيرها من المؤسسات، عرضة التحديات لا تقل في حجمها وخطورتها عن التحديات والصعوبات في المؤسسات الأخرى، لذلك فإنّ إدارة المؤسسات التعليمية تتطلب مشاركة إيجابية وإدراك كامل وسياسة رشيدة وتوجيه سليم، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة متمكنة وقادرة على بلورة المواقف وصياغتها بشكل يحقق من خلالها أهداف المؤسسة(حريم،2019)

فالقيادة عملية إنسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنها من استثمار ما لديها من إمكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وكلفة ممكنين وأصبح ينظر إليها وإلى جهود الإداريين وفاعليتهم على أنها من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية القيادة، الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم القيادي معياراً يعتد به للحكم على تقدم الأمم وراقيها(الساعدي، 2019).

أن مصطلح الرشاقة الذي أطلق عليه لأول مرة من قبل الباحثين Daniel و James Womack و Jones في العام 1990 إلا أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل ذلك لسنوات عديدة إذ تبين الباحثون في نشأة هذا المدخل، فهي تعتمد على تقليص عدد العاملين أثناء عمليات النقل والتنسيب الخارجي وحوافز التقاعد المبكر والتناقص الطبيعي وإعادة الانتشار وإعادة التدريب وتجميد التعيينات والعمل لساعات قصيرة، فضلاً عن تخفيض ساعات العمل الإضافي(David, 2019).

عرفت القيادة الرشيقة على أنها فلسفة تهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق أقصى قدر من القيمة المقدمة من خلال التقليل من الضياع والهدر، فمفهوم القيادة الرشيقة يهدف إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد لتحسين سرعة وزيادة الإنتاجية. لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم القيادة الرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، من الواضح أنه عند الحديث عن مفهوم القيادة الرشيقة نتحدث عن فلسفة و كأنها مشروع غير منتهي، ويتطلب من كل فرد في المؤسسة أن يشارك بشكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرين

الى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات القيادة الرشيقة (عليوة، 2020).

وتعد القيادة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين، وتهدف القيادة الرشيقة إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتالف وضياح الموارد (Jurado & Fuentes, 2018).

فتغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية، هو الجانب الأكثر صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام منهج وأدوات القيادة الرشيقة، بدلاً من التغيير في الأدوات والعمليات والأنظمة (David, 2019).

فالقيادة الرشيقة هي عكس الإدارة المترهلة والثقيلة، والتي وصلت جذورها البيروقراطية السلبية إلى جميع مفاصل جهاز العمل، حتى أصبحت جزءاً أساسياً من هويتها وقيمتها وتقاليدها، ولم تعد لديها القدرة على محاربتها، أو التخلص منها، وهي الإدارة المنغلقة على نفسها، المتمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية لم يعد لها وجود في عالم التقنية أو المعلومات، ومن أبرز خصائصها الهدر والإسراف، وعدم التغيير، وبطء التجاوب مع أيّ تحدّي، أو فرصة قد تتاح لتحسين العمل، حيث تهدف القيادة الرشيقة للبحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، فهي تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات القيادة الرشيقة (الساعدي، 2019).

يرتبط نجاح أية مؤسسة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة، ويعد الالتزام التنظيمي عنصر مهم يجب على العاملين التقيد به في عملهم، وما من مؤسسة تربوية تسعى للأفضل، وورقي وتطور في مختلف المجالات إلا وتضع الالتزام سياسة لها، تسير عليه وتدعو له في كافة أوجه نشاطاتها المختلفة، ويعتبر الالتزام نقطة تحول نحو التغيير بأي نشاط تعليمي وتربوي فعال وهادف من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة (Avcı, 2016).

ويعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (حلس، 2019).

إن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيه ظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل (العميان، 2019).

وللقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد والموارد المتوفرة في المؤسسة معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص، حيث أن

المروسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والأبداع وتحمل المخاطر وتفويض السلطات، فإن القادة بدورهم بحاجة إلى مروسين يتحمسون لتحمل المسؤولية والنضج والتطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مروسين ينفذون الأوامر فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومروسيه وعليه فقدت جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة تطبيق القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن.

مشكلة الدراسة

من خلال نظرة متأملة للواقع الإداري الذي تعيشه مدارسنا؛ تبين أن معظم الإدارات تعتمد على الأسلوب التقليدي في قيادة المؤسسة التعليمية الجديدة، والذي تظهر فيها هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة. وغالباً لا تعتمد على تطبيق النظريات الحديثة في التربية والإدارة، وغالباً ما تكون على جهل بمثل هذه النظريات، ويعد النمط القيادي المتبع من طرف المدير من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأتباع من معلمين وإداريين، من خلال تحفيز نشاطهم من جهة، ورفع درجة التلاحم بينهم من جهة أخرى، هذا في حالة تناسبه مع رغباتهم ومتطلبات العمل، أما إذا كان منافياً لمطالب العمل ورغبات الأتباع فإنه لا شك سيؤدي إلى نتائج عكسية وهذا كله ما يؤدي في الأساس إلى رفع درجة الرضى لديهم أو خفضه، والنمط القيادي السائد عامل آخر مساعد للقائد في تسيير أفراد جماعته وكذا الأفراد في التعامل مع قيادتهم من أجل تحقيق التلاحم والتعاون (الساعدي، 2019).

وأصبح موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات المهمة في المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، حضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم

النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي، لذلك حاول بعض المديرين تغيير بعض القواعد، والإجراءات والسلوكيات لجعلوها أكثر مرونة، مما يعزز التزام موظفيهم اتجاه منظماتهم والربط بين أهدافها وبين أهدافهم الشخصية.

ومن خلال عمل الباحثة معلمة في إحدى المدارس الخاصة فقد لاحظت ان المؤسسات التعليمية في الأردن تعاني من بعض الصعوبات في الاندماج مع الواقع الجديد للمؤسسات التربوية الذي يتطلب السرعة في إنجاز الأعمال، والمرونة في تأديتها، وهذا ما أثر في جوانب عدة على زيادة زمن إنجاز المعاملات ضمن البناء والمكاتب، في حين أن الواقع الجديد يتطلب تقليل الزمن المهدور في الوصول للعمل، والذي يترافق مع ضوابط الأفراد وأهوائهم في صياغة معايير مفصلة على أهوائهم. فالإدارة يجب أن تقوم على استثمار الوقت المخصص للعمل والتناسق مع الجهد المطلوب وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسين المستدامة والتي تؤدي إلى الحصول على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية، وهو ما يسمى بالقيادة الرشيقة (الهشلمون، 2017).

وبناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن.

اهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى:

- التعرف على درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر معلمين المدارس الخاصة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر معلمين المدارس الخاصة.

- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر معلمين المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر معلمين المدارس الخاصة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن من وجهة نظر معلمين المدارس الخاصة.

أسئلة الدراسة

اجابت هذه الدراسة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في الأردن؟

حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم

للواء القويسمة في الأردن؟

2. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء

القويسمة في الأردن؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن تعزى

لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في مديرية التربية

والتعليم للواء القويسمة في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى

مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في الأردن؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجانبين التطبيقي والنظري وذلك من خلال البحث في متغيرين

القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن وتتمثل هذه

الأهمية من خلال:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال إضافة أدبيات نظرية في مجال

لمبادئ القيادة الرشيقة وفي مجال الالتزام التنظيمي مما يسهم في إثراء المكتبة بمراجع حديثة

حول هذين المجالين فهي تعتبر إضافة علمية جديدة في موضوع الدراسة للتعريف القيادة

الرشيقة كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرارات وواضعي الخطط في المجال الإداري

وما لها من تغييرات سريعة وإيجابية للارتقاء بالأداء الإداري.

الأهمية العملية (التطبيقية): تكون نتائج هذه الدراسة مهمة لمتخذي القرارات الإدارية من أجل

توجيهها نحو التميز في الأداء والفاعلية، باعتباره موضوع كأحد أهم مداخل التطوير والتحسين

في النظم الإدارية حيث تؤدي نتائجها وتوصياتها كنقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال، حيث تساعد المديرين والعاملين في حقل الإدارات المدرسية على تحديد مواضع القوة والضعف بما يخص تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة وأهميتها في الالتزام التنظيمي وما تعكسه الدراسة من بيان علاقة القيادة الرشيقة بالالتزام التنظيمي.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن.
- الحد البشري: تقتصر الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في محافظة العاصمة /عمان/لواء القويسمة.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في محافظة العاصمة /عمان/مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في المملكة الاردنية الهاشمية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023 / 2024.

المحددات: يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

مصطلحات الدراسة

القيادة الرشيدة اصطلاحاً: تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفض مستويات الهدر ذو العلاقة

بالأفكار والعلاقات غير المنتجة، وانخفاض مستويات التعاون وهي السلوكيات التي قد لا

تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد (Ligunblom, 2019:59) .

وتعرف إجرائياً: هي آليات إدارية تم تطويرها بهدف تقليل مخلفات العملية الإنتاجية وتعظيم قيمة

المنتج أو الخدمة إلى العميل، دون التضحية بالجودة.

يعرف الالتزام التنظيمي اصطلاحاً: هو الاعتقاد القوي لدى العاملين بأهداف وقيم المؤسسة،

والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة الشديدة في الاستمرار بها وعدم تركها

من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة، كالأستعداد لبذل مجهود كبير، والقيام

بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (اللوزي، 2019: 90).

وتعرف إجرائياً: هي مجموعة من سلوكيات تتمثل بالحب والولاء والانتماء والرغبة في الاستمرار

بالعطاء دون انتظار أي مقابل مادي ام معنوي، بهدف نمو المدرسة وتطورها وازدهارها

وتحقيق الاهداف المطلوبة دون خلل او تقصير.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري لمتغيرات الدراسة، وفي الجزء الثاني من هذا الفصل تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، مرتبة وفقاً للتسلسل الزمني للدراسة من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: الأدب النظري

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري الخاص بالدراسة ومن خلال متغيراتها وهي على النحو الآتي:

القيادة

تعد القيادة أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل الركائز التي تساعد على تنمية الإبداع لدى الأعضاء المرؤوسين، إذ توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي يعمل على تقدم المؤسسة وتطورها، لذا لم تكن النجاحات التي تحققت لبعض المؤسسات وليدة الصدفة؛ بل هي تعود إلى مجموعة من العوامل التي تحركها عقول بعض القادة المتميزين، وتوصف القيادة بأنها عملية تساعد على إدارة المرؤوسين وتحريك أفكارهم، وهي عملية يتم من خلالها التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وهذا الأمر يستوجب الفهم الدقيق لخصائص القادة وصفاتهم كي يمكن تعزيز الإدراك بما يؤثر فيهم ويجعلهم يتجهون الوجهة المطلوبة منهم في سلوكهم، وهذا الوصف للقيادة يوضح أهمية فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسة لإحداث التغييرات المطلوبة، ولجعلهم يتقبلون وجود القيادة بشكل اختياري (الأكلبي، 2021).

وتشكل القيادة المدرسية محوراً هاماً تستند عليه عدد من النشاطات المدرسية، وفي ظل تنامي المدارس وازدياد حجمها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير المناسب بالشكل الذي يضمن لها التميز، وهذه مهمة لا يمكن أن تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات

اللازمة لتعزيز الممارسات الأخلاقية التي يجب أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط التربوي، بحيث تكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصّرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع (البديري، 2019).

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وذلك لقيامها بدور فعال وأساسي ويؤثر بشكل مباشر على جميع جوانب العملية الإدارية، حيث أصبحت القيادة الفاعلة الحكيمة لا غنى عنها في توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها، فالقيادة ظاهرة اجتماعية، فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق الحاجة إلى ضبط وتنظيم العلاقات خلال التفاعل الذي يحدث، فيقوم بهذا الدور أحد الأفراد الذي يتسم بصفات قيادية وسمات شخصية معينة جعلت منه شخصا مختلفا عن من حوله، ولديه القدرة على التأثير في الآخرين (اسماعيل، 2019).

تنوعت تعريفات القيادة، حيث عُرفت بأنها العملية التي يقوم بموجبها القائد بمزاولة نوع من التأثير الاجتماعي على العاملين معه في المؤسسة، وذلك من خلال استخدام مصادر قوته في التأثير على سلوك الأعضاء وتصرفاتهم (مساد، 2018).

وتعرف القيادة بأنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك المرؤوسين وأنشطتهم، وذلك من أجل تحفيزهم ودفعتهم نحو العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محدودة في ظل ظروف معينة" (السالم، 2018: 85).

وتعرف القيادة بأنها "العملية التي يتم من خلالها استثارة جهود الأعضاء أو المرؤوسين المشتركة، التي تتم من خلال التفاعلات الإيجابية بينهم، بحيث تساعدهم على المتابعة المستمرة لهذه الجهود لبلوغ الأهداف المرسومة" (العميان، 2019، 141).

كما وعرفها عطوي (2020،63) بأنها عملية اجتماعية تفاعلية يؤثر فيها المدير على الأفراد من حوله من خلال تنظيم وتوجيه سلوكياتهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وتعرف الباحثة القيادة بأنها: عملية تفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يقوم الرئيس بتنظيم جهودهم وتوجيههم لإكمال المهام المطلوبة منهم، وذلك لتحقيق الأهداف المخطط لها وانجازها بكفاءة وفاعلية عن طرق القبول والرضا والتعاون أو استخدام السلطة الرسمية وذلك حسب متطلبات الموقف.

أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة باعتبارها ضرورة ملحة في المؤسسات كافة أيا كان نوع النشاط الذي تزاوله، وهذه الأهمية تظهر في الدور الذي تقوم به القيادة من تحفيز للأعضاء والعمل على توجيههم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يعتبر أساس وجود المؤسسات معهود بتحقيق أهداف محددة، لذا فإن وجود قيادة سليمة لديها القدرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للأعضاء، والتوازن في تحقيق الأهداف، والعمل على تقليص التعارض في هذه الأهداف، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع الأهداف (خيري،2019).

وأشار الحربي(2019) الى أن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط التي تعدها المؤسسة وأن القيادة أيضا هي الأساس التي تتمحور حولها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، بالإضافة إلى دعم القوة الايجابية والتقليل من النواحي السلبية داخل المؤسسة وكما أنها تساعد في التحكم في المشاكل والتخفيف منها وحل الخلافات وتقريب وجهات النظر بالإضافة على قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وترى الباحثة أن للقيادة أهمية كبيرة للمؤسسات التربوية كافة، فلا بد أن يكون للمؤسسة قيادة تعمل على ترتيب حياتها وتساعد في تحقيق أهداف الافراد والمجتمعات، فمن خلال وجود قيادة

فعالة تستطيع أي مؤسسة تربوية أن تحقق الأهداف التي وضعتها أو أن تعمل على تحقيقها، وأن القيادة تشكل محورا رئيسيا تركز عليه معظم نشاطات المؤسسة، وهي المسؤولة عن تشكيل العلاقات داخل المؤسسة، فهي توجه العلاقات لتحقيق الأهداف الرئيسية.

ومن خصائص القيادة التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق و مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية وتنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة والتنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم وتحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم (ضحايي وخاطر ، 2019).

مهارات القيادة

لكي يستطيع القائد تفهم هذه الظروف فإن عليه أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع درجة رضا الأفراد، ومن ثم فعالية العمل القيادي والتي تتمثل في أربع مهارات أساسية من وجهة نظر العديد من المتخصصين والعاملين في الميدان (عطوي، 2020):

أولاً: المهارات الفكرية: وتعني الكفاءة في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات، وتقديم الحلول والتوصل إلى آراء أكثر ابتكارية.

ثانياً: المهارات الفنية: ويقصد بها القدرة على معالجة المواقف، والكفاءة في استخدام المعلومات والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

ثالثاً: المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وتوزيع المهام وتنسيق الجهود المبذولة.

رابعًا: المهارات الإنسانية: وتمثل القدرة على التعامل بنجاح مع الآخرين، و تفهم سلوك العاملين،

ودوافعهم مما يساعد على إشباع حاجات أفراد الجماعة، وتحقيق الأهداف المشتركة.

وتتباين مفاهيم القيادة حسب الخلفية الثقافية للقائد التربوي ، فهناك مفسر للقيادة على أنها

مجموعة من الصفات وهناك من فسرها على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد و بين

أعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة.

القيادة الرشيقة

أطلق مصطلح الرشاقة لأول مرة من قبل الباحثين (James Womack) و (Daniel Jones) في العام

(1990) إلا أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل ذلك لسنوات عديدة إذ تباين الباحثون في نشأة هذا

المدخل، فهي تعتمد على تقليص عدد العاملين أثناء عمليات النقل والتنسيب الخارجي وحوافز النقاعد المبكر

والتناقص الطبيعي وإعادة الانتشار وإعادة التدريب وتجميد التعيينات والعمل لساعات قصيرة، فضلاً عن

تخفيض ساعات العمل الإضافي، وتعد القيادة الرشيقة طريقاً مهماً لتحسين أداء المنظمات وهي فلسفة

تعتمد على التحسين المستمر، الأمر الذي يتطلب التزام ومشاركة من قبل جميع العاملين، وتهدف الإدارة

الرشيقة إلى إنتاج منتجات وخدمات بأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن، ويركز على الكفاءة وتحقيق الحد

الأدنى من الهدر والتالف وضياع الموارد (Lee And Fred, 2019).

فتغيير أسلوب الإدارة والسلوكيات وطرائق تفكير الناس والثقافات التنظيمية، هو الجانب الأكثر

صعوبة وأهمية في التحول إلى استخدام منهج وأدوات القيادة الرشيقة، بدلاً من التغيير في الأدوات

والعمليات والأنظمة، وتهدف أيضا البحث عن الكمال في عالم دائم التغيير وبشكل متسارع، فهي

تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى

الكمال أثناء عملية التصميم للأعمال، ومن ثم يحتاج المديرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين من حيث التحفيز وإشراكهم في استخدام أدوات القيادة الرشيقية (Alharthey and Rasli , 2019).

ماهية القيادة الرشيقية

إن مفهوم الرشاقة (Agility) من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ، إذ أنها تعبر عن القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة، حيث إن أول ظهور لمصطلح القيادة الرشيقية كان في بداية التسعينات من القرن الماضي حيث أبصره للنور مجموعة من الباحثين قاموا بتقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم (الحري و درويش، 2018) ، وهناك وجهات نظر عدة لمفهوم القيادة الرشيقية سنتطرق إليها كما يلي:

تعرف القيادة الرشيقية بأنها " طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال" (ابوعابد، 2018: 52).

كما عرفت بأنها "مفهوم معقد، متعدد الأبعاد، والسياق محددة، تتألف من القدرة على الشعور التغير البيئي وسرعة الاستجابة لتغير غير متوقع عن طريق تجميع بمرونة الموارد، والعمليات، والمعرفة، والقدرات" (الجنابي، 2019: 81).

والقيادة الرشيقية هي نهج إداري يهدف إلى تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة العملية. يعتمد هذا النهج على تنظيم مرن وقادر على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة التي تطرأ. يتطلب منها تحويل الثقافة التنظيمية وتعزيز التعاون والابتكار وتحسين العمليات.

وتُعرف القيادة الرشيقية بأنها "مجموعة من السلوكيات الجديدة للقيادة في أي مؤسسة أو منظمة، بغية

إدارة عملياتها، والحصول على نتائج لم تستطع سابقاً الوصول إليها" (Akkaya And Tabak , 2020:185)

إن القيادة الرشيقة "هي نهج لإدارة منظمة تدعم مفهوم التحسين المستمر ، وهو نهج طويل الأجل للعمل الذي يسعى بشكل منهجي إلى تحقيق تغييرات صغيرة وتدرجية في العمليات من أجل تحسين الكفاءة والجودة"(حريم،2020: 92).

وتعرف على انها "القدرة على الأداء الإداري الذي يتميز بسرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب مع متطلبات التغيير، وهي الممارسة التي تركز على القيم والانسياب والاستقطاب والكمال وعمل الفريق وفوائده الجمّة، والتي يمكن تلخيصها في الحماس الجماعي والمعرفة التجميعية وحسن استخدام الحقائق والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص، بهدف تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل" (الساعدي،2021: 196).

وتُعرف أيضا بأنها: "استثمار الوقت المخصص للعمل وبتناسق مع الجهد المطلوب، وبمشاركة جميع العاملين والعمل على تلافي الأخطاء من خلال سياسة التطوير والتحسينات المستدامة يتم الحصول فيها على الجودة الشاملة في مدة زمنية قياسية"(السكرانة،2021: 214).

وترى الباحثة بأن القيادة الرشيقة هي نظام متكامل يتضمن تطوير القوى البشرية، الأدوات التقنية، المداخل الإدارية مبني على أسس ومبادئ هندسة تستبعد الهدر بأي صيغة بهدف تحقيق الكفاءة وزيادة جودة المنتج في الوقت نفسه.

أهمية القيادة الرشيقة

وتنبثق أهميتها من مدى حاجة المؤسسات التعليمية في تحقيق الأهداف، وصنع القرارات، والمقدرة على مجابهة الصعوبات؛ والتي ظهرت نتيجة للتطور السريع الذي تعيشه المجتمعات في الوقت الحاضر والبقاء على استمرارها، كما تظهر أهميتها في كونها قدوة للأفراد العاملين لما تمتلكه من

مهارات ومقدرات إبداعية وابتكارية التي تمكنهم من استيعاب جميع التغيرات والتطورات التي تواجهها المؤسسة التعليمية (الضمور، 2019).

ويشير السكارنة (2021) إلى أن أهمية القيادة الرشيقة تظهر في المرونة والسهولة التي تقوم بها المؤسسة بإعادة هيكلة وتعديل ممارساتها وعملياتها عند مواجهة تغييرات غير مسبوقة في بيئتها و إرشاد الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية إلى تحقيق أهدافها، كما تعمل على التأثير على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال صلاحياتها، إضافة إلى أنها تواكب التغيرات المحيطة وتعمل على توظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية، وتقوم على تدريب وتأهيل الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يخدم مصلحة المؤسسة التعليمية.

كما أشار خيرى (2019) الى أهمية القيادة الرشيقة ومنها:

- تعد إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها وتعتبر ميزة مستدامة.

- تسهم في دعم المقدره على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الجديدة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز.

- تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة.

وتتفق الباحثة في هذه النقاط كونها تبرز أهمية القيادة الرشيقة وترى بأنها تسرع الإنجاز من

خلال: كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والاستثمار البشري الذكي، وتوظيف التكنولوجيا ، فالرشاقة

تُعد عنصراً محورياً لتحقيق الأداء العالي، حيث تتسم المنظمات الرشيقة بالاستشعار التكتيكي،

واستشراف المستقبل والوعي الاستراتيجي وكفاءة التشغيل، وبقدرتها على التكيف، فتبقى المؤسسة مستعدة للتعامل مع أي طارئ، فيجد القائد مؤسسته جاهزة لمواجهة أي ظرف استثنائي.

مزايا القيادة الرشيقة

إن دراسة مفهوم ومتطلبات القيادة الرشيقة يظهر وجود العديد من المزايا من أهمها(العلاق, 2019):

- تحقق القيادة الرشيقة فهما افضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها, وإنجاز افضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشيع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقادا بأن الأفراد في المنظمة يشكلون راس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكلية المنظمة وعليه يجب ان يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجحة للمشاكل فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة.
- توافر روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.
- السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخدام افضل للوقت وتقليل الهدر في وبالتالي تقليل هدر الطاقات.

وترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية تلجأ لتبني مفهوم القيادة الرشيقة لأنها تتطلب التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط المؤسسة، وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها فهي تتضمن الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين.

أبعاد القيادة الرشيقة

وللقيادة الرشيقة أبعاد وقد صنفها الزهراني (2018) إلى أربعة أبعاد:

البعد الأول : البعد الأخلاقي حيث يقوم على بث وترسيخ المبادئ الاخلاقية بين الأفراد العاملين، والتركيز على مجاراتها للتغيرات.

البعد الثاني : البعد السياسي والمتمثل في مقدرته على الإقناع والتفاوض وتأسيس علاقات بين الأفراد العاملين وبين الإدارة في سبيل توفير بيئة مستقرة تخلو من النزاعات والعداوات.

البعد الثالث : البعد التحويلي حيث يقوم هذا البعد بتحويل القادة إلى وكلاء أخلاقيين، ويساعدهم على القيام بأدوارهم والتحفيز من أجل الوصول إلى الأداء المتميز.

البعد الرابع : البعد الإداري حيث تقوم القيادة الرشيقة بالتنظيم والتخطيط والرقابة على الأداء لتجنب مواطن الضعف والعمل على تغييرات تسهم في تطور وتقدم المؤسسة التعليمية.

سمات القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة بعدة سمات من ابرزها ما يأتي:

أولاً: التواضع: يعتبر التواضع سمة أخلاقية تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الأعمال وبما ينسجم

والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس لاندماج افضل للفرد في المجتمع المحيط به, وإن التواضع

لا يتسم بالوضوح للآخرين كما في السمات القيادية الأخرى كالعادلة في التعامل مع الأفراد او

الإجراءات وغيرها مما يتجسد بشكل واضح للأفراد باعتماد المقارنة البيئية او غيرها فضلا عن أنه

يكتنف صعوبة الحكم على مدى توافره في القيادة(الساعدي، 2021).

ثانياً: الهدوء: تعتبر سمة الهدوء نوعية نادرة في الحياة الإنسانية وذلك بسبب ضغوطات الحياة

وكثرة العمل، وتبرز أهمية سمة الهدوء في القيادة عند اتخاذ القرارات المصيرية او المتعلقة

بالأفراد فالهدوء يمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن الثاني يعطي حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من ايجاد افضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته(حريم،2020).

ثالثاً: الحكمة: تشير سمة الحكمة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في التصرف، وبذلك فهي غالباً ما ترتبط بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد او الوقت(الحريري ودرويش، 2018).

رابعاً: الصبر: تعد سمة الصبر من اهم السمات التي يجب أن تلازم القيادة الرشيقة كونها تتعلق بقبول تأخير الحصول على بعض الحاجات او الامتيازات او تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة للموقف وبما يحقق ما يصبو إليه القائد من تجسيد لأفكاره على مراحل وضمن مستوى مقبول في بيئة العمل(خيرى،2019).

خامساً: الموضوعية: تعبر سمة الموضوعية عن القائد القادر على تحديد علاقات بشكل مقبول مع ما حوله من أفكار وأشخاص وأحداث لأن ذلك سوف يعني انتظام ردود أفعاله بشكل موضوعي، والقائد الموضوعي هو الذي ينظر إلى الأمور نظرة واقعية موضوعية، متيقظ لما يحدث في بيئة عمله(حريم،2020).

سادساً: الثقة: تعد سمة الثقة بالنفس إحدى الخصائص الانفعالية الهامة التي تلعب دوراً أساسياً في حياة الأفراد وفي تحقيق توافقهم النفسي، فتعتبر عاملاً مهماً يمثل اتجاه الفرد نحو ذاته، ونحو بيئته الاجتماعية، وأنها ترتبط بميل الفرد إلى الإقدام نحو البيئة أو التراجع عنها(خيرى،2019).

ومن أجل أن يحقق القادة الكفاءة والفعالية في العمل القيادي؛ لا بد من توافر بعض السمات

الخاصة بالقيادة الرشيقة من أجل تحقيق هذا الهدف، وهي (السكرانة، 2021):

- السمات المعرفية: حيث تستند هذه السمة إلى مستويات المعرفة والثقافة والعلم التي وصلت إليه القيادة، والمقدرة على صنع القرار والتكيف التكنولوجي وأن تكون وصلت إلى مستويات مرتفعة من الإدراك والتفكير، وامتلاكها للعقلية المنظمة في التخطيط والتنظيم.
- السمات الجسمية وتتمثل في النشاط والحيوية وقوة الشخصية، وأن يكون المظهر الخارجي مميز.
- السمات الانفعالية وتتمثل في المقدرة على ضبط الذات، والثبات ومواجهة المواقف والتحديات دون تردد إضافة إلى العمل الجماعي.
- السمات الاجتماعية وتكون في ترسيخ مفهوم التعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، والأمانة، والتمسك بالقيم الإنسانية والتواضع.

مبادئ القيادة الرشيقة

تقوم القيادة الرشيقة على عدة مبادئ؛ حيث أنها تركز على مجموعة من القيم والمعتقدات في العمل وتقوم على عدة معايير تسهم في تحقيق النتائج المرجوة منها من خلال مرونة القوى العاملة وهي ما تعتمد عليه المؤسسات لتنمية سرعة الاستجابة بكفاءة للتغيرات غير المتوقعة والمفاجئة في البيئة، بالإضافة إلى تقوية أواصر الثقة بين الأفراد العاملين وتحفيزهم للعمل في المؤسسة التعليمية، كما أنها دائماً تطلعاتها مستقبلية، إذ ينظر القادة فيها إلى المستقبل بنظرة إيجابية في الكشف عن فرص جديدة بطريقة مبتكرة والتكيف معها ومن مبادئها الأساسية التي وضعها كلوبر وبندرجست (Kloppe and Pendergast, 2017) على النحو التالي:

1. السعي إلى الكمال في العملية التعليمية، والوصول إلى الأداء المتميز من خلال التعاون وتمكين المعلمين.
2. تحديد القيمة المرجوة من القيادة الرشيقة.
3. التأكد من وضع القيادة الرشيقة للخطوات في العملية التعليمية بأسلوب متسلسل بحيث تصل للطالب بكل سهولة ويسر من خلال عملية صنع القرار .

متطلبات القيادة الرشيقة

يتضمن مدخل القيادة الرشيقة مجموعة من المتطلبات التي تعتمد على الوصول إلى القمة في مجالات الجودة والإبداع التي تقدمها لكي تكون قادرة على تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته ومن أهم متطلباتها مايلي:

1. القيادة: تلعب القيادة الرشيقة دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة إذ ينبغي أن تصرفات القادة هي أفعال نابعة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على التمكين. وتستند القيادة على نظرية التبادل الاجتماعي، فإنها تؤكد في المقام الأول على رفاهية القيادة والتي يمكن تحديد العديد من النتائج السلوكية الإيجابية في الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية(العلاق،2019).

2. الثقافة: أن الثقافة الرشيقة هي من السمات سهلة الفهم ولكنها صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة إلى سلوكيات حيز التنفيذ، ، وحتى تصبح منظمة رشيقة فإن هذا يتطلب عمليات ضبط أساسية في التفكير والمواقف والسلوك وتبني مجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، فالمنظمات الرشيقة تؤمن بأن مبادئ الثقافة الرشيقة هي أساس منظماتهم، ولذلك فإن الإيمان

بمبادئ هذه الثقافة يؤدي إلى اكتشاف أدوات الرشاقة وممارستها، وهذا الإيمان هو الذي يسمح لهذه المنظمة (بأن تبتكر) أدوات وممارسات الرشاقة، فما أن تحصل المنظمة على الثقافة الرشيقة فإن تطبيق الأدوات الرشيقة يصبح أمراً طبيعياً، ولذلك فإن الثقافة تعد من الأولويات المهمة. (الزهراني، 2018).

3. الاتصالات الإدارية: عملية الاتصالات في المنظمات الرشيقة هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست باتجاه واحد، فعندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة، وتزداد أهمية الاتصالات عندما تكون هناك عدة أفراد يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض ويكمن الخطر في ذلك في أن فرداً ما سوف ينتظر تدفق مخرجات الأفراد الآخرين لغرض إنجاز أعماله. إذ يشكل التدفق أحد الجوانب الأساسية في عملية الاتصالات في المنظمة الرشيقة، وهذا التدفق هو (تدفق المعلومات، وتدفق المواد، وتدفق الأفراد) (الضمور، 2019).

وترى الباحثة أنه من الأساسيات المهمة لنجاح قيادات المنظمات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى إسناد المهام الصعبة إلى الأفراد ذوي الصفات القيادية، والأهم من ذلك دعم المنظمات للأفراد بغض النظر عن النجاح أو الفشل، فإن لم يكن الأفراد يرغبون بالمخاطرة أو الانتقال إلى وظيفة ذات مخاطر عندها فإن القيادة الرشيقة سوف يحكم عليها بالفشل.

أدوات القيادة الرشيقة

تتميز القيادة الرشيقة بأدواتها المستخدمة للحصول على النواتج المطلوبة والقضاء على الضياع والهدر الذي يعيق تطور وزيادة كفاءة المنظمة، ومن أكثر الأدوات الشائعة في تطبيقات القيادة الرشيقة ما ذكره حريم(2020):

- **تنظيم مواقع العمل:** يعتبر إدخال التنظيم على موقع العمل أحد طرق تحسين الإنتاجية ومفتاح التغيير الناجح الذي يعبر عن نظافة المكان والخلو من الفوضى، فهذه الأداة تعمل على تحسين مكان العمل والبيئة المحيطة بالعاملين لتعزيز إنتاجيتهم وللحرص على إدخال العمل القياسي من أجل العثور عن الأشياء بسهولة والوصول إليها دون تأخير.
- **العمل القياسي:** هو حجر الزاوية للجهد الموجه نحو التحسين المستمر، والعنصر الأساسي لتحقيق النجاح، ويساعد هذا الأسلوب على الوصول إلى تحقيق الأهداف ويمكن وصف هذا الأسلوب بأنه أفضل وسيلة للقيام لأنه يعمل على توحيد الإجراءات التنفيذية على مكان العمل لضمان رضى المستفيدين لضمان الخروج بأفضل الوسائل.
- **العاملين متعددي الوظائف:** ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة، وعلى خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقسيمه، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم القيادة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفهم الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم.

النظريات التي فسرت القيادة الرشيقة

ظهرت العديد من النظريات التي فسرتها وأسهمت بالفهم السليم لها ومراعاة أهمية وجودها داخل المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات التعليمية، ومن هذه النظريات ما يلي:

أولاً: النظريات التقليدية وينبثق عن هذه النظرية نظريتين هما نظرية الرجل العظيم؛ حيث تستند إلى توافر مقدرات ومهارات تحقق إنجازات يمتلكها القادة والنظرية الثانية نظرية السمات؛ مكملة وهي للنظرية السابقة من حيث الخصائص والصفات التي لدى القادة (Ehret, 2018).

ثانياً: النظريات السلوكية وتركز هذه النظرية على سلوك القادة، فقد قامت دراسات عديدة بالبحث فيها كدراسة أوهايو التي ركزت على تنظيم العمل وكيفية إنجازه، والاهتمام بالعلاقة بين العاملين والقادة، ودراسة ميشيغان التي ركزت على السلوك القيادي المهتم بالعمل وطرق إنجازه. ثالثاً: النظريات الموقفية وتعبر هذه النظرية عن التغييرات التي تؤثر على الأنماط

القيادية الموجودة (Alharthey And Rasli , 2019)

ونظرًا للقصور في النظريات التقليدية التي تتبنى مفهوم القيادة فقد ظهرت هناك نظريات حديثة مثل نظرية القيادة التحويلية؛ حيث ترى هذه النظرية أن لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والارتقاء بمستوى الأفراد العاملين فيها من خلال تحفيزهم في وضع الحلول الابتكارية للمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية، وبناء عليه يتحدد مهام القيادة الرشيقة، كالاتزام التنظيمي، وتأهيل الأفراد العاملين، ودعم القيم الدافعة نحو التطوير والإبداع (السكرانة، 2021).

وأيضًا من النظريات الحديثة نظرية المسار حيث يقوم القادة بالتأثير على الإدارة من أجل تحقيق الأهداف، كما يشير إلى أن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير التوجيه والدعم والمساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم بفاعلية إلى جانب أهداف المؤسسة من خلال نماذج تسهل هذه العملية مثل: أن يكون القادة

قريبين من الإدارة في مناقشة المشكلات التي يواجهها الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، أو أن يقوم القادة بتوزيع المهام على العاملين بما يتوافق مع مقدراتهم، أو أن يشركهم في عملية اتخاذ القرار والأخذ باقتراحاتهم. فهذه النظرية أساسها التحفيز والتأثير على سلوك العاملين في أن يكون القادة أنفسهم قدوة لهم، مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الغايات والتوقعات (ابوطالب، 2020).

وعليه فقد استخلصت الباحثة من هذه النظريات أن القيادة الرشيقة لتؤدي أدوارها بكل فاعلية وكفاءة، فإنها تعتمد على نحو كبير بما يتمتع به القادة من سمات لكونهم مثالا للقدوة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية، تشجعهم على تكثيف جهودهم وإمكانياتهم للارتقاء بالمؤسسة التعليمية وتطويرها ودفعها للتفاعل مع العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي عنصر مهم يجب على العاملين التقيد به في عملهم، وما من مؤسسة تربوية تسعى للأفضل، وركي وتطور في مختلف المجالات إلا وتضع الالتزام سياسة لها، تسير عليه وتدعو له في كافة نشاطاتها المختلفة، ويعتبر الالتزام نقطة تحول نحو التغيير بأي نشاط تعليمي وتربوي فعال وهادف من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة، وإن سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية يعود إلى العناية بدور الفرد في المنظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى وفي نفس الوقت فإن للفرد اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، ويعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل

جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى (جمال، 2017).

وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة كلما تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله، وبذل أعلى درجات الجهد للبقاء فيها ويظهر ذلك جلياً في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويقلل من السلوك السلبي كالإهمال والتقصير في العمل أو الغياب وترك العمل (Khan, Sarwar, & Khan, 2018).

مفهوم الالتزام التنظيمي

لاقى مفهوم الالتزام التنظيمي اهتماماً واضحاً في الفكر الإداري الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، وتأثير واضح في درجة إنجاز العمل، وقد تباين الباحثون في تعريفه تبعاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية حتى انتهى بهم الأمر إلى الخلط وعدم التفريق بين مفهومي الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته، ومسؤولياته الوظيفية وإنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ومفهوم الولاء التنظيمي الذي يعبر عن الفخر والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكوين حياته لها والتضحية بمصالحه من أجلها دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة (جواد، 2019: 497).

فالالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها" (حمود، 2019: 152).

وعرفه حلس (2019: 63) "درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله،

ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة، ولكنه يكره العمل الذي يمارسه " .

ويعرف بأنه " الرغبة الشديدة للاستمرار عضوا في منظمة معينة، واستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة، وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"(العميان،2019: 96).

وعرفه دودين(2020: 63) بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمتها". وترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي يتمثل في الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المؤسسة.

أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة. وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها

المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز(العلاق،2019).

حيث ذكر جواد(2019) أن هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهذه الأسباب تتمثل فيما يلي:

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

ب- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من الباحثين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. وقد أشار حمود(2019) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتمثل أن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة، وأن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بالإدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها، وأن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يمثل عنصراً مهماً بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، وأن التزام الأفراد للمؤسسات التي

يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم، أو تركهم العمل، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته إلى سلوك إيجابي يدفع المنظمة إلى التقدم والبقاء، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

خصائص الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد أنواع السلوك البشري داخل المؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويتميز هذا السلوك بالعديد من الخصائص والمميزات، والتي من أهمها ما يأتي: (دودين، 2020)

1. أن سلوك الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك بأهداف وقيم المؤسسة.
2. أن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكاً مستمراً ومتواصل ويكون مصحوباً برغبة في الاستمرار والتواصل.
3. أن هذا السلوك يجب أن تتوافر فيه الرغبة القوية في تقديم التضحية للمؤسسة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
4. أن يكون هذا السلوك معبراً عنه برغبة قوية في الاستمرار في عضوية المؤسسة وتنمية العضوية بها.

وقد أضاف حلس (2019) مجموعة خصائص أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي:

1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
2. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
3. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة.

4. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المؤسسة التقويم الايجابي.
5. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمؤسساتهم، ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

وبناء على ما تم ذكره ترى الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وأنه نتاج العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المؤسسة، وأنه يربط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها.

أبعاد الالتزام التنظيمي

يأخذ الالتزام التنظيمي أشكال وصور عديدة من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون وتلخص الباحثة هذه الأبعاد فيما يلي: (العميان, 2019)

1. الالتزام العاطفي والمؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

2. الالتزام الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المؤسسة وغالبًا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3. الالتزام المستمر: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن

أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى؛ ويتأثر هذا

النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

وترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي يتصف بأنه متعدد الأبعاد، ويتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة وهي: الرباط

العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المؤسسة.

مراحل الالتزام التنظيمي

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن

التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة،

وقد أوضح مهدي وشمران (2017) أن الالتزام التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي

مع منظمته وولائه وإيمانه بقيمتها مع إحساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر

بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين

بالمؤسسة وهي كالتالي:

1. مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل

الحصول على أجر مادي ومعنوي.

2. مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا

الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والاعتزاز لكونه ينتمي

للمنظمة.

3. مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وأن

قيمه تتناغم مع قيمها.

وذكر عباس(2020) أن هناك تصنيف آخر لمراحل الالتزام التنظيمي للفرد حيث تتمثل هذه

المراحل فيما يلي:

أ- مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون

الفرد خلالها خاضعاً للتدريب، والإعداد والتجربة حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في

المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع

اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة،

يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد

ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

ومن خلال ما تم ذكره يتضح تدرج شعور الإنسان واتجاهاته تجاه المنظمة التي يعمل فيها،

وذلك من خلال ارتباطه وولائه لها والإيمان بقيمتها، والاندماج في عمله بها، كما أن مراحل تطور

أداء العامل في المنظمة التي يعمل فيها تبدأ منذ مباشرته العمل في السنة الأولى (مرحلة التكوين)

حتى تنتهي إلى ثقة العامل بها بعد السنة الخامسة والاندماج فيها ثم الولاء لها (مرحلة النضج).

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمات التي يعملون فيها، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي (عباس، 2020؛ مهدي وشمران، 2017):

أ- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجلب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء.

ب- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: إن المناخ التنظيمي الجيد داخل المنظمة يشجع على خلق جو عمل إيجابي، ويعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

هـ- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والانتاج وتقليل التكاليف.

و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء

في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

ز- نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

كما ذكر دودين (2020) ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

1. العوامل الشخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو اختياره العمل.

2. العوامل التنظيمية: وتتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3. العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في الفرص البديلة أكبر مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريراً لاختيار الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

ومن المنطلقات السابقة تستخلص الباحثة أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه

يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولاءهم لمنظماتهم.

الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

هناك بعض الآثار التي تترتب على الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، حيث يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على العديد من الظواهر الإدارية، والتي تتضح من خلال رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز ومن أبرزها ما يلي كما ذكرها (حلس، 2019) **القسم الأول:** يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله. وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

القسم الثاني: يرى أن تأثير الالتزام التنظيمي ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقيةً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

كما يشير جواد(2019) إلى أن تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة يتضح من خلال:

1. الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على

أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم

مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام

التنظيمي والإبداع الإداري.

2. دوران العمل: حيث تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل

معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير على انخفاض نسبة

الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية

بين الالتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للالتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً

على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي

المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب

وترك العمل.

ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان

الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق هذه الأهداف

مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربها منها.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

في هذا المجال تم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعقيب عليها، وسيتم عرضها على النحو الآتي من الأقدم الى الأحدث:

الدراسات التي تناولت القيادة الرشيقة

وأجرى كلوبير وبيندرغاست (Prendergast & Klopper,2017) دراسة هدفت إلى البحث في قضية القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين ، وتمثل مجتمع الدراسة في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين، وقد تم تحليل العديد من الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع، واتبعت الدراسة المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه كان هناك مساهمة كبيرة حول القيادة الرشيقة والابتكار في التعليم الأولي الأسترالي للمعلمين من خلال إبراز العوامل المساعدة التي تمت مواجهتها خلال عملية التجديد والدعوة في هذا الوقت من الإصلاح.

وفي دراسة هاها (2020) والتي هدفت التعرف إلى درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة، والتعرف إلى مدى تحقيق إدارات المدارس الخاصة لأبعاد السمعة التنظيمية في لواء الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة في كافة المراحل، وتكون المجتمع من (1000) معلم ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة الطبقيّة العشوائية من (472) معلم ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة، و أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية.

وأجرى كل من أحمد و عدنان وكونغ ويوسف (Ahmad, Adnan, Congge, Yusuf,2020)دراسة هدفت إلى البحث في دور المدير المدرسة في تنفيذ سياسة "التعليم عن بعد" باتباع القيادة الرشيقة وتمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومديري المدارس في اندونيسيا، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من (72) معلما ومدير مدرسة في اندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن مدير المدرسة استخدم القيادة الرشيقة كمفهوم للتنفيذ الإداري الأكثر كفاءة وفعالية، لا سيما في حالة جائحة COVID-19 في التعليم عن بعد، حيث تنفذ القيادة الرشيقة التي يتبعها المدير في المدرسة البراعة القيادية والتي تشمل الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسبولة الموارد وثيقة الصلة بالموضوع.

اجرت السواكير (2021) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (302) معلما ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت (55) فقرة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور القيادة الرشيقة جاء بدرجة مرتفعة على جميع المجالات، حيث جاءت المجالات وعلى الترتيب(الأكاديمي، الإداري، ولسلوكي)، كما أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الرشيقة لدى مديري مدارس لواء ناعور، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع لضغوط العمل أظهرت النتائج أن درجة مواجهة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور لضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، كما أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادة الرشيقة ومواجهتهم لضغوط العمل.

اجرى الأسود والهص (2021).دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمجاله التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من (420) من معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، قد حصل على وزن نسبي (81.60%) أي بدرجة كبيرة، كذلك لا توجد فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغيرات (جنس المدير، سنوات خدمة المعلم)، بينما وجدت فروق في مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم وكانت الفروق لصالح المعلمين ممن مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

اجرت السليحات والشقران (2021) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، اعتمد الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، وقاما بتطوير أداة استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة بلغت (400) معلما ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، وأن مستوى التميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاء بمستوى متوسط، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق القيادة الرشيقة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمرحلة والخبرة التدريسية، كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى التميز المدرسي تعزى لمتغيرات الجنس والمرحلة والخبرة التدريسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى التميز المدرسي.

وأجرت التوجيهي والبريكان والخليفة والرميح (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة للقيادة الرشيقة من وجهة نظر المعلمات، في ضوء متغيري (سنوات الخبرة والمؤهل). تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت الأداة في استبانة من (25) عبارة تم توزيعها على عينة من (250) معلمة، وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة الرشيقة في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة حصل على متوسط كلي (3.41 من 5) بدرجة (كبيرة)، كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهن أقل من 5 سنوات، فيما لم تظهر أي فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

هدفت دراسة يونتان، وبن قاسم، وسين، ورامان (Untan, Bin Kasim, Sin, & Raman, 2016) التحقق من آثار ممارسات القيادة الخدمية تجاه الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانتين: الأولى تشمل على تقييم القيادة التنظيمية والثانية الالتزام التنظيمي للمعلمين. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (310) من المعلمين في المدارس الابتدائية، بمقاطعة بيتونغ، ساراواك في ماليزيا، وتم استخدام منهجا وصفيا بصورته المسحية. وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لديها علاقة إيجابية وهامة مع الالتزام التنظيمي.

وأجرى تاديس (Tadesse, 2019) دراسة هدفت التعرف على مدى الالتزام التنظيمي للمعلمين وعلاقته بخصائصهم الشخصية في المدارس الثانوية في أثيوبيا. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانة لقياس هذا الالتزام. وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (211) معلما. تم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية. وبينت النتائج أن المعلمين لديهم مستوى متوسط من

الالتزام العاطفي والمعياري، لكن التزامهم المستمر كان عالياً ، وتبين أن المعلمين ذوي الخبرات العالية وكبيرى السن لديهم درجة التزام منخفضة.

وهدفـت دراسة الغرابى (2019) إلى التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمى لدى قادة مدارس التعليم العام، وعلاقته بمستوى الأداء الإدارى لديهم من وجهة نظر المعلمين فى محافظة الأسيـاح. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (235) معلماً بنسبة (54%). من مجتمع الدراسة تم اختيارهم عشوائياً. وتم استخدام المنهج الوصفى الارتباطى. وأظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمى كان بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فى مستوى الالتزام التنظيمى لصالح سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات)، ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمى تعزى لمتغير المؤهل العلمى.

وأجرى مطلق (2020) دراسة كان هدفها الكشف عن مستوى التمكين الإدارى وعلاقته بالالتزام التنظيمى لدى مديري المدارس فى محافظة المفروق من وجهة نظرهم. وتم جمع معلومات الدراسة من خلال استبانة وتكونت العينة العشوائية للدراسة من (150) مديراً ومديرة. وتم فى الدراسة استخدام المنهج الوصفى الارتباطى. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمى جاء بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإدارى والالتزام التنظيمى بلغت قيمتها (0.899) وتشير لدرجة علاقة (قوية جداً).

كما أجرى أكسان وآخرين (Akhsan et al, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى للمعلمين فى المدارس الابتدائية فى منطقة باتى

Pati التعليمية وسط جزيرة جاوة Central Java باندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (140) معلماً ومعلمة، وأبرزت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة باتي التعليمية وسط جزيرة جاوة باندونيسيا جاء متوسط بشكل عام، كما أبرزت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وقام برانيتاساري (Pranitasari, 2020) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والثقة التنظيمية على تحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين والتزامهم التنظيمي في المدارس العليا الخاصة في المنطقة التعليمية في بيولوجانج في شرق جاكرتا باندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (115) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس العليا الخاصة في المنطقة التعليمية في بيولوجانج في شرق جاكرتا باندونيسيا جاء عالياً بشكل عام، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الفعالة والثقة التنظيمية لدى مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

هدفت دراسة جايك (Çayak, 2021) إلى استكشاف تأثير ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة المستدامة على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في اسطنبول Istanbul بتركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (338) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في اسطنبول بتركيا جاء

مرتفعاً بشكل عام، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.001) بين ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة المستدامة، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية العامة في اسطنبول بتركيا.

كما هدفت دراسة ميونو وأزوجي (Mbonu & Azuji, 2021) إلى استكشاف العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية أنبره Anambra في نيجيريا Nigeria، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (1105) معلماً ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا جاء عالياً بشكل عام، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى (0.05) بين ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الموزعة، والالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة بولاية أنبره في نيجيريا.

اجرت العبادي (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة المرئية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى والبالغ عددهم (2615) وبلغت عينة الدراسة (330) معلماً ومعلمة، استخدمت استبانة لجمع البيانات وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة المرئية جاءت بدرجة متوسطة في جميع مجالاتها، بحيث دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر

سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال استراتيجية الترشيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية، وجاءت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر) كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً في كافة المجالات. وددت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في جميع المجالات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية باستثناء مجال الالتزام المعياري بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بحيث جاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر؛ كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين مجالات القيادة المرئية ومجالات الالتزام التنظيمي.

اجرى محمود والعوكلي وعلي (2022) دراسة هدفت لى تعرف على تأثير سلوكيات القيادة التحويلية المحسوسة على الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة درنة، وفقاً للأدبيات، فُبل "التأثير المثالي، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي" كأبعاد للقيادة التحويلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات، واستُخدم استبانة مكونة من (31) فقرة؛ تم توزيعها على عينة مكونة من (149) إدارياً، وتم استخدام الإحصاء الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة. 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 بشكل معنوي فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الإداريين.

اجرت المطيري (2022) دراسة هدفت التعرف الى العلاقة المباشرة بين الإدارة بالعلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت، واختبار الدور الوسيط لضغوط

العمل في قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي؛ إذ اتُّخذ من الاستبانة أداة لها، وتم تطبيقها على عينة بلغت (2170) معلماً من المدارس الحكومية بدولة الكويت، وباستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أنّ تصورات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت للإدارة بالعلاقات الإنسانية كانت عالية؛ وأنّ تصورات عينة الدراسة عن درجة ضغوط العمل كانت بدرجة منخفضة؛ أما تصوراتهم عن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين فكانت عالية؛ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات: الجنس، والجنسية، وسنوات الخدمة في محور الإدارة بالعلاقات الإنسانية؛ ومحور ضغوط العمل؛ ومحور الالتزام التنظيمي؛ أن ضغوط العمل تلعب دور المتغير الوسيط الجزئي في العلاقة بين الإدارة بالعلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي للمعلمين.

وفي دراسة الجابري وإبراهيم (2022) التي هدفت التعرف الى مستوى الالتزام التنظيمي لدى مُعلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (369) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان جاء عالياً بصورة إجمالية، كما جاء عالياً في جميع الأبعاد وهي: الالتزام المعياري، والعاطفي، والاستمراري، وأوضحت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 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.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

حيث اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بمايلي :

بحث دراسة كلوبير وبيندرغاست (Prendergast & Klopper,2017) ؛ دراسة السواعير (2021)

؛ دراسة الأسود والهص (2021)؛ في متغير مستوى القيادة الرشيقة خلال المفهوم والنظريات التي

وضحت المفهوم وكيفية التعامل معه من خلال محددات مكانية وبشرية مختلفة،

كما بحثت دراسة دراسة يونتان، وبن قاسم، وسين، ورامان (Untan, Bin Kasim, Sin, &

Raman, 2016) ؛ تاديس (Tadesse, 2019) ؛ دراسة الغرابي (2019) في مفهوم مستوى الالتزام

التنظيمي لدى قادة المدارس وابعاده، من خلال بحث الدراسات في محددات زمانية ومكانية مختلفة

وإعطاء نتائج من شأنها توضيح الالتزام التنظيمي بشكل أوسع.

واختلفت الدراسة الحالية في الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية مع معظم الدراسات السابقة،

كما تختلف بشكل كبير في موضوع الدراسة من حيث دراستها في معرفة درجة تطبيق القيادة الرشيقة

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن .

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات التي تتعلق بتحقيق الذات وعلاقته بالتميز التنظيمي من

خلال الأدب النظري والدراسات السابقة بما يأتي :

- استفادت الباحثة من متغيرات الدراسات السابقة لتحديد محاور الدراسة والتي شملت القيادة

الرشيقة والالتزام التنظيمي وعن آلية توزيع العينات في ضوء المتغيرات.

- الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج وتعزيز بالاستنتاجات ، والاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج الحالية ، والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ، ونتائج الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف .
- تصميم أداة الدراسة وصياغة الإطار النظري المتصل بموضوع الدراسة .
- الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة .
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة ، والأساليب الإحصائية المتبعة وتميزت هذه الدراسة أنها وفي حدود علم الباحثة تعد هذه الدراسة الوحيدة التي ربطت المتغيرين معاً في مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة في المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تتعلق بالقيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هذا الجزء يقدم عرضاً للطريقة والإجراءات المتبعة بالدراسة، من خلال وصف لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته، والأداة المستخدمة وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة لمتغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي كونه المناسب لأغراض الدراسة الحالية؛ للوصول إلى استنتاجات لتسهم في فهم وتحليل القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة والبالغ عددهم (2608) معلم ومعلمة، وذلك وفقاً لإحصاءات مديرية التربية والتعليم للعام (2024/2023).

عينة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة والمكونة من (325) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في لواء القويسمة خلال العام 2024/2023. إذ تم اختيار أفراد العينة بإتباع الطريقة العشوائية المتيسرة والجداول أدناها توضح النتائج الإحصائية لتوزيع أفراد العينة من (التكرارات والنسب المئوية) بناءً على المتغيرات

الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة): والجدول رقم (3-1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها.

الجدول رقم (3-1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
30.6	104	ذكر	الجنس
69.4	236	انثى	
55.3	188	بكالوريوس	المؤهل العلمي
44.7	152	دراسات عليا	
32.9	112	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36.2	123	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
30.9	105	10 سنوات فأكثر	
100	340	المجموع	

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري، والرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيانات لغايات جمع المعلومات من المشاركين في الدراسة (القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن). إذ قامت الباحثة بتطوير الاستبانة وصياغة فقراتها، وتحديد مجالاتها مستندة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة حول هذا الموضوع، مثل دراسات دراسة السواعير (2021)؛ دراسة الأسود والهص (2021)؛ وبن قاسم وسين ورامان (Untan, Bin Kasim, Sin, & Raman, 2016)؛ تاديس (2019)؛ (Tadesse, 2019)؛ دراسة الغرابي (2019) وقد تكونت استبانة من جزئين تناول المحور الاول القيادة الرشيقة وتكونت من (25) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: القيادة المشتركة والذي يشمل (9) فقرات، والممارسات الإدارية والذي يشمل (7) فقرات، الثقافة المدرسية ويشمل (9) فقرات، والمحور الثاني التواصل التنظيمي وتكونت من (19) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الالتزام العاطفي

والذي يشمل (8) فقرات، والالتزام المستمر يشمل (5) فقرات، والالتزام المعياري ويشمل (6) فقرات. وقد تمّ اعتماد تدرّج ليكرت الخماسي وفقاً لما يلي: (مرتفع جداً وأعطيت (5)، مرتفعة وأعطيت (4)، متوسطة وأعطيت (3)، منخفضة وأعطيت (2)، منخفضة جداً وأعطيت (1)) للإجابة عن الفقرات.

صدق أداة الدّراسة

أ. صدق المحكمين أداة الدّراسة

للتحقّق من الصدق الظاهري لأداة الدّراسة؛ تم عرضها بصورته الأولى على مجموعة من محكمين ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (8) محكمين؛ للتحقق من صحة ودقة محتوى الفقرات وإبداء آرائهم من حيث وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى إنتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات بما يروونه مناسباً. وتمّ الأخذ بملاحظات المحكمين؛ والعمل على إعادة الصياغة اللغوية للفقرات التي أجمع عليها ما نسبة (80%) من المحكمين فأكثر كميّار للحكم.

ب. صدق البناء لأداة الدّراسة

أولاً: القيادة الرشيدة

للتحقّق من صدق البناء تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدّراسة، لتعرف على مدى الصدق أداة الدّراسة وإسهام فقراتها، إذ تمّ إستخراج معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال المنتميه إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للأداة ، وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (2-3) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة القيادة الرشيقية

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.82**	0.92**	14	0.85**	0.92**	1
0.79**	0.84**	15	0.91**	0.95**	2
0.79**	0.86**	16	0.62**	0.75**	3
0.72**	0.66**	17	0.68**	0.71**	4
0.78**	0.86**	18	0.84**	0.82**	5
0.82**	0.91**	19	0.65**	0.79**	6
0.76**	0.78**	20	0.79**	0.82**	7
0.71**	0.69**	21	0.75**	0.84**	8
0.58**	0.72**	22	0.83**	0.84**	9
0.77**	0.86**	23	0.72**	0.76**	10
0.80**	0.83**	24	0.69**	0.83**	11
0.60**	0.73**	25	0.63**	0.79**	12
0.79**	0.83**		0.81**	0.71**	13

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول رقم (2-3) ان معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (-0.58-

0.91)، ومع المجال (0.66-0.95) كما تم حساب قيم معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

البعض والدرجة الكلية، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة

إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها

والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجال	القيادة المشتركة	الممارسات الإدارية	الثقافة المدرسية	القيادة الرشيقة
القيادة المشتركة	1			
الممارسات الإدارية	0.83**	1		
الثقافة المدرسية	0.79**	0.86**	1	
القيادة الرشيقة	0.76**	0.75**	0.82**	1

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول رقم (3-3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية،

مما يشير الى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثانياً: الالتزام التنظيمي

للتحقق من صدق البناء تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ومعلمة

من خارج عينة الدراسة، لتعرف على مدى الصدق أداة الدراسة وإسهام فقراتها، إذ تم إستخراج

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال المنتميه إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للأداة ،

وكانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (3-4) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال والدرجة الكلية لأداة الالتزام

التنظيمي

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.78**	0.68**	11	0.89**	0.73**
2	0.51**	0.54**	12	0.72**	0.67**
3	0.53**	0.43**	13	0.76**	0.71**
4	0.77**	0.70**	14	0.63**	0.82**
5	0.77**	0.70**	15	0.77**	0.70**
6	0.86**	0.74**	16	0.65**	0.55**
7	0.81**	0.65**	17	0.63**	0.41**
8	0.78**	0.81**	18	0.83**	0.77**
9	0.96**	0.80**	19	0.73**	0.56**
10	0.94**	0.74**			

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول رقم (3-4) ان معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل تراوحت ما بين (-0.41-0.82)، ومع المجال (0.51-0.96) كما تم حساب قيم معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها البعض والدرجة الكلية، وتجدد الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المجال	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
الالتزام العاطفي	1			
الالتزام المستمر	0.81**	1		
الالتزام المعياري	0.65**	0.61**	1	
الالتزام التنظيمي	0.28**	0.18**	0.65**	1

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول رقم (3-5) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير الى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

أولاً: القيادة الرشيدة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3-6) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول رقم (3-6) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.91	0.88	القيادة المشتركة
0.87	0.85	الممارسات الإدارية
0.92	0.89	الثقافة المدرسية
0.93	0.90	القيادة الرشيدة

ثانياً: الالتزام التنظيمي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلم ومعلمة من خارج عينة الدراسة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3-7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول رقم (3-7) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجال
0.83	0.85	الالتزام العاطفي
0.88	0.92	الالتزام المستمر
0.78	0.80	الالتزام المعياري
0.89	0.90	الالتزام التنظيمي

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية

الجنس وله فئتان: ذكر، وأنثى.

المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس، دراسات عليا.

سنوات الخبرة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات و 5سنوات –اقل من 10 سنوات و 10 سنوات فأكثر.

ثانياً: المتغير القيادة الرشيدة

ثالثاً: المتغير الالتزام التنظيمي

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تمت المعالجة البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS)،

من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات أداة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي للدرجة الكلية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد للمجالات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (pearson)، والجدول الاحصائية لمعرفة قيمة دلالة الارتباط.

المعيار الإحصائي

كما تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمسة. ولأغراض تحليل النتائج والحكم على قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة تم اعتماد المعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وعليه تصبح القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (3-8) القيم المعيارية للحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة

المستوى	قيمة المتوسط
مُنخفض	2.33- 1.00
متوسط	3.67- 2.34
مُرتفع	5.00 - 3.68

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

- 1- إعداد الأداة بصورتها النهائية ملحق (3).
- 2- تم الحصول على كتاب من عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الاوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الطالبة ملحق (4).
- 3- بعد الحصول على التوجيهات والتسهيلات من مدير التربية والتعليم في لواء القويسمة. تم توزيع (30) استبانة على عينة من خارج مجتمع الدراسة، للتأكد من صدق محتوى الأداة وثباتها.

4- التطبيق النهائي، تم توزيع (340) استبانة إلكترونية على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي

الثاني من العام الدراسي (2023 /2024). وتم استعادتها كاملة.

5- تم ترقيم، وترميز أداة الدراسة، وتفريغ بياناتها إلكترونياً، ومعالجتها إحصائياً، وتحليلها

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) المحوسب للحصول على نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها لمعرفة درجة القيادة الرشيقة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وفقاً لأسئلتها وعلى النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-9).

الجدول رقم (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الممارسات الإدارية	3.62	0.68	متوسطة
2	1	القيادة المشتركة	3.59	0.65	متوسطة
3	3	الثقافة المدرسية	3.57	0.68	متوسطة
		القيادة الرشيقة	3.59	0.62	متوسطة

يبين الجدول رقم (4-9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.62)، حيث جاءت الممارسات الإدارية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.62)، بينما جاءت الثقافة المدرسية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى القيادة الرشيقة ككل (3.59).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجالات

القيادة الرشيدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: القيادة المشتركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات هذا

المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-10).

الجدول رقم (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال القيادة

المشتركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	يستعين مدير المدرسة بخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار .	3.66	0.90	متوسطة
2	6	يشرك مدير المدرسة للمعلمين وضع رؤية المدرسية ورسالتها	3.64	0.90	متوسطة
3	5	يوزع مدير المدرسة المهمات المدرسية بين المعلمين والإدارة.	3.63	0.94	متوسطة
4	9	يرحب مدير المدرسة بإسهامات المعلمين العلمية	3.61	0.95	متوسطة
4	7	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات المدرسية.	3.61	0.94	متوسطة
5	3	يوزع مدير المدرسة المهمات المدرسية ضمن فرق تضم المعلمين وفقاً لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية.	3.60	0.96	متوسطة
6	4	يناقش مدير المدرسة المعلمين في الخطة السنوية للمدرسة	3.60	0.93	متوسطة
8	2	يهتم مدير المدرسة بدراسة وتحليل القدرات القيادية للمعلمين	3.53	0.84	متوسطة
9	1	يشجع مدير المدرسة إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.	3.48	0.95	متوسطة
		القيادة المشتركة	3.59	0.65	متوسطة

يبين الجدول رقم (4-10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-3.66)

وكانت جميعها بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يستعين مدير

المدرسة بخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري بلغ (0.90)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يشجع مدير المدرسة إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.95). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال القيادة المشتركة ككل (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.65) بدرجة تقدير متوسطة.

المجال الثاني: الممارسات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-11).

الجدول رقم (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الممارسات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	11	يكلف مدير المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.	3.71	0.92	مرتفعة
2	12	يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام الإدارية وفقاً لمقدراتهم وإمكاناتهم.	3.68	0.88	مرتفعة
3	10	يشكل مدير المدرسة فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية.	3.67	0.97	متوسطة
4	14	يدرّب مدير المدرسة المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة.	3.62	0.91	متوسطة
5	15	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.	3.60	0.94	متوسطة
6	13	يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين بمهمة التواصل والتنسيق مع المجتمع المحلي .	3.55	0.92	متوسطة
7	16	يركز مدير المدرسة على الأداء العالي لفريق المدرسة	3.51	0.91	متوسطة
		الممارسات الإدارية	3.62	0.68	متوسطة

يبين الجدول رقم (4-11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.51-3.71)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يكلف مدير المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) ونصها "يركز مدير المدرسة على الأداء العالي لفريق المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.91). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الممارسات الإدارية ككل (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.68) بدرجة تقدير متوسطة.

المجال الثالث: الثقافة المدرسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-12).

الجدول رقم (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الثقافة

المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يرسخ مدير المدرسة لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.	3.69	0.92	مرتفعة
2	20	يشجع مدير المدرسة المعلمين في المشاركة في القضايا التعليمية.	3.64	0.88	متوسطة
3	21	يثق مدير المدرسة بمقدرات المعلمين وكفاءتهم ومهاراتهم.	3.61	0.94	متوسطة
4	18	يعزز مدير المدرسة قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.	3.61	0.86	متوسطة
5	24	يتمتع مدير المدرسة بالشفافية والموضوعية في توزيع المهام على المعلمين.	3.56	0.94	متوسطة
6	23	يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمين فيما يخص المدرسة.	3.56	0.88	متوسطة
7	19	يدعم مدير المدرسة المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تخدم المدرسة.	3.54	0.97	متوسطة
8	22	يهيئ مدير المدرسة مناخ تعاون إيجابي في العمل المدرسي.	3.53	0.91	متوسطة
9	25	يوظف مدير المدرسة طاقات المعلمين الإبداعية.	3.43	0.98	متوسطة
		الثقافة المدرسية	3.57	0.68	متوسطة

يبين الجدول رقم (4-12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.43-3.69)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يرسخ مدير المدرسة لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها "يوظف مدير المدرسة طاقات المعلمين الإبداعية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.98). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الثقافة المدرسية ككل (3.57) وبانحراف معياري بلغ (0.68) بدرجة تقدير متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن ؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-13).

الجدول رقم (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على الالتزام التنظيمي ككل لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	الالتزام المعياري	3.55	0.72	متوسط
2	2	الالتزام المستمر	3.54	0.76	متوسط
3	1	الالتزام العاطفي	3.52	0.71	متوسط
		الالتزام التنظيمي	3.53	0.68	متوسط

يبين الجدول رقم (4-13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.52-3.55)، حيث جاء الالتزام المعياري في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاء مجال الالتزام العاطفي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى الالتزام التنظيمي ككل (3.53).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين على فقرات مجالات

الالتزام تلتنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الالتزام العاطفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا

المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-14).

الجدول رقم (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الالتزام

العاطفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يُشعر المدير المعلمين بمكانته العلمية في بيئة عمله من خلال أداء مهامه	3.61	0.96	متوسط
2	4	يُشعر المدير المعلمين بأنه عضو مهم في المدرسة	3.54	0.97	متوسط
3	2	يستمتع المدير بالحديث عن المدرسة مع أصدقائه خارج نطاق العمل.	3.52	0.89	متوسط
4	7	يحرص المدير على التزامه بالذوام الرسمي.	3.51	0.96	متوسط
5	5	يستمد المدير قوته العملية والنفسية من المدرسة	3.51	0.92	متوسط
6	6	يظهر المدير ولاءه وانتمائه للمدرسة	3.50	1.02	متوسط
7	3	يُشعر المدير المعلمين بأنه مرتبط نفسياً بالمدرسة	3.46	0.91	متوسط
8	1	ييدي مدير المدرسة تعاطفه مع مشكلات المدرسة.	3.45	0.85	متوسط
		الالتزام العاطفي	3.52	0.71	متوسط

يبين الجدول رقم (4-14) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.45-3.61)، حيث

جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يُشعر المدير المعلمين بمكانته العلمية في بيئة عمله من

خلال أداء مهامه " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري بلغ (0.96)،

بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يبيدي مدير المدرسة تعاطفه مع مشكلات المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري بلغ (0.85). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام العاطفي ككل (3.51) وبانحراف معياري بلغ (0.71) بمستوى متوسط.

المجال الثاني: الالتزام المستمر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-15).

الجدول رقم (4-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الالتزام المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	13	يسعى المدير الى النمو المهني والتحسين الايجابي	3.63	1.02	متوسط
2	11	يملك المدير رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	3.57	0.92	متوسط
3	12	يعمل المدير على نقل رسالة المدرسة الى العاملين	3.52	0.91	متوسط
3	10	يعمل المدير بوظيفته بكل أمانة واخلاص	3.52	0.89	متوسط
5	9	يقوم المدير بإستثمار قدراته وتنميتها	3.48	0.90	متوسط
		الالتزام المستمر	3.54	0.76	متوسط

يبين الجدول رقم (4-15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-3.63)، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يسعى المدير الى النمو المهني والتحسين الايجابي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (1.02)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يقوم المدير بإستثمار قدراته وتنميتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معياري بلغ (0.90). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام المستمر ككل (3.54) وبانحراف معياري بلغ (0.76) بمستوى متوسط.

المجال الثالث: الالتزام المعياري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة المعلمين على فقرات هذا المجال، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4-16).

الجدول رقم (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بفقرات مجال الالتزام

المعياري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	15	يسعى المدير للحفاظ على تفعيل المعايير التنظيمية باستمرار	3.65	0.93	متوسط
2	14	يلتزم المدير بعمله بالقيم الاخلاقية	3.61	0.93	متوسط
3	16	يظهر المدير ولاءه للمدرسة بكل اعتزاز	3.56	0.89	متوسط
4	17	يطبق المدير التعليمات بكل نزاهة	3.53	0.86	متوسط
5	18	يحرص المدير على التواصل مع الآخرين	3.49	0.90	متوسط
6	19	يلتزم المدير بالمعاملة الحسنى دون تمييز	3.48	0.89	متوسط
		الالتزام المعياري	3.55	0.72	متوسط

يبين الجدول رقم (4-16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.48-3.65)، حيث

جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يسعى المدير للحفاظ على تفعيل المعايير التنظيمية باستمرار"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.93)، بينما جاءت الفقرة

رقم (19) ونصها "يلتزم المدير بالمعاملة الحسنى دون تمييز" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.48) وانحراف معياري بلغ (0.89). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الالتزام المعياري ككل (3.55)

وبانحراف معياري بلغ (0.72) بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) =

(α) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس الخاصة

في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق

القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي،

وسنوات الخبرة، والجدول رقم (4-17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة

لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفئات	المتغير
104	.625	3.72	ذكر	الجنس
236	.612	3.54	أنثى	
188	.639	3.69	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
152	.579	3.48	دراسات عليا	
112	.609	3.79	أقل من سنوات	سنوات الخبرة
123	.593	3.46	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
105	.618	3.54	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول رقم (4-17) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

تطبيق القيادة الرشيقة لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام

تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (4-18) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-18) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على درجة تطبيق القيادة الرشيقية لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.019	5.572	2.002	1	2.002	الجنس
.046	4.022	1.445	1	1.445	المؤهل العلمي
.003	6.029	2.167	2	4.333	سنوات الخبرة
		.359	335	120.382	الخطأ
			339	130.568	الكلية المصحح

يتبين من الجدول رقم (4-18) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 5.572 وبدلالة احصائية بلغت 0.019 وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 4.022 وبدلالة احصائية بلغت 0.046 وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 6.029 وبدلالة احصائية بلغت 0.003، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول (4-20).

الجدول رقم (4-19) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على القيادة الرشيقية ككل

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.80			
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.47	.33*		
أكثر من 10 سنوات	3.54	.25*	.07	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول رقم (4-19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين فئة الخبرة أقل

من 5 سنوات من جهة وكل من فئة الخبرة من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات وأكثر من 10

سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الرشيقة حسب متغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (4-20).

الجدول رقم (4-20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الرشيقة حسب

متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

الثقافة المدرسية	الممارسات الإدارية	القيادة المشتركة		فئات	المتغير
3.65	3.78	3.74	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
.682	.694	.667	الانحراف المعياري		
3.54	3.55	3.53	المتوسط الحسابي	أنثى	
.678	.666	.630	الانحراف المعياري		
3.69	3.70	3.68	المتوسط الحسابي	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
.681	.704	.678	الانحراف المعياري		
3.44	3.53	3.49	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
.656	.644	.593	الانحراف المعياري		
3.78	3.79	3.81	المتوسط الحسابي	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
.685	.698	.621	الانحراف المعياري		

المتغير	فئات	القيادة المشتركة	الممارسات الإدارية	الثقافة المدرسية
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	3.46	3.51	3.44
		.650	.641	.639
	اكثر من 10 سنوات	3.53	3.57	3.52
		.621	.685	.677

يبين الجدول رقم (4-20) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

القيادة الرشيقة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي

المتعدد الجدول رقم (4-21).

الجدول رقم (4-21) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة على

مجالات القيادة الرشيقة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=0.044 ح=0.003	القيادة المشتركة	2.793	1	2.793	7.168	.008
	الممارسات الإدارية	3.640	1	3.640	8.220	.004
	الثقافة المدرسية	.601	1	.601	1.374	.242
المؤهل العلمي هوتلنج=0.020 ح=0.085	القيادة المشتركة	1.031	1	1.031	2.647	.105
	الممارسات الإدارية	.889	1	.889	2.008	.157
	الثقافة المدرسية	2.529	1	2.529	5.783	.017
سنوات الخبرة	القيادة المشتركة	5.343	2	2.671	6.855	.001
	الممارسات الإدارية	3.217	2	1.608	3.632	.028

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.008	4.949	2.164	2	4.328	الثقافة المدرسية	ويلكس 0.958= ح=0.026
		.390	335	130.541	القيادة المشتركة	الخطأ
		.443	335	148.357	الممارسات الإدارية	
		.437	335	146.504	الثقافة المدرسية	
			339	142.239	القيادة المشتركة	الكلية المصحح
			339	157.839	الممارسات الإدارية	
			339	156.791	الثقافة المدرسية	

بين الجدول رقم (4-21) مايلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في مجالي القيادة المشتركة والممارسات الإدارية وجاءت الفروق لصالح الذكور
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الثقافة المدرسية وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول رقم (4-22).

الجدول رقم (4-22) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مجالات القيادة

الرشيقة

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة المشتركة	أقل من 5 سنوات	3.81			
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.46	.35*		
	أكثر من 10 سنوات	3.53	.28*	.07	
الممارسات الإدارية	أقل من 5 سنوات	3.79			
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.51	.28*		
	أكثر من 10 سنوات	3.57	.21	.07	
الثقافة المدرسية	أقل من 5 سنوات	3.78			
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	3.44	.34*		
	أكثر من 10 سنوات	3.52	.26*	.08	

دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (4-22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين فئة الخبرة أقل

من (5 سنوات) من جهة وكل من فئة الخبرة من (5 سنوات الى اقل من 10 سنوات وأكثر) من 10

سنوات وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من (5 سنوات) في مجالي القيادة المشتركة، والثقافة

المدرسية، كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات

(وفئة الخبرة من (5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من (5

سنوات) في مجال الممارسات الإدارية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس

الخاصة في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام

التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة، والجدول رقم (4-23) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى

مديري المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئات	المتغير
104	.686	3.58	ذكر	الجنس
236	.683	3.51	أنثى	
188	.712	3.66	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
152	.615	3.38	دراسات عليا	
112	.697	3.74	أقل من سنوات	سنوات الخبرة
123	.627	3.39	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
105	.684	3.49	أكثر من 10 سنوات	

يبين الجدول رقم (4-23) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم

استخدام تحليل التباين الثلاثي، والجدول رقم (4-24) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-24) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن ككل

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.502	.451	.198	1	.198	الجنس
.006	7.731	3.390	1	3.390	المؤهل العلمي
.005	5.341	2.342	2	4.684	سنوات الخبرة
		.438	335	146.895	الخطأ
			339	158.362	الكل المصحح

يتبين من جدول رقم (4-24) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف (0.451) وبدلالة احصائية بلغت (0.502).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف (7.731) وبدلالة احصائية بلغت (0.006)، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فاضل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (5.341) وبدلالة احصائية بلغت (0.005)، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في جدول رقم (4-25).

الجدول رقم (4-25) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر سنوات الخبرة على مستوى الالتزام التنظيمي ككل

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.74			
من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	3.39	.36*		
أكثر من 10 سنوات	3.49	.26*	.10	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (4-25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين فئة الخبرة (أقل

من 5 سنوات) من جهة وكل من فئة الخبرة من 5 سنوات الى (اقل من 10 سنوات) و(أكثر من 10

سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) في الالتزام التنظيمي ككل.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي حسب متغيرات

الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (4-26).

الجدول رقم (4-26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الالتزام التنظيمي حسب

متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	فئات	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	
الجنس	ذكر	3.56	3.64	3.56	
		.726	.746	.736	
	أنثى	3.49	3.50	3.55	
		.705	.759	.716	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	3.65	3.68	3.66	
		.741	.779	.744	
	دراسات عليا	3.35	3.38	3.42	
		.637	.696	.670	
	سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	3.72	3.72	3.79
			.751	.772	.703
		من 5 الى اقل من 10 سنوات	3.37	3.42	3.39
			.625	.731	.683
اكثر من 10 سنوات		3.46	3.50	3.50	
		.716	.741	.724	

يبين الجدول رقم (4-26) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات

الالتزام التنظيمي بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي

المتعدد الجدول رقم (4-27).

الجدول رقم (4-27) تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

على مجالات الالتزام التنظيمي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.504	.447	.213	1	.213	الالتزام العاطفي	الجنس
.143	2.157	1.175	1	1.175	الالتزام المستمر	هوتلنج=0.024 ح=0.046
.875	.025	.012	1	.012	الالتزام المعياري	
.004	8.221	3.913	1	3.913	الالتزام العاطفي	المؤهل العلمي
.004	8.320	4.533	1	4.533	الالتزام المستمر	هوتلنج=0.032 ح=0.016
.044	4.105	2.013	1	2.013	الالتزام المعياري	
.009	4.732	2.252	2	4.504	الالتزام العاطفي	سنوات الخبرة
.072	2.654	1.446	2	2.892	الالتزام المستمر	ويلكس =0.950
.001	6.987	3.426	2	6.851	الالتزام المعياري	ح=0.009
		.476	335	159.452	الالتزام العاطفي	الخطأ
		.545	335	182.501	الالتزام المستمر	
		.490	335	164.256	الالتزام المعياري	
			339	171.470	الالتزام العاطفي	الكلية المصحح
			339	194.018	الالتزام المستمر	
			339	176.123	الالتزام المعياري	

بين الجدول رقم (4-27) مايلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول رقم (4-28).

الجدول رقم (4-28) المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة على مجالات الالتزام التنظيمي

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من سنوات	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الالتزام العاطفي	أقل من سنوات	3.73			
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	3.37	.36*		
	أكثر من 10 سنوات	3.46	.26*	.09	
الالتزام المعياري	أقل من سنوات	3.79			
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	.40*	.40*		
	أكثر من 10 سنوات	.29*	.29*	.12	

*دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من جدول رقم (4-28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) بين فئة الخبرة (أقل

من 5 سنوات) من جهة وكل من فئة الخبرة من (5 سنوات الى أقل من 10 سنوات) و(أكثر من

10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) في مجال الالتزام العاطفي ومجال الالتزام المعياري.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق القيادة الرشيقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة الرشيقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن وجدول رقم (4-29) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-29) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق القيادة الرشيقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن

الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام العاطفي	المجال
.772**	.736**	.729**	.719**	القيادة المشتركة
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
340	340	340	340	العدد
.789**	.749**	.738**	.740**	الممارسات الإدارية
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
340	340	340	340	العدد
.847**	.792**	.786**	.808**	الثقافة المدرسية
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
340	340	340	340	العدد
.867**	.820**	.811**	.817**	القيادة الرشيقية
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية
340	340	340	340	العدد

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين جدول رقم (4-30) الآتي:

وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين القيادة الرشيقية ومجالاتها من جهة والالتزام التنظيمي

وجميع مجالاته من جهة أخرى.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، بالإضافة إلى عرض مجموعة من التوصيات في ضوء ما تم تقديمه من نتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن؟

بينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن جاءت بدرجة تقدير "متوسطة". ويستدل من هذه النتيجة أن مديري المدارس الخاصة يمارسون تطبيق القيادة الرشيقة بشكل فعال في المدارس الخاصة مما يساهم في خلق بيئة تعليمية مُحفزة ومُبدعة تُساعد الطلاب على تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتُساهم في بناء مستقبل أفضل للوطن.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظرها الى ان مديري المدارس يشجعون بدرجة متوسطة على إشراك جميع أفراد الفريق التعليمي في عمليات اتخاذ القرار وعلى تقديم الأفكار الجديدة والمبادرات. كما يعملون في بعض الاحيان على تحسين عمليات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الطاقم التعليمي والطلاب وأولياء الأمور، ولتعاون والمشاركة بين جميع أعضاء الفريق لإنجاز المهام

وتفسر الباحثة هذه النتيجة الى ان مديري المدارس يتيحون للمعلمين بعض الفرص الطرح أفكار جديدة وحلول إبداعية. بشكلٍ فعالٍ وتقليل المخاطر من خلال التخطيط الدقيق واتخاذ القرارات المُستتيرة. وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات واتخاذ القرارات بشكلٍ سريع وفعال.

وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالاتي:

أولاً: مجال الممارسات الإدارية

وقد جاء مجال الممارسات الإدارية في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يحرصون على توفير بيئة عملٍ مرنة وقابلةٍ للتكيف تُساهم في تحقيق النجاح والتميز من خلال تحديد احتياجات ومتطلبات المنظومة التعليمية والعمل على ابتكار حلولٍ إبداعية تُلبي هذه الاحتياجات اتخاذ القرارات بسرعةٍ وفعاليةٍ بناءً على المعلومات المتاحة من خلال التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية. والاستفادة من الأخطاء كفرصٍ للتعلم والتحسين.

وتعزى هذه النتيجة أيضاً إلى أن مديري المدارس يحاولون تشجيع ثقافة التعلم والنمو الشخصي والمهني، وتوفير فرص التعلم والتدريب للمعلمين من خلال مشاركة المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق. والحرص على التحسين المستمر للمهارات والكفاءات لتحسين عملية التعلم وتعزيز قدرات الطلاب.

ثانياً: مجال القيادة المشتركة

وقد جاء مجال القيادة المشتركة في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك مديري ومديرات المدارس لاجاد بيئة عملٍ تعاونيةٍ تُشجع على المشاركة الفعالة، من خلال إشراك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، والاستفادة من مهارات وقدرات جميع أعضاء الفريق والعمل على بناء روح الفريق والعمل الجماعي، وتعزيز مبدأ القيادة المشتركة لضمان تفاعلية أكبر ومشاركة أوسع في عمليات اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

قد تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يشجعون التوجيه المشترك وتحديد الرؤية والأهداف بالتعاون مع أعضاء الفريق بدلاً من فرضها من الأعلى إلى الأسفل، ويشجعون عمليات اتخاذ القرار المشتركة والمشاركة في التخطيط وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف وتعزيز

الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، مما يسهم في بناء الثقة وتعزيز التفاعل بينهم.

ثالثاً: مجال الثقافة المدرسية

وقد جاء مجال الثقافة المدرسية في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة ، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى ان مديري المدارس يحاولون شجيع ثقافة التعاون والتفاعل بين جميع أعضاء الفريق التعليمي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تشجيع القبول للتغيير والتكيف بسرعة مع التحديات المتغيرة في المجتمع والتعليم، والتطوير المهني المستمر للمعلمين والموظفين الإداريين والطلاب.

كما قد تفسر هذه النتيجة الى أن مديري المدارس يزرعون قيم الشفافية والتعاون والتعلم المستمر، وتشجيع الابتكار والمرونة. من خلال خلق بيئة داعمة وملهمة، يمكن للمدارس تحقيق تطبيق ناجح للقيادة الرشيقة وتحقيق التحسين المستمر في جودة التعليم، من خلال تبني الابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والتحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم، وإشراك المعلمين والطلاب في عمليات اتخاذ القرار وتشجيعهم على المساهمة في تطوير بيئة التعليم.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة السليحات والشقران (2021) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس جاء بمستوى متوسط، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة هاها(2020) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة ولأبعاد السمعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة مرتفعة

مناقشة نتائج السؤال الثاني : ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن ؟

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن جاءت بدرجة تقدير "متوسطة"، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ هناك بيئة مدرسية مناسبة تتبنى فيها المديري

لقيم وأهداف المؤسسة، ويشعرن بالاستقرار والأمان والولاء الوظيفي، وقد يُعزى ذلك إلى تمتع مديري المدارس الخاصة بصور الالتزام التنظيمي المختلفة العاطفي، والاستمراري، والأخلاقي)، وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كآآتي:

أولاً: مجال الالتزام المعياري

وقد جاء مجال الالتزام المعياري في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يركزون على الانتماء القوي لمدارسهم، وإيمانهم بتوافق قيمهم مع قيم المدرسة، وأنَّ كلَّ ما يرتبط بمدارسهم يرتبط بهم شخصياً؛ لذلك يبذلوا كلَّ ما بوسعهم لتحقيق كل الأمور التي تخص العمل بما فيها رؤية المدرسة. والالتزام في سلوكيات المديرين وأفعالهم، مما يؤثر بشكل مباشر على البيئة المدرسية ونجاح الطلاب، والعمل على بناء علاقات قوية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يُعزز التعاون ودعم المدرسة، حيث يُساهم المديرون الملتزمون في توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة، مما يعزز شعور الطلاب بالانتماء والتحفيز، و قدرتهم على الالتزام بالمعايير والمبادئ التي تحددها السياسات التعليمية والتوجيهات المهنية. يُعتبر الالتزام المعياري أساسياً لضمان جودة التعليم وتحسين أداء المدارس.

ثانياً: مجال الالتزام المستمر

وقد جاء الالتزام المعياري في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون قيمة المدرسة بالمجتمع المحلي، ولتوافق أهداف وغايات المدرسة مع أهداف المديرين الشخصية، ويكونوا على اطلاع دائم بأحدث الابتكارات والأبحاث في مجال التعليم وإدارة المدارس، وأن يسعوا لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر من خلال الدورات التدريبية وورش العمل

والقراءة، و القدرة على تقييم ممارساتهم بانتظام واعتماد الأساليب والتقنيات التي تثبت فعاليتها في تحسين أداء المدرسة وتحقيق أهداف التعلم.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين ان مديري المدارس يكونوا ملتزمين بالتعامل مع التغييرات التي قد تحدث في بيئة التعليم، سواء كانت تغييرات في السياسات التعليمية أو التكنولوجيا أو احتياجات الطلاب والمجتمع من خلال تعزيز قدراتهم القيادية وتحقيق تحسين مستمر في أداء المدرسة وتجربة التعلم للطلاب.

ثالثاً: مجال الالتزام العاطفي

وقد جاء مجال الالتزام العاطفي في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين الى الارتباط العميق والشغف الذي يظهره المديرون تجاه المدرسة والمجتمع المدرسي بشكل عام.. يظهر من خلال رعايتهم لجميع أفراد المدرسة، سواء كانوا معلمين أو طلاب أو موظفين، وتوجيههم ودعمهم في تحقيق أقصى إمكاناتهم، حيث يسعى المديرون إلى خلق بيئة تعليمية إيجابية وداعمة، حيث يشعرون الطلاب والموظفون بالانتماء والاحترام والتقدير.

قد تعزى هذه النتيجة ايضاً الى أن مديري المدارس يعبرون عن الالتزام العاطفي من خلال قدرتهم على التعامل بإيجابية مع التحديات والمشكلات التي تواجه المدرسة، وتحويلها إلى فرص للتطوير والنمو، هذا الالتزام يلعب دوراً حيوياً في بناء مدرسة تعليمية تسودها الروح الإيجابية والتفاعل الصحيح بين جميع أفراد المجتمع المدرسي، مما يسهم في تحسين تجربة التعلم وتحقيق النجاح للجميع.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أكسان وآخرين (Akhsan et al, 2020) والتي اظهرت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية في منطقة باتي التعليمية وسط

جزيرة جاوة بإندونيسيا جاء متوسط بشكل عام، ، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الغرابي (2019) التي أظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة كبيرة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 = \alpha)$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

وقد تمت مناقشة نتائج هذا السؤال تبعا لمتغيرات الدراسة ، ومناقشة بشكل مفصل ، وذلك كالآتي:

أولاً: متغير الجنس

كشفت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ويمكن تفسير هذه النتيجة ان مديري المدارس الذكور يميلون أكثر إلى دراسة ما يعترضهم من مواقف إدارية بصورة دقيقة من خلال السعي المتواصل لتطبيق القيادة الرشيقة بشكل أكثر ملائمة، كما ويمكن تفسير النتيجة إلى أن اغلب مديري المدارس الذكور يملكون مفاهيم إدارية تمكنهم من تفهم محتوى انماط القيادة المختلفة وأساليب تطبيقها وبالتالي ضمان فاعلية العمل على تطوير المعلمين ومتابعة عملية التطوير بشكل يحقق اهداف القيادة الرشيقة التي تسعى اليها الادارة.

وتفسر الباحثة النتيجة ايضاً الى ان امتلاك مديري المدارس الذكور لمستوى من القدرة على التعامل مع الآخرين في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية وكذلك السعي المستمر من قبلهم لإظهار المدرسة بشكل مختلف.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي

كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن حملة درجة البكالوريوس يمتلكون ثقة أكبر

بالنفس وبالتالي ينعكس ذلك على الخصائص الشخصية التي يملكونها ويمكن ان يعبروا عنها تجاه انفسهم وتجاه الاخرين ،لذا يمكن أن نرى أنهم اكثر إدراكاً للقيادة الرشيقة، كما وتفسر الباحثة النتائج الى ان مستوى المؤهل العلمي له تأثير كبير على امتلاك مستوى من القيادة الرشيقة والتعبير عنها عند أفراد عينة الدراسة حيث انه كلما ارتفع المستوى العلمي اتاح مجال اكبر في القدرة على تطبيق القيادة الرشيقة المرغوب في الادارة .

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) وفئة الخبرة (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن اغلب المعلمين وعلى اختلاف سنوات خبراتهم قادرين على فهم وإدراك القيادة الرشيقة بشكل صحيح نظراً لما اكتسبوه من خبرات خلال المرحلة التي تولوا خلالها المهام التعليمية، والتي كونت لديهم مجموعة من الخبرات تمكنهم من الاستناد عليها في معرفة تطبيق القيادة لارشيقة المناسبة لما يعترضهم من مواقف إدارية، وفهم ما يحيط بالنظام التعليمي للمدرسة من متغيرات تمكنهم من اتخاذ قرارات إدارية فاعلة ومناسبة بما ينعكس على المعلم في تطويره والقدرة على ادائه.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة التويجري والبريكان والخليفة والرميح(2023) أظهرت أظهرت النتائج وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، فيما لم تظهر أي فروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة السواعير(2021) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة

مناقشة السؤال الرابع : هل توجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، حيث كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم في ضوء متغير الجنس. ويمكن تفسير النتيجة الى انهم يعيشون نفس البيئة التنظيمية وكذلك يطبق عليهم سياسات وزارة التربية والتعليم مما يتيح لهم حضور دورات مشتركة تعنى بتنفيذ وتطبيق الطموح المهني لدى المعلمين شكلها المثالي الذي ينعكس إيجابا على الدور المهم الذي تقوم به المدرسة.

وتفسر هذا التشابه إلى أن أنظمة التربية والتعليم وقوانينها موحدة للجنسين؛ فكالهما يحمل المهام والأعباء ذاتها، والمسؤوليات نفسها، وكلاهما يحيا في القوانين المدرسية ذاتها، لذا لا نجد فروقاً في تقدير الذكور والإناث لمستوى الطموح المهني لدى المعلمين ومعرفتهم بها.

كما وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن الميدان التربوي يواكب تغيرات هائلة ومستمرة تتطلب إجراء تغيرات كبيرة في الادارة التربوية؛ ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة المحيطة وما تفرضها التطورات التكنولوجية والعولمة عليهم والتي تؤثر على عملية التعليم، الأمر الذي يتطلب اللتحاق في مجموعة من الدورات التدريبية في طرق وأساليب التدريس الحديثة ومواكبة مستجدات الادارة الحديثة.

ثانياً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير المؤهل العلمي ولصالح درجة البكالوريوس، حيث أن مجتمع المعلمين قد يرون أن تحقيق التمكن والقدرة على تحقيق النمو للمؤسسة بسبب يرتبط بأي مؤهل، في الدورات التدريبية التي يخضع لها المدير، والتجارب من الزملاء، وتنقله بين المدارس، وتنميته الذاتية من خلال وسائل المعرفة المتنوعة، تساعد المدير الحصول على المعرفة في وقت، فالمدير الذي يحصل على مؤهل بكالوريوس فإنه يحصل على المعرفة في التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي، كلا بطريقته الملائمة وحسب احتياجاته يطور نفسه كما يراه معلمون وهذا ما يزيد في الالتزام التنظيمي.

ثالثاً : متغير سنوات الخبرة

كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من فئة الخبرة (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) (وأكثر من 10 سنوات) وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) وتفسر هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يمتلك سنوات خدمة معقولة تساعده في صنع القرارات التربوية السليمة، لديه حرصاً قوياً تجاه العمل الذي يمارسه خلال فترة طويلة من الزمن، وقراراته تكون سليمة لأنها نابعة من قناعات إدارية إيجابية.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخدمة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المعلمين ونتيجة خبرتهم الميدانية المختلفة في عملية التعليم وبحكم خبرتهم وتفاعلاتهم مع العديد من الشرائح التعليمية وتعرضهم لمواقف تعلم كثيرة ومختلفة فقد أصبحوا قادرين على إحراز الالتزام التنظيمي الجيد بالرجوع إلى خبراتهم السابقة والتي يستطيعون أن يبنوا عليها ما

يمكن القيام به من أجل تطوير أساليبهم التعليمية بما يخدم عملية التعلم، وللتغلب على المشاكل التي تعترضهم بسرعة وسهولة من خلال استغلال التطورات الحاصلة في الميدان التعليمي .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة دراسة الغرابي (2019) أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الالتزام التنظيمي لصالح سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات، ولصالح معلمي المرحلة الثانوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص محور الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الجابري وإبراهيم (2022) وأوضحت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 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.

مناقشة السؤال الخامس : هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى

الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين رجة تطبيق درجة تطبيق القيادة الرشيقة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن وتعزى هذه النتيجة إلى إيمان مديري المدارس بأهمية التعاون والعمل بروح الفريق الواحد واستثمار طاقات المعلمين بشكل واضح ودقيق الذي يسهم في تكوين علاقات إنسانية طيبة بين المعلمين وتبادل المهارات والأفكار فيما بينهم الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد بيئة مدرسية مريحة وملهمة وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة واستثمار امثل للقيادة الرشيقة ودعمها للالتزام التنظيمي لديهم بشكل عملي وجيد.

كما قد يعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على تشجيع المعلمين على التفاعل والمشاركة في القضايا التعليمية المختلفة وذلك لتطوير العملية التعليمية بصورة كبيرة وواضحة ورفع مستوى جودتها وكفاءتها وتقديم أفضل أساليب التدريس التي تجذب الطلبة وتحسن من مستواهم الدراسي مما يكسب المدرسة التميز والتقدم وإيمان مديري المدارس بمبادئ العمل الجماعي وذلك بتوفير بيئة مدرسية تعاونية وارتباطية قوية.

قد تفسر هذه النتيجة من وجهة نظر المعلمين الى تمكن مدير المدرسة من تطبيق القيادة الرشيقة ينعكس بشكل كبير على الالتزام التنظيمي لديهم مما يجعله يبحث عن استخدام الاستراتيجيات المناسبة في عملية الإدارة، وتوجيهها بصورة إيجابية يمكنه من توفير المناخ المناسب لتحقيق طموح مهني مرتفع، فالمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه ويدير الأمور بطريقة جيدة والاستفادة منها من أجل تحقيق مدى مرتفع من الالتزام التنظيمي، نظراً لأن مختلف بيئات العمل قادرة على إحداث التغيير نحو الافضل إذا ما توافرت الظروف والإمكانات المناسبة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة هاها(2020) التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق إدارات المدارس الخاصة في لواء الجامعة لمبادئ القيادة الرشيقة وأبعاد السمعة التنظيمية. واتفقت أيضا مع نتيجة دراسة يونتان وبن قاسم وسين ورامان (Untan, Bin Kasim, Sin, & Raman, 2016) والتي أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة لديها علاقة إيجابية وهامة مع الالتزام التنظيمي.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها حول أهمية

القيادة الرشيقة وتطبيقها وأثارها الإيجابية على البيئة المدرسية.

- اقتراح بعض الآليات التي يمكن استخدامها في العمل نحو تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى

المعلمين من خلال الدورات والورشات التدريبية .

- إجراء المزيد من الدراسات التي تقوم على دراسة القيادة الرشيقة من وجهة نظر عينات بحثية

أخرى، والعمل على ربطها بمتغيرات تنظيمية وإدارية أخرى مثل إدارة التغيير، والأداء

المدرسي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو طالب، صفاء علام (2020). نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر. مجلة البحث العلمي في التربية، 21(1)، 45-75

أبو عابد محمود. (2018) اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط (4) ، عمان: دار الأمل للنشر والتوزيع.

اسماعيل ، أحمد جلال (2019). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

الأسود، فايز. الهمص، رؤى. (2021). مستوى القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للتربية. 40(1):277-300.

الأكلبي، عايش. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي. 2(2):306-329.

البدري ،طارق (2019). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

التويجري، هيلة. البريكان، سهاد. الخليفة، هند. الرميح، مرام. (2023). القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 7(4):1-20.

الجابري، هلال. إبراهيم، حسام. (2022). مستوى الإلتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث. غزة. 2(7):461-499.

جمال، لينا (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.

الجنابي، صاحب عبد. (2019) استراتيجيات القيادة والإشراف، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي ناجي (2019). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط1، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحري، قاسم بن عائل. (2019). *الإدارة المدرسية الفعالة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين*. عمان : دار الجنادرية .

الحري، رافده عمر، درويش، سعد زناد (2018). *القادة وإدارة الجودة في التعلّم العالي*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حريم، حسن. (2020). *مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة*، عمان: دار حامد للطباعة والنشر.

حلس، صقر (2019). *دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة على بلدية غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية: غزة، فلسطين.

حمود، كاظم خضير (2019). *السلوك التنظيمي*. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع

خيري ، أسامة سعد (2019). *القيادة الإدارية*. عمان : دار الياض للنشر والتوزيع

دودين ، زاهد محمد (2020). *السلوك التنظيمي*. ط1 ، عمان : دار المسيرة.

الزهراني، إبراهيم (2018). *القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي*. *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، (2)42 ، 238 - 189

الساعدي، مؤيد نعمة (2021). *مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (2018). *منظمات التعلم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية*.

السكرانة، بلال خلف (2021)، *القيادة الإدارية الفعالة*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السليحات، سوسن. الشقران، رامي. (2021). *مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين*. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*. 57(1):51-84.

السوايعر، ابنتام.(2021). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير.جامعة آل البيت.

السوايعر، ابنتام.(2021). القيادة الرشيقة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين.رسالة ماجستير.جامعة آل البيت.

ضحاوي ،بيومي محمد .وخاطر، محمد إبراهيم (2019). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الفكر العربي .

الضمور، معتصم محمد مبارك، (2019)، ارشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العبادي، ديانة.(2022). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة المرئية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.

عباس، سهيلة (2020)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيقة تدريبية لتنمية الأبداع الإداري، القاهرة: دار القباء .

عطوي ، جودت عزت (2020). الإدارة المدرسية الحديثة- مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

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

عليوة، السيد. (2020). تنمية المسارات القيادية للمديرين الجدد ، القاهرة: دار السماح للنشر.

العميان ،محمود(2019).السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،ط3 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .

الغرابي،هادي(2019).مستوى الالتزام التنظيمي لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة الأسياح وعلاقته بمستوى الأداء الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. .مجلة العلوم التربوية والنفسية.29(3): 39-71.

اللوزي، موسى(2019). *التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع

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

مساد، عمر حسن (2018). *الإدارة التعليمية*. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

مطلق، ايمان.(2020). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم. . *مجلة العلوم التربوية والنفسية*،10(4):19-39.

المطيري، روان.(2022). *ضغوط العمل كمتغير وسيط بين الإدارة بالعلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية بدولة الكويت*. رسالة ماجستير. جامعة الكويت. الكويت.

مهدي، عبير محمد وشمران، منتظر كاظم، (2017)، *الالتزام التنظيمي وعلاقته في بناء سمعة المنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كربلاء المقدسة*. مجلة جامعة كربلاء،(2) 15،. 273-291

هاها، حكمت.(2020). *درجة تطبيق الإدارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة*. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت.

المراجع الأجنبية

- Ahmad, J., Adnan, A., Congge, U., Yusuf, M. (2020). Leadership Agility For Pandemic COVID-19: Study Of The Principal's Role In Implementing "Teach From Home" Policy. *International Journal Of Advanced Science And Technology*, 26(5), 1-8.
- Akhsan, Retnanto, Agus; Faj, Awaluddin; Rozi, Fatkhur ; Daulay, Musnar Indra; Suja, Aidillah; Ramdhan, Tri Wahyudi; Taufiq, Saifuddin Ahmad; Purwanto, Agus. (2020). Effect of Transformational Leadership Dimensions On Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study on Elementary Schools Teachers. *Psychology and Education*, 57 (9), 4942-4951.
- Akkaya .B And Tabak ,A. (2020). The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks. *Academy Of Strategic Management Journal* Volume 19, Issue 1: 185-250.
- Alharthey .A And Rasli ,A. (2019). Overview Of Path-Goal Leadership Theory. *Journal Technology (Social Sciences)* 64:2 , 49–53.
- Avcı, A. (2016). Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors. *Academic Journal*, 11(11), 1008-1024.
- Çayak, Semih. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction, *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12 (1), 102-120.
- Chovatiya Akshay & Nanera Jyotish & Rathva Rakesh & Shah Smith & Patel B P: (2017), Implementation of 5S Technique to Increase Productivity- A Review: *International Journal of Advance Engineering and Research Development: Scientific Journal of Impact Factor (SJIF): 4.72 Special Issue SIEICON-, Aprile-ISSN : 2348-4470, PP (1-3)*
- David, M. (2019), *Sustaining Lean Case Studies in Transforming Culture*, Taylor & Francis Group, New York, USA.
- Dombrowski, U. & Mielke, T. (2018). Lean Leadership-Fundamental principles and their application. *Procedia CIRP*, Vol. 7.
- Ehret ,M . (2018). *Situational Awareness and Transparency as Core Concepts of Authentic Leadership. Dissertation*, Pepperdine University
- Jurado, Martinez & Fuentes, Moyano PJ, (2018), lean management and supply chain management and sustainability: a literature review, *journal cleaner pro.* , Vol.(85), No.(2).
- Khan, M., Sarwar, S., & Khan, H. (2018). Impact of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes: Job Satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan. *Science Journal of Management*, 1(3), 28-47.

- Klopper .C And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership And Responsive Innovation In Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal For Cross-Disciplinary Subjects In Education (IJCDSE)*, Volume 8, Issue 3.
- Klopper .C And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership And Responsive Innovation In Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal For Cross-Disciplinary Subjects In Education (IJCDSE)*, Volume 8, Issue 3.
- Klopper .C And Pendergast, D. (2017). Agile Leadership And Responsive Innovation In Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal For Cross-Disciplinary Subjects In Education (IJCDSE)*, Volume 8, Issue 3.
- Lee .H And Fred, M. (2019). Principal Leadership and Its Link to the Development of a School's Teacher Culture and Teaching Effectiveness: Case Study-Winning Teaching Team at an Elementary School. *IJEPL* Volume 10(4)
- Ligungblom , Mia . (2017) . A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences . *Management and Production Engineering Review*, 3 (4. (
- 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.
- Mironiuk, Kseniia, (2018): *Lean Office Concept: Implementation in RPro Consulting Company*, Master thesis in Department of Business managemnet, Mikkeli University of Applied Sciences
- 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
- Sherehiy, Bohdana, (2018), *Relationships Between Agility Strategy, Work Organization And Workforce Agility*, Doctor Dissertation, University of Louisville.
- Tadesse, E. F. (2019), Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis Ababa, Ethiopia, *International Journal of Education and Research* , 7 (4) 53-68.
- Tadesse, E. F. (2019), Teachers' Organizational Commitment at Secondary School in Addis Ababa, Ethiopia, *International Journal of Education and Research* , 7 (4) 53-68.
- Untan, L., Bin Kasim, A. L., Sin, I., and Raman, A. (2016) *The Impact of Headmaster's Servant-Leadership Practices towards Teachers' Commitment in Betong District of Sarawak*". *Scholars Journal of Arts*.
- Untan, L., Bin Kasim, A. L., Sin, I., and Raman, A. (2016) The Impact of Headmaster's Servant-Leadership Practices towards Teachers' Commitment in Betong District of Sarawak". *Scholars Journal of Arts*.1(2):52-99.

الملحقات

الملحق (1) ادوات الدراسة بصورتها الاولى



Amman - Jordan

سعادة الأستاذ الدكتور/ الدكتورةالمحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وأضع بين أيديكم هذه الاستبانة لما عرف عنكم من خبرة أكاديمية وعملية، راجية النظر فيها وبيان رأيكم حول أبعادها وفقراتها، ومدى قدرتها على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله وملاءمتها لأفراد العينة وإن كانت لديكم ملاحظات أخرى يرجى إضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: أماني احمد إبراهيم امين

جامعة الشرق الأوسط

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أولاً: المعلومات الشخصية:

1. جنس المعلم /ة: 1- ذكر 2- أنثى
2. المؤهل العلمي: 1- بكالوريوس 2 - دراسات عليا
3. سنوات الخبرة: 1- أقل من 5 سنوات 2- من 6سنوات- اقل 10 سنوات) 3- 10 سنوات فأكثر

القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المحور الأول: القيادة الرشيقة						
المجال الأول: القيادة المشتركة						
1.	يشجع مدير المدرسة إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.					
2.	يهتم مدير المدرسة بدراسة وتحليل القدرات القيادية للمعلمين					
3.	يوزع مدير المدرسة المهمات المدرسية ضمن فرق تضم المعلمين وفقا لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية.					
4.	يناقش مدير المدرسة المعلمين في الخطة السنوية للمدرسة					
5.	يوزع مدير المدرسة المهمات المدرسية بين المعلمين والإدارة.					
6.	يشرك مدير المدرسة للمعلمين وضع رؤية المدرسية ورسالتها					
7.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات المدرسية.					
8.	يستعين مدير المدرسة بخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار.					
9.	يرحب مدير المدرسة بإسهامات المعلمين العلمية					
المجال الثاني: الممارسات الإدارية						
10.	يشكل مدير المدرسة فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
.11	يكلف مدير المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.					
.12	يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام الإدارية وفقا لمقدراتهم وإمكاناتهم.					
.13	يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين بمهمة التواصل والتنسيق مع المجتمع المحلي .					
.14	يدرّب مدير المدرسة المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة.					
.15	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.					
.16	يرز مدير المدرسة على الأداء العالي لفريق المدرسة					
المجال الثالث: الثقافة المدرسية						
.1	يرسخ مدير المدرسة لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.					
.2	يعزز مدير المدرسة قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.					
.3	يدعم مدير المدرسة المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تخدم المدرسة.					
.4	يشجع مدير المدرسة المعلمين في المشاركة في القضايا التعليمية.					
.5	يثق مدير المدرسة بمقدرات المعلمين وكفاءتهم ومهاراتهم.					
.6	يهيئ مدير المدرسة مناخ تعاون إيجابي في العمل المدرسي .					
.7	يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمين فيما يخص المدرسة.					
.8	يتمتع مدير المدرسة بالشفافية والموضوعية في توزيع المهام على المعلمين.					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
9.	يوظف مدير المدرسة طاقات المعلمين الإبداعية.					
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي						
المجال الأول: الالتزام العاطفي						
1.	ييدي مدير المدرسة تعاطفه مع مشكلات المدرسة.					
2.	يستمتع المدير بالحديث عن المدرسة مع أصدقائه خارج نطاق العمل.					
3.	يُشعر المدير المعلمين بأنه مرتبط نفسياً بالمدرسة					
4.	يُشعر المدير المعلمين بأنه عضو مهم في المدرسة					
5.	يستمد المدير قوته العملية والنفسية من المدرسة					
6.	يظهر المدير ولاءه وانتمائه للمدرسة					
7.	يحرص المدير على التزامه بالحدود الرسمي.					
8.	يُشعر المدير المعلمين بمكانته العلمية في بيئة عمله من خلال أداء مهامه.					
المجال الثاني: الالتزام المستمر						
1.	يقوم المدير بإستثمار قدراته وتنميتها					
2.	يعمل المدير بوظيفته بكل أمانة واخلاص					
3.	يملك المدير رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة					
4.	يعمل المدير على نقل رسالة المدرسة الى العاملين					
5.	يسعى المدير الى النمو المهني والتحسين الايجابي					
المجال الثالث: الالتزام المعياري						

التعديلات المقترحة	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الرقم	الفقرة
	غير سليمة	سليمة	غير منتمية	منتمية		
					1.	يلتزم المدير بعمله بالقيم الاخلاقية
					2.	يسعى المدير للحفاظ على تفعيل المعايير التنظيمية باستمرار
					3.	يظهر المدير ولاءه للمدرسة بكل اعتزاز
					4.	يطبق المدير التعليمات بكل نزاهة
					5.	يحرص المدير على التواصل مع الاخرين
					6.	يلتزم المدير بالمعاملة الحسنى دون تمييز

أية ملحوظات أو إضافات..

مع الشكر لسعادتكم

الملحق رقم (2) أسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم	الرقم
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د.احمد محمد بدح	1.
جدارا	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د.حازم علي بدارنة	2.
الشرق الأوسط	إدارة وتخطيط تربوي	استاذ مشارك	د.ذكريات جبريل القرالة	3.
أشرق الاوسط	أصول التربية	استاذ مشارك	د.زيد خريسات	4.
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د. عمر رفاعية	5.
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د. كاظم الغول	6.
الهاشمية	القيادة التربوية	استاذ مشارك	د. محمد تيسير بطاينة	7.
الهاشمية	إدارة تربوية	استاذ مشارك	د.محمود خالد الجرادات	8.

الملحق رقم (3) ادوات الدراسة بصورتها النهائية للتطبيق



احي المعلم /ة.....المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن". وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. في المملكة الأردنية الهاشمية، ولجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة , فقد طُورت استبانة بالرجوع الى الأدب النظري والدراسات السابقة , والمقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف المهمة, قامت الباحثة بتصميم استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي في الإجابات عن فقرات الاستبانة, ترحو الباحثة منكم , التكرم بقراءة فقرات الاستبانة ,والاجابة عليها,

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحثة: أماني احمد إبراهيم امين

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أولاً: المعلومات الشخصية:

4. جنس المعلم /ة: 1- ذكر 2- أنثى
5. المؤهل العلمي: 1- بكالوريوس 2 - دراسات عليا
6. سنوات الخبرة: 1- أقل من 5 سنوات 2- من 6سنوات - اقل 10 سنوات) 3- 10 سنوات
- فأكثر

القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المحور الأول: القيادة الرشيقة						
المجال الأول: القيادة المشتركة						
17.	يشجع مدير المدرسة إسهامات المعلمين في تطوير أساليب التدريس.					
18.	يهتم مدير المدرسة بدراسة وتحليل القدرات القيادية للمعلمين					
19.	يوزع مدير المدرسة المهمات المدرسية ضمن فرق تضم المعلمين وفقا لخبراتهم وتخصصاتهم المهنية.					
20.	يناقش مدير المدرسة المعلمين في الخطة السنوية للمدرسة					
21.	يوزع مدير المدرسة المهمات المدرسية بين المعلمين والإدارة.					
22.	يشرك مدير المدرسة للمعلمين وضع رؤية المدرسية ورسالتها					
23.	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حل المشكلات المدرسية.					
24.	يستعين مدير المدرسة بخبرات المعلمين المهنية في عملية صنع القرار.					
25.	يرحب مدير المدرسة بإسهامات المعلمين العلمية					
المجال الثاني: الممارسات الإدارية						
26.	يشكل مدير المدرسة فرق عمل مع المعلمين لإدارة الأنشطة التعليمية.					
27.	يكلف مدير المدرسة المعلمين ذوي الكفاءة بقيادة الأنشطة واللجان المدرسية.					
28.	يكلف مدير المدرسة المعلمين بالمهام الإدارية وفقا لمقدراتهم وإمكاناتهم.					

الدرجة					الرقم	الفقرة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا		
					29.	يكلف مدير المدرسة بعض المعلمين بمهمة التواصل والتنسيق مع المجتمع المحلي .
					30.	يدرب مدير المدرسة المعلمين على ممارسة الأدوار القيادية في المدرسة.
					31.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
					32.	يرز مدير المدرسة على الأداء العالي لفريق المدرسة
المجال الثالث: الثقافة المدرسية						
					33.	يرسخ مدير المدرسة لدى المعلمين مفهوم العمل الجماعي.
					34.	يعزز مدير المدرسة قيم الاحترام المتبادل بين المعلمين في المدرسة.
					35.	يدعم مدير المدرسة المعلمين لتحقيق الإنجازات التي تخدم المدرسة.
					36.	يشجع مدير المدرسة المعلمين في المشاركة في القضايا التعليمية.
					37.	يثق مدير المدرسة بمقدرات المعلمين وكفاءتهم ومهاراتهم.
					38.	يهيئ مدير المدرسة مناخ تعاون إيجابي في العمل المدرسي .
					39.	يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماعات دورية لتبادل الآراء مع المعلمين فيما يخص المدرسة.
					40.	يتمتع مدير المدرسة بالشفافية والموضوعية في توزيع المهام على المعلمين.
					41.	يوظف مدير المدرسة طاقات المعلمين الإبداعية.
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي						
المجال الأول: الالتزام العاطفي						
					9.	ييدي مدير المدرسة تعاطفه مع مشكلات المدرسة.
					10.	يستمتع المدير بالحديث عن المدرسة مع أصدقائه خارج نطاق العمل.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
.11	يُشعر المدير المعلمين بأنه مرتبط نفسيا بالمدرسة					
.12	يُشعر المدير المعلمين بأنه عضو مهم في المدرسة					
.13	يستمد المدير قوته العملية والنفسية من المدرسة					
.14	يظهر المدير ولاءه وانتمائه للمدرسة					
.15	يحرص المدير على التزامه بالدوام الرسمي.					
.16	يُشعر المدير المعلمين بمكانته العلمية في بيئة عمله من خلال أداء مهامه.					
المجال الثاني: الالتزام المستمر						
.6	يقوم المدير بإستثمار قدراته وتنميتها					
.7	يعمل المدير بوظيفته بكل أمانة واخلاص					
.8	يملك المدير رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة					
.9	يعمل المدير على نقل رسالة المدرسة الى العاملين					
.10	يسعى المدير الى النمو المهني والتحسين الايجابي					
المجال الثالث: الالتزام المعياري						
.7	يلتزم المدير بعمله بالقيم الاخلاقية					
.8	يسعى المدير للحفاظ على تفعيل المعايير التنظيمية باستمرار					
.9	يظهر المدير ولاءه للمدرسة بكل اعتزاز					
.10	يطبق المدير التعليمات بكل نزاهة					
.11	يحرص المدير على التواصل مع الاخرين					
.12	يلتزم المدير بالمعاملة الحسنى دون تمييز					

الملحق رقم (4) كتب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم، در/خ/1258
التاريخ، 2024/04/16

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد ،

فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتمييزه، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة أماني أحمد إبراهيم أمين ورقمها الجامعي (402210141) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى معلمين ومعلمات المدارس الخاصة لواء القويسمة/ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "القيادة الرشيدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

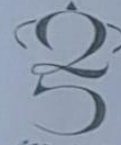
رئيسة الجامعة

أ.د. هلا خالد المحادين





وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة



الجمعية التربوية
5288 11/7
20 ذو القعدة 1445
الرقم: 2024/04/29
التاريخ:
الموافق:

مديري المدارس الخاصة ومديراتها

الموضوع :
البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد ؛
إشارة لكتاب جامعة الشرق الأوسط رقم در / خ / ١٢٥٨/ الموافق ٢٠٢٤/٤/١٦
فارجو العلم بأن الطالبة امانى احمد ابراهيم امين تقوم بإجراء دراسة عنونها " القيادة الرشيدة وعلاقتها
بالالتزام التنظيمي لدى مدراء المدارس الخاصة في الأردن " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك تطبيق أداة الدراسة
على عينة من المعلمين في مدارسكم.
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن يتم مطابقة الأداة المرفقة
مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.
واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية
د. عبدالله عبدالكريم الوركيات

• نسخة/ مدير الشؤون التعليمية
• نسخة/ ر.ق. الإشراف التربوي
• نسخة/ عضو لسم الإشراف التربوي
• نسخة/ الملف العام

المرفقات: كتاب الجامعة المشار اليه اعلاه .