

مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي
للمعلمين من وجهة نظرهم

**The Level of Strategic Management of Basic Schools Principals and its
relation to Teachers' Organizational Loyalty from their Point of View**

إعداد

ياسمين مصلح العقرباوي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

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

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيلول/ 2015

تفويض

أنا ياسمين مصلح العقرباوي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: ياسمين مصلح العقرباوي

التاريخ: 5 / 9 / 2015

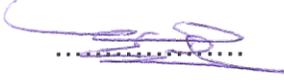
التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " وأجيزت بتاريخ: ٩/٥/

٢٠١٥م.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي (مشرفاً)



الدكتورة ملك الناظر (رئيساً)



الأستاذ الدكتور أيمن العمري، (ممتحناً خارجياً)

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر أولاً وآخراً، فأنت المعين وأنت الهادي إلى سواء السبيل والصلاة والسلام على سيد الأنام القائل: من لا يشكر الناس لا يشكر الله.

بعد أن وفقني الله لإتمام هذا العمل، أتقدم بفائق الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة وكان خير مثال للعالم صاحب الخلق الرفيع والمعرفة الجمة الذي لم يبخل به في أي وقت. وأتقدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتوضيح الصواب لي وجعل الرسالة أفضل بتوجيهاتهم الجليلة. وأشكر جميع من ساهم في تحكيم أدوات هذه الدراسة، الذين كان لتوجيهاتهم الأثر البارز في خروج الأدوات في صورتها النهائية.

الى من كُنت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى سندي (والدي العزيز).

الباحثة

الإهداء

إلى زهرة ما وراء الكواليس التي خابك وذابت وتعبت لكي تنير دربها ... وترفع
من ثقمتها وثقافتها وعلمها...

إلى من تحدت الظروف وواجهت الصعاب وحزنت وبكت ونامت على كتابها
وقلمها.

إلى صاحبة الطموح ... والأمل والتحديات إلى من بنت نفسها بنفسها رغم كل العقبات

إلى نفسي ... ياسمين

قائمة المحتويات

	الموضوع
أ	العنوان
ب	تقويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
س	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	هدف الدراسة وأسئلتها
5	أهمية الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
7	حدود الدراسة
7	محددات الدراسة

	الفصل الثاني الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
9	الأدب النظري
31	الدراسات السابقة ذات الصلة
39	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
43	منهج الدراسة المستخدم
43	مجتمع الدراسة
44	عينة الدراسة
46	متغيرات الدراسة
46	آداتا الدراسة
47	صدق الأدوات
47	ثبات الأدوات
48	إجراءات الدراسة
49	المعالجات الاحصائية
	الفصل الرابع نتائج الدراسة
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس	
مناقشة النتائج والتوصيات	
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
71	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
77	التوصيات
78	قائمة المراجع
78	المراجع العربية
84	المراجع الإنجليزية
89	الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية	1
45	توزيع أفراد العينة حسب المديرية والجنس	2
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	3
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً	5
59	معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون	6
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير الجنس.	7
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، واختبار (t-test)، تبعاً لمتغير المستوى العلمي	8
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير الخبرة	9
63	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير الخبرة	10
64	اختبار شيفيه لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير الخبرة	11

65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس	12
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المستوى العلمي	13
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعا لمتغير الخبرة	14
68	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعا لمتغير الخبرة	15

قائمة الملحقات

الصفحة	الملحق	رقم الملحق
89	الإستبانتان بصورتيهما الأولى	1
101	قائمة بأسماء المحكمين	2
102	الإستبانتان بصورتيهما النهائية	3
109	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط	4
110	كتب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى الإدارات المعنية	5

مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

للمعلمين من وجهة نظرهم

الملخص باللغة العربية

إعداد

ياسمين مصلح العقرباوي

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

هدفت الدراسة إلى استقصاء مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس

الأساسية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية مقدارها (480) معلماً ومعلمة منهم

(203) معلماً، و(277) معلمة في مديريات التربية والتعليم لواء الجامعة، ولواء الموقر ولواء سحاب.

كما تم تطوير استبانتيين الأولى لمعرفة مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس

الأساسية. والثانية لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. وتم التحقق من صدقهما وثباتهما. وبعد

تطبيق الاستبانتيين على أفراد العينة وجمع البيانات تم تحليلها إحصائياً حيث تم التوصل إلى النتائج

التالية؛

أن مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر

المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم

كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الإدارة

الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعاً لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديري المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير الخبرة لصالح فئة (من 6 إلى 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 11 إلى 15 سنة). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

ومن بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يأتي:

- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الأساسية الذكور وأن تركز هذه الدورات على المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية ومراحله وأهميته.

- قيام مديريات التربية بتنظيم دورات تدريبية للمديرين، يتم فيها وضع برنامج تفصيلي عن الإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الاستراتيجية وكذلك دوره في تعزيز الولاء التنظيمي للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الولاء التنظيمي، مديرو المدارس الأساسية، معلمو المدارس الأساسية.

The Level of Strategic Management of Basic Schools Principals and its relation to Teachers' Organizational Loyalty from their Point of View

Prepared by

Yasmine Musleh Al-Aqrabawi

Supervised by

Prof. Dr. Abdul-Jabar Tawfiq Al-Biati

Abstract

This study aimed at investigating the level of strategic management of basic schools principals in Amman and its relation to teachers' organizational loyalty from their point of view.

To achieve the objective of the study a stratified random sample consisted of (480) teachers (203) of them were males and (277) females were drawn in three educational directorates Al-Jama'a, Qwaisma and Sahab. Two questionnaires were developed. The first to measure the level of strategic management of basic schools principals while the second to measure the level of teachers' organizational loyalty. The validity and reliability of the two questionnaires were achieved.

The findings of the study revealed that the level of strategic management of basic schools principals was medium. Moreover, the level of teachers' organizational loyalty from their point of view was medium. Also, it showed that there was a positive relationship between the level of strategic management of basic schools principals and teachers' organizational loyalty from their point. And there were no significant differences in the level of strategic management of basic schools principals and teachers' organizational loyalty from their point of view due to sex and academic level variables.

Furthermore, the study revealed that there were significant differences in the level of strategic management of basic schools principals and teachers' organizational loyalty from their point of view due to experience variable in favor of (6-10 years) comparing with (11-15 years). And there were significant differences in the level of teachers' organizational loyalty due to sex variable in favor of females. Finally, it showed that there were no significant differences in the level of teachers' organizational loyalty due to academic level and experience variables.

The recommendations of the study were:

- Organizing training programs for male basic schools principals to focus on basic concepts of strategic management, its stages and importance.
- Organizing training courses by the education directorates for managers by conducting a detailed program about strategic management, strategic management skills and its role in enhancing teachers' organizational loyalty.

Keywords: Strategic management, Organizational loyalty, Basic schools principals, Basic schools teachers.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تعتمد إدارات المؤسسات على تحليل المشكلات ونقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص التي تواجهها سواء في البيئة المحيطة بها أو بيئتها الداخلية من خلال التركيز على مفهوم الإدارة الاستراتيجية لما له من أثر كبير على قراراتها المستقبلية لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، ولذا على الإدارات الانتباه بشكل أكبر فيما يتعلق بالولاء التنظيمي وكيفية تعزيزه لتحسين أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، حيث يتوقف نجاح العملية التربوية على عوامل متعددة تتعلق بالطالب والمعلم والمدير والمشرف. تعد الإدارة في المراحل الدراسية المختلفة عنصراً مهماً في نجاح العملية التربوية، ويعتبر المدير عنصراً أساسياً في هذا النجاح ويتوقف على المدير يتوقف نجاح العديد من الجوانب التربوية. فالإدارة المدرسية وهي مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.

ويرى الحربي (2007: 40) أن الإدارة المدرسية هي "الكيفية التي تدار بها المدرسة في مجتمع ما وفقاً لإيديولوجياتها وظروفها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها من القوى الثقافية، وذلك لتحقيق أهدافها في إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية السليمة والمفاهيم والأدوات والأساليب التربوية العصرية التربوية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة".

ويعرف السامرائي (2015) الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة إجراءات فعالة لتنفيذ أهداف محددة عن طريق تنسيق جهود العاملين في المنظمة جميعاً. وبالرغم من أهمية الإدارة في جميع المراحل الدراسية إلا أن أهميتها تزداد كثيراً وتعتبر حاسمة في المرحلة الأساسية حيث يكون الطفل في بداية حياته الدراسية.

إن الإدارة المدرسية الناجحة تؤدي إلى تطوير جوانب إيجابية متعددة ولعل من هذه الجوانب المهمة تأثيرها في المعلمين العاملين في المدرسة وبخاصة في ولائهم التنظيمي. فالولاء التنظيمي يعتبر مفهوماً مهماً في الفكر الإداري المعاصر وهو يعبر عن مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة وانعكاس ذلك كله على تقبله لأهدافها وسياساتها وتفانيه ورغبته القوية باستمرار مشاركة بها وبذله للجهد المتواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر الولاء التنظيمي ظاهرة نفسية تتبع من داخل الفرد ويمكن ملاحظتها من خلال سلوكه وأخلاقه التي يظهرها في مدرسته (البياتي ولوكاشة، 2012).

وفي ضوء ممارسة الباحثة لعملها التدريسي في إحدى المدارس الأساسية وجدت الحاجة لدراسة مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وقد ارتأت الباحثة دراسة مستوى الإدارة الاستراتيجية لكونها تعد مفهوماً حديثاً ومتطوراً يعنى برؤية ورسالة المدرسة.

مشكلة الدراسة

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالولاء التنظيمي واحداً من الموضوعات التي تحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة خاصة فيما يتعلق بالبيئة المدرسية، وذلك لأن جميع المدارس بحاجة

إلى تعزيز الإدارة الإستراتيجية وتوجيهها لتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين لما لذلك من أثر إيجابي على تحسين مخرجات المدارس. وعند مراجعة بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع، تبين أن هناك العديد من الدراسات التي تعلقت بفاعلية الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية كما في دراسة كندلكار (Kondalkar, 2007) والتي بينت أن الولاء التنظيمي ظاهرة اجتماعية يمكن ملاحظتها من خلال تعاون جماعة العاملين والمضي قدماً لتحقيق أهداف المنظمة. ونتائج دراسة أودن (Odden, 2008) والتي بينت أن الإدارة الاستراتيجية لها فاعلية كبيرة في إدارة المواهب للطلبة والمعلمين والإداريين أنفسهم، وتسهم في الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة العالية وتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. وبناء على ما سبق فإن الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية من خلال وضع الخطط والاستراتيجيات وتنفيذ العمليات الادارية التنموية. لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

ما مستوى الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية وما علاقتها بالولاء التنظيمي

للمعلمين من وجهة نظرهم ؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الإدارة الاستراتيجية لدى مديري

المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وذلك من خلال الإجابة عن

الأسئلة الآتية:-

1- ما مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر

المعلمين؟

- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

توضح أهمية الدراسة بما يأتي:

- 1- يؤمل أن تضيف هذه الدراسة للإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي أدباً نظرياً جديداً، إثراء المكتبة العربية بعامة والأردنية بخاصة بهذا الأدب.
- 2- تعرف مستوى الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- 3- من المؤمل أن تقدم الدراسة رؤية واضحة للمسؤولين في المدارس الأساسية عن الإدارة الاستراتيجية وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها في الميدان.

4- قد تفيد نتائج الدراسة مديري المدارس الأساسية في مديريات التربية والتعليم من خلال تزويدهم بتغذية راجعه حول ممارستهم للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

5- من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة واستخدامها كمرجع لهم.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على مجموعه من المصطلحات تالياً تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً:-

الإدارة الإستراتيجية هي: "العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجهات التخطيط طويل الأجل وكذلك الأداء للمنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية المعتمدة" (بن حبتور، 2007: 47). وتعريف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة على الاستبانة التي أعدتها الباحثة لقياس مستوى الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين.

الولاء التنظيمي: عرف الفوزان (2004: 96) الولاء التنظيمي بأنه "حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل من جهة ثانية، يدعى هذا الولاء (الولاء المستمر) ويعني تفضيل الفرد لخيار بقاءه في المنظمة بدلاً من تركه العمل والوقوع في الخسائر"

أما التعريف الإجرائي فهي الدرجة التي حصل عليها أفراد العينة على الاستبانة التي أعدتها

الباحثة لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014/2015.

محددات الدراسة

اشتملت محددات هذه الدراسة على دقة ونزاهة وموضوعية أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم لفقرات اداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة.

وكذلك مستوى الصدق والثبات للاستبانيتين التي طورتها لقياس مستوى الإدارة الاستراتيجية لمديري المدارس الأساسية والولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أن نتائج هذه الدراسة لا تعمم إلا على مجتمع هذه الدراسة والمجتمعات المشابهة له.

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرين، وفيما يلي عرضاً بذلك:

أولاً: الأدب النظري

تضمن هذا القسم عرضاً للإدارة الاستراتيجية بمفهومها وأهميتها وأهدافها ونظرياتها ومراحل تخطيطها وأبعادها، كما تضمن عرضاً للولاء التنظيمي بمفهومه وأهميته وأهدافه.

1- الإدارة الاستراتيجية:

اشتمل هذا العرض مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطورها وأهميتها وأهدافها وبعض نظرياتها ومراحلها وأبعادها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" (العارف، 2005: 11).

وعرف بن حبتور (2004، 42) الإدارة الإستراتيجية على "أنها توجه اداري حديث يطبق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة والمنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

وعرف (Wheen & Hunger, 2004) الإدارة الاستراتيجية بأنها الممارسات الإدارية ومجموعة القرارات التي تسهم في تحديد أداء المؤسسة على المدى الطويل، وهي العملية التي تتألف من أربعة عناصر، هي التحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية ومراقبتها (Wheen & Hunger, 2008).

ويرى الدويري (2005) أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتضمن الخطوات التالية؛ صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها، التحليل الإستراتيجي وصياغة رؤى الإستراتيجية، والاختيار الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية.

وقد أضاف القحطاني (2010: 10) أن الإدارة الاستراتيجية هي "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها".

وعرفها حنا (2012: 67) على أنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها".

أما ديفيد (David,2011,6) فقد عرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "فن اداري حديث يقوم على تنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، حيث تركز الإدارة الاستراتيجية على دمج الإدارة مع التسويق والتمويل والمحاسبة والإنتاج وعمليات البحث والتطوير ونظم المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي، وبكلمات أخرى فإن الإدارة الاستراتيجية تمثل أفضل طريقة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات".

كما عرفها (Hofstrand, 2007: 1) على أنها مفهوم يتضمن تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وكيفية الوصول إلى هذه الأهداف من خلال تطبيق إستراتيجيات تنطوي على تحديد مفهوم النجاح طويل الأمد والتركيز عليه، ومجهزة لتسهيل عملية تحقيق أهداف الأداء والإنتاجية. وتتطلب الإدارة الإستراتيجية توضيح خطوات سير العمل، وتوفير سلسلة من القرارات الإدارية التي تسهم في تحقيق الأهداف.

ومما سبق تستنتج الباحثة بأن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تحديد رسالة ورؤية واضحتين للمنظمة ووضع خطة إستراتيجية إضافة إلى تنظيم ومتابعة القرارات الإدارية بشكل حديث ومتكامل مما يؤدي إلى تطوير عمل المنظمة وتحديد خارطة طريق لها.

تطور الإدارة الإستراتيجية

يستخدم مصطلح الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة Strategies ويعني (فن القيادة)، وكانت تعرف في حرب نابليون علم وفن مواجهة العدو، وقد وسع نابليون مفهوم الاستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري، وبالتالي ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك طاحنة لتحطيم جيوش أعداءه، بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معينة استخدام استراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته، وضرب مركز اتصالاته وتحويله، ولقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الستينات ومنذ بدأت التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الاستراتيجي بين (1961-1965) في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اثبت هذا النظام نجاحا كبيرا مما دعا الرئيس الأمريكي ليندون

جونسون إلى إصدار توجيهاته في شهر أغسطس 19 بتطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في كل من الأجهزة الفيدرالية للحكومة تحت اسم نظام التخطيط والبرامج الموازنة (خطاب، 2001).

ويعود الفضل في تطوير مفهوم الإستراتيجية وفي تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى شخصين هما Chester Barnard موظف كبير في شركة التلغراف والتلفون الأمريكية و Alfred Chandler أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية والذي استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا (عساف، 2005).

وكما أشار فيويرير وثوريزاند وجوسفكر (Furrer, thornesand Goussevskair, 2008: 2) أنه من أجل فهم ومعرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها لا بد من توفير منظور تاريخي يشتمل على أصول التغييرات والتطورات التي لوحظت على حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث تم تقسيم فترة تطور الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث فترات: التمهد، الظهور في الستينات، التوجه نحو إجراء الأبحاث في السبعينات. وقد حصلت الإدارة الإستراتيجية من القدم على حقل أكاديمي خاص بها يهتم في دراسة الحالة الإقتصادية والبيروقراطية للمنظمات والمؤسسات. حيث تم نشر العديد من الكتب التي تناولت الإدارة الإستراتيجية وركزت عليها فبرنار 1938 درس أدوار المدراء داخل العمل، ومن أهم هذه الكتب "علم العمل" للكاتب والباحث تايلور وذلك عام 1947، وسيمون 1947 الذي وضع إطاراً تحليلياً للإدارة الإستراتيجية، وأخيراً سلزنيك 1957 الذي قام بعرض فكرة الكفاءة المميزة في كتابه. شكل هؤلاء الكتاب والباحثين الأساس الذي قام عليه بناء الإدارة الإستراتيجية وتطورها، حيث كانت الولادة الحقيقية للإدارة الإستراتيجية في فترة الستينات والتي كان ألفريد تشاندلر 1962 وإيجور 1965 من أهم الباحثين في

مجال الإدارة الإستراتيجية. وبناء على ما تم تقديمه في السنينيات انتقلت مرحلة البحث في الإدارة الإستراتيجية إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مؤسسات الأعمال بشكل رسمي وفعال.

أهمية الإدارة الاستراتيجية

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في شمولها ومناسبتها لجميع العمليات والقضايا الادارية في حيث تسهم في توفير الموارد اللازمة لانجاز عمل المنظمة، وتوسيع وتنوع أعمالها، وتساعد بشكل كبير في زيادة تنافسية المنظمات. كما أن الإدارة الاستراتيجية تنظم موارد المنظمة المحدودة وتعمل على دعمها وتوفير متطلباتها المتمثلة في أحدث التكنولوجيا والموارد المالية والبشرية وغيرها من خلال اتباع خطط واستراتيجيات ادارية مناسبة ممكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى أهدافها، وتحقيق النجاح الاداري (David,2011).

كما تتلخص أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد خارطة طريق للمنظمة لمساعدتها في تحديد موقعها ضمن جغرافيا الاعمال في المستقبل، وتسهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، وتمنح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، وتمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالاً، وتوفر فرص مشاركة لجميع المستويات الادارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الادارية لدى مديري المنظمة. بالإضافة إلى أنها تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث لا متلقين لها (القحطاني، 2010).

وقد أشار هوفستراند (Hofstrand, 2007) إلى أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تتمثل في ما يلي:

- تحتوي الإدارة الإستراتيجية على صورة شاملة لمخطط العمل الذي يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.
 - تتضمن الإدارة الإستراتيجية طرق تنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات وتحليلها.
 - تتيح الإدارة الإستراتيجية فرصة تنفيذ كل ما هو ممكن وبفيد العمل ويحقق النجاح.
 - يكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في أنها تسعى لمطابقة الإنتاج بالشكل والمقياس المطلوب أن تكون عليه.
 - تهتم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدد تنفيذها وتعيق عملها.
 - تركز الإدارة الإستراتيجية على أن الأعمال تختلف من مكان إلى اخر وكل مكان يتطلب تنفيذ إستراتيجيات خاصة به.
 - تتضمن الإدارة الإستراتيجية تقييم نقاط القوة والضعف في الأداء والإنتاج.
 - تهتم الإدارة الإستراتيجية بالنظر إلى مستقبل العمل بدلا من الخوض في الماضي.
 - تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها مستبقة للأحداث ولا تنتظر وقوعها لاتخاذ ردة الفعل.
 - تعمل الإدارة الإستراتيجية على إجراء التحديث وتحرص على التغيير المستمر لما فيه من إيجابيات وضمن تطور الأعمال.
 - تشمل الإدارة الإستراتيجية تقييم القرارات التي يتم أخذها وتدرس مدى فاعليتها المستقبلية.
- وفيما يرى الرويتع (2005) بأن تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

- 1-تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
 - 2-يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
 - 3-يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
 - 4- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
 - 5-يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
 - 6-ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- كما تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في أنها تعمل على تفعيل دور الإداريين والموظفين كل في موقعه في عمليات صنع واتخاذ القرار حيث أن لا قيمة لمساهمة المدراء دون الموظفين، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تهتم في توظيف خبرات وقدرات ومهارات جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم وذلك لتوحيد الهدف العام وتوحيد طريقة تنفيذه والوصل إليه. كما تعمل الإدارة الإستراتيجية على تقسيم المهام بين الإداريين والموظفين من خلال عمل مجموعات عمل كل منها يستلم مهمة معينة والتي تخص التقييم والتنفيذ والمراقبة (Wheelen & Hunger,2012).

وترى العارف (2000) أن الإدارة الإستراتيجية تعد ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى وضع خطط تسهم في عملية اتخاذ وصنع القرارات المناسبة التي تسهم في تحقيق النجاح للمنظمة على المدى الطويل من خلال التركيز على كيفية تنفيذ الخطط والعمليات الإدارية. كما أن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحليل العمليات الإدارية لتلافي الأخطاء وتنفيذ الخطط على أكمل وجه. بالإضافة إلى دعم المنظمات بالموارد اللازمة، وتسعى الإدارة الاستراتيجية إلى انتهاز الفرص المناسبة وتقليل الأخطار التي من الممكن أن تواجه عملياتها. كما ان الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحقيق أفضل المؤشرات التنافسية للمنظمات من خلال مراقبة عمليات الانتاج والتنفيذ. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على دعم نقاط القوة للمنظمات وتعزيزها وتطوير قدراتها الإدارية للتغلب على نقاط الضعف والتقليل من وجودها (Hofstrand, 2007).

كما وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى استثمار كل الموارد المتاحة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توظيفها والإستفادة منها وتطويرها لما لها من أثار إيجابية على تحسين أوضاع الشركة الأدائية والإنتاجية والتنافسية. وتسعى الإدارة الإستراتيجية للإحتفاظ بالموهب البشرية ودعم تطورها والحفاظ عليها داخل المؤسسة. كما وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تنفيذ إستراتيجيات إدارية فعالة ومرنة يمكن تطويرها وتشكيلها إعتقادا على حالة ووضع الشركة، ويمكنها التنبؤ بالإحتمالات من أخطار وتهديدات ممكن أن تواجه

المؤسسة وتفاديها. كما ويعد تحقيق الإستمرارية من أهم الأهداف التي تسعى لها الإدارة الإستراتيجية التي من خلال تحقيقها يمكن ضمان نجاح طويل الأمد وتوسيع نطاق أعمال المؤسسة أو الشركة، والوصول إلى درجات متقدمة للميزة التنافسية (Ackermann & Eden, 2011).

كما أضاف كراوس وكوراين (Kraus & Kauranen, 2009) إلى أن جوهر عمليات الإدارة الإستراتيجية يتضمن تحديد وإستغلال الفرص المتاحة للتحسين من أداء وإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة أو المؤسسة. بالإضافة إلى دمج مقترحات الإداريين والموظفين جميعا للتوصل لحل واتخاذ القرارات المشتركة التي تفيد مصالح الشركة أو المؤسسة الداخلية والخارجية، وذلك ينعكس إيجابيا على تحقيق الأهداف المشتركة نظرا لوضوح الخطط التنفيذية لجميع أعضاء وعناصر الشركة، الذي ينشئ شعور بالمسؤولية عند الموظفين وبالتالي التحسين من أدائهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح والتنافسية العالية في السوق. كما وتهدف الإدارة الإستراتيجية إلى المساهمة في وضع خطط عمل خاصة لكل شركة تراعي إختلافها عن غيرها من الشركات. إضافة إلى ذلك تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحديد نقاط القوة والضعف من أجل تطوير وصقل نقاط القوة والعمل على تحسين نقاط الضعف وتفاذي تكرار الأخطاء.

وأشار رامشاندران ومكهيرج وسود (Ramachandran, Mukherji, & Sud, 2006) إلى أن أهداف الإدارة الإستراتيجية تكمن في صياغة الهدف، وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذ الخطط، وتقييم نتائج تنفيذ الإستراتيجيات، وأخيرا السيطرة على عمليات تنفيذ الإستراتيجيات. بالإضافة إلى جمع المعلومات وتحليل البيانات بدقة من أجل الحصول على أفضل

نتائج للأداء وتحسين الميزة التنافسية وضمان إستدامتها. كما تشمل الإدارة الإستراتيجية تنفيذ خطط التسويق للخدمات والمنتجات في السوق.

نظريات الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية ومنهج يقوم على تحديد أهداف الشركات والمؤسسات وتطوير الخطط التنفيذية لبلوغ الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد لتنفيذ السياسات والخطط، وبعبارة أخرى فإن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مزيج من صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها. وقد نشأت نظريات الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي اعتماداً على منهج منظور النظم وتكنولوجيا المعلومات. وقد بينت نظريات الإدارة الإستراتيجية قابليتها للتطبيق وفعاليتها في زيادة الربح وتحقيق المنافسة وإستغلال الموارد المتاحة، وإستمرارية التقدم والإستفادة من الموارد البشرية (Raduan, Jegak, 2009). (Haslinda, & Alimin, 2009).

ومن أهم نظريات الإدارة الإستراتيجية كما ذكر كل من (Ainuddin, Beamish, 2007)

(Hulland, and Rouse) ما يأتي:-

النظرية القائمة على المنافسة وزيادة الربح: تقوم على فكرة أن الهدف الرئيسي لتنظيم الأعمال التجارية هو زيادة الأرباح على المدى الطويل وتطوير الميزة التنافسية المستدامة في السوق. كما وتقوم هذه النظرية على منظور التنظيم الصناعي الذي يأخذ بعين الإعتبار وضع السوق الخارجي باعتباره عامل حاسم لتحقيق الإستدامة والميزة التنافسية.

النظرية القائمة على الموارد: تنطلق من مبدأ أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للشركات يكمن في مواردها الداخلية، وانتهاز الفرص المتاحة لاستغلال الموارد المتاحة والتي يتمثل أهمها برأس المال

البشري، وتحديد التهديدات البيئية التي تواجه إدارة الأعمال. حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد بشكل كبير على الموارد الفريدة والمقدرات المتنوعة التي تمتلكها الشركات والمؤسسات.

النظرية القائمة على الإستمرارية: حيث تقوم هذه النظرية على توفير بيئة مناسبة لضمان إستمرارية الأعمال ومواجه التحديات التي من الممكن أن تعيق تقدم أهداف الشركات وأعمالها.

النظرية القائمة على الموارد البشرية: تؤكد على أهمية العنصر البشري في تطوير إستراتيجيات المنظمات، بالإضافة إلى أن النظرية تؤكد على أهمية العلاقة الكامنة بين المساهمين والمالكين والوكلاء، والمدراء الذي يضمن نجاح المنظمات.

نظرية الطوارئ: تعتمد على فكرة أنه لا يوجد طريقة واحدة لنهج إدارة المنظمات، حيث أن كل منظمة تضع إستراتيجيات إدارية بما يلائمها ويناسب وضعها ويساعد في تحقيق أهدافها، وتكون هذه الإستراتيجيات بمثابة أدوات لتساعد في عمليات إتخاذ القرارات الإدارية وتوجيهها.

مراحل تخطيط الإدارة الإستراتيجية

تتلخص مراحل تخطيط الإدارة الإستراتيجية كما ذكرها كل من ويلين وهنقر

(Wheelen & Hunger,2012) في الآتي:

- التخطيط على الأساس المالي: في هذه المرحلة يقوم المدراء بالتخطيط المالي الجاد عندما يطلب منهم إقتراح ميزانية للسنة التالية، وتقوم هذه الإقتراحات على أساس تحليل المعلومات والبيانات المالية للشركة، التي تشمل المبيعات والإيرادات والنفقات وغيرها، حيث أن التخطيط المالي يبسط عملية إتخاذ القرار المالي وغالبا ما يكون الحد الزمني الأقصى للتخطيط المالي سنة واحدة.

- التخطيط على أساس التوقعات: تهدف إلى تحسين الميزانية وتخفيض الفوائد على المدى الطويل، ويمكن ذلك بإقتراح إستراتيجيات قائمة على معلومات وبيانات دقيقة للشركة أو المؤسسة وملائمة لبيئة ووضع الأعمال في الشركة، وموجهة نحو أهداف واضحة المعالم وتقوم على أساس تجنب العواقب والتهديدات التي من الممكن أن تواجهها أثناء تنفيذ الخطة الخماسية.
- التخطيط الإستراتيجي الموجه للخارج: يسعى التخطيط الموجه للخارج إلى السيطرة على كافة عمليات التخطيط لضمان سير مشاريع الأعمال على أكمل وجه، ويتمثل التخطيط الخارجي في زيادة سرعة الإستجابة لمتغيرات السوق الخارجي وذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية، وتركز هذه المرحلة على إنتقال مهمة التخطيط من الإداريين إلى موظفي التخطيط التي تتمثل مهمتهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة. وتتطلب هذه المرحلة توفر التقنيات وأحدث الإبتكارات التي تستخدم من أجل جمع المعلومات وتحليل البيانات.

أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

وضح كل من (Johnson & Scholes, 2002) ثلاثة أبعاد ترتكز عليهم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات وكالاتي:

1- البعد الذي يتعلق بالأهمية: وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تتعلق بالقرارات المهمة التي تتعلق بالمسائل التكتيكية للمؤسسة.

2- البعد الذي يتعلق بالشمولية: وذلك لأن القرار الاستراتيجي يعد قرار واسع النطاق، حيث أنه يتعامل برسم مستقبل المؤسسة ومسار تحركها.

3- البعد الذي يتعلق بالنظرة المستقبلية بعيدة المدى: وذلك لأن مجال تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها يكون بالمستقبل، حيث تبدأ الاستراتيجية في الوقت الحالي إلا أن تأثيرها يمتد إلى المستقبل.

2-الولاء التنظيمي

يشمل هذا الجزء الولاء التنظيمي أهدافه وأهميته:

مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه. عرفت إليزابث (Elizabeth, 2006) الولاء التنظيمي على أنه ارتباط الموظف بعمله عاطفيا وفكريا وتوحيد أهدافهم ضمن اتجاه واحد ينطوي على تحديد الأعمال ضمن منظومة واحدة. ويمكن معرفة مدى نسبة الولاء التنظيمي من خلال ملاحظة مدى الالتزام التنظيمي للموظف.

فيما يرى حمدان (2008) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

كما عرف الجريسي (2010) الولاء التنظيمي على أنه مستوى الشعور الايجابي المتولد عند الموظف ازاء منظمته الادارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء اليها.

أما ابو العلا (2009) فقد عرف الولاء التنظيمي على أنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية.

ويرى حمدان والساكت (2011) الولاء التنظيمي بأنه الحالة التي يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.

ووفقا لرأي قودارزي (Goodarzi, 2012) فإن الولاء التنظيمي عبارة عن التزام الموظف عاطفيا بالمنظمة التي يعمل بها وهو الذي يجعله نشطا في تنفيذ مهامه والأعمال الموكلة إليه، وأن يكون لدى الموظف رغبة كبيرة بالاستمرار في العمل في نفس المنظمة وتوحيد الأهداف والمسؤوليات، كما ويعتبر الولاء التنظيمي سياسة استراتيجية للموارد البشرية التي تؤدي إلى رفع نسبة دافعية الموظف نحو العمل.

وتعرف الباحثة الولاء التنظيمي بأنه إلتزام معلمي المدارس بالمشاركة في العمل، أي التزامهم ودعمهم للمدرسة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، واستمرار الدعم والتأييد بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف نتيجة الأعمال التي يقوم بها المدير، فالمعلم يتمسك بالمدرسة ويكون لديه الرغبة في البقاء والاستمرار في العمل وعدم الإنتقال إلى مدرسة أخرى.

أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور، أساساً لاتجاهات وسلوك الموظف داخل المنظمة، فكلما زاد مستوى ولاء الموظف يتبنى الموظف أهداف المنظمة، ويتصرف بما يخدم مصلحتها بشكل أكبر ويجهد أكبر (الجريسي، 2010).

تكمن أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للعامل بأنه يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده في تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل ولل فرد أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانه يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد. أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الابداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال المقدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (حمدان، 2008).

ويرى الدوسري (2005) أنه كلما كان لدى العاملين ولائم التنظيمي لمؤسساتهم ومنظماتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وعليه سعت المنظمات لكسب ولاء موظفيها وصار ذلك أمراً ضرورياً بالنسبة لأي منظمة كانت، فعلى سبيل المثال تمكنت اليابان من أن تحول هزيمتها في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح باهر ومذهل وذلك من خلال قيامها ببناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها حيث يشعر هؤلاء الموظفين اليابانيون في كافة المستويات الإدارية بأنهم جزء من أسرة كبيرة.

ويرى الأحمدى (2004) أن الولاء التنظيمي للفرد يكون من خلال الإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة وكذلك استعداده لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة، ورغبته القوية في المحافظة على استمرارية عضويته فيها.

أهداف الولاء التنظيمي

يهدف الولاء التنظيمي إلى تعزيز شعور انتماء الموظف اتجاه منظمته أو مكان عمله، حيث ان دعم شعور الانتماء لدى الموظف يسهم في تنمية وتحسين أدائه وضمان استمراريته بالعمل بالمنظمة ويسهم في دعم سلوك الموظف الجيد وبالتالي يشكل الموظف مصدر جذب للعملاء الذي يساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى مستويات التنافسية. كما يهدف الولاء التنظيمي إلى تقييم مدى تطبيق الموظفين لمفهوم الولاء التنظيمي وتعديله والعمل على تعزيزه وتطويره من خلال تحقيق الرضا الوظيفي وتلبية رغبات الموظفين وتوفير البيئة الوظيفية الصحية الملائمة (Peloso, 2004).

كما ويهدف الولاء التنظيمي إلى اعداد بيئة وظيفية متكاملة يندمج فيها الموظفين والإداريين مع أهداف المنظمة ويسعون باستمرار إلى تحقيقها، وتشكيل مستوى دافعية عالي للعمل في المنظمة لدى الموظف، بالإضافة إلى تعزيز روح المسؤولية اتجاه المنظمة التي يعمل بها. وذلك يعتمد على مدى اهتمام المنظمة بالموظف وتوفير البيئة الوظيفية الملائمة لهم من خلال تطبيق استراتيجية التحفيز المالي والمعنوي (Albahussain, 2014).

العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي

توجد العديد من العوامل التي ترتبط بالولاء التنظيمي والتي تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد ومنها، سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحول الوظيفي والغياب والفاعلية، وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي، المشاركة، التوتر الوظيفي. وأيضاً يرتبط الولاء التنظيمي بسمات ودور الموظف بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة، وصراع الأدوار. بالإضافة إلى ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر، الجنس، الحاجة للإنجاز (القثامي، 2009).

وكما ذكر حسن وخان وإقبال (Hassan, Khan, & Iqbal, 2013) يعد عامل الرضا الوظيفي من أهم العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي، وذلك لأنه يساعد تعزيز انتماء ولاء العامل لمنظّمته، وأيضاً في تنمية شعور الاندماج والارتباط لدى العامل حيث أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي ايجابية ومهمة. بالإضافة إلى عامل دعم الموظف وتحفيزه مادياً من خلال تقديم المكافآت، ومعنوياً من خلال الثناء على عمله وشكره، الذي يسهم في تعزيز شعور العامل نحو المنظمة وزيادة ثقته بنفسه وبعمله. كما ويعد عامل تمكين العامل من عوامل الولاء التنظيمي الذي يؤكد على اهتمام المنظمة بعاملها وسعيها إلى تحقيق أهدافهم الوظيفية وتطوير مقدراتهم وصقل مواهبهم. أما عامل تعزيز العلاقات بين العاملين فله أهمية بالغة في توفير بيئة وظيفية مريحة تزيد من ولاء العامل ورغبته بالاستمرار في عمله. فيما يرى حمدان (2008) أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة، ومن بين هذه العوامل ما يأتي:-

- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته

حين يلتحق الفرد بأي مؤسسة للعمل فيها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أم البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بأشباع حاجاته يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، فإن الفرد يميل للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته، مما يؤكد على هذا الأمر أن هناك عدداً من العوامل تزيد الولاء منها استخدام مهارات القيادة، ودعم العاملين، ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال فعال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموماً.

- زيادة إشراك العاملين

أن إشراك العاملين في صنع قرارات المؤسسة وفي وضع قوانينها، يؤدي إلى زيادة نمو الولاء التنظيمي لديهم، سواء كانت مشاركة عقلية أم وجدانية.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

إن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر مقدرة على فهمها وتحقيقها، وينطبق ذلك على تحديد الأدوار وفي حين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بانتظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.

فيما يرى(السعود،2009) أن من أهم العوامل التي تسهم في زيادة ولاء العاملين لمنظماتهم بما

يلي:-

1-المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين وذلك لأن الأفراد في سعي دائم حتى يجدوا تلك

المنظمة التي تقوم بإشباع حاجاتهم، وبالتالي يزداد ولاؤهم تجاهها.

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: يزداد الولاء التنظيمي عند الأفراد كلما كانت الأهداف التي تسعى

المنظمة إلى تحقيقها واضحة، وكلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة.

3-وجود نظام حوافز مناسب؛ ذلك أن الولاء التنظيمي يزداد عندما تتبع المنظمة نظاما فعالا للحوافز .

4- زيادة مشاركة العاملين في المنظمة: إن المشاركة تحفز الأفراد على إطلاق الطاقات في طرح

الأفكار، وتشجع على قبول المسؤولية، وتزيد من درجة الولاء التنظيمي عند الأفراد.

5-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: اذ كلما كان المناخ التنظيمي متمتعاً بدرجة معينة من الثبات

النسبي أو الاستقرار، كلما انعكس ذلك ايجابيا على قيم الافراد واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم ومن

ثم ولائهم.

6- بناء الثقافة التنظيمية: وذلك بتبني قيم وأهداف مشتركة بين العاملين والنظر إليهم كأعضاء أسرة

واحدة.

فيما ترى الباحثة أن على المؤسسة أن توفر الحوافز المادية والمعنوية وتوزعها بشكل عادل

يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر، على أن لا تكون حكراً لفئة ما أو فرد معين.

مكونات الولاء التنظيمي

يرى أبو العلا (2009) أن مكونات الولاء التنظيمي تتمثل بالآتي:-

الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته، وكيانه، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صنع القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. فالمهم بالنسبة للقائد أن يكون قادراً على إيجاد الولاء لدى مرؤوسيه، وبدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين؛ الأول ينطوي على تقديم العاملين ولائهم لرئيسهم، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه.

والولاء التنظيمي مسؤولية مزدوجة للتعامل تتطلب من القائد الإداري المقدرة على تمثيل الإدارة

أمام العاملين وتمثيل العاملين أمام الإدارة (الخشالي، 2003).

ومكونات الولاء التنظيمي تتمثل بالحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها معروفة، ويرغب في الاستمرار بها ويرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاثة (التطابق، والانتماء، والولاء) ويعبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها، والرغبة في بذل قصارى جهده في صالحها، والمحافظة على عضويته فيها (العوني، 2005).

كما يشتمل الولاء التنظيمي على الإخلاص والتفاني بالعمل والتعاون مع الموظفين الآخرين والإداريين لإنجاز العمل والتعامل الجيد مع عملاء الشركة ومساهمتها، حيث أن الولاء التنظيمي بالنسبة للموظفين يعد السمة التي بموجبها يمنح للموظف لقب الإخلاص والإيمان بالعمل. ومن أهم مظاهر الولاء التنظيمي مساهمة الموظف بأقصى ما عنده من طاقة لإنجاز عمله والحفاظ عليه من أجل تحقيق التميز والمنفعة العامة لمكان العمل، ومن أهم ما يمكن أن يقدمه الموظف لعمله الوقت والجهد والدقة والإهتمام والنظام وتوظيف الطاقات الكامنة والمهارات والإبداعات ودمجها في العمل من أجل الحصول على نتائج مرضية وجديدة تمكن الشركات من تحقيق الميزة التنافسية وأعلى مستويات الأداء والإنتاجية والأرباح. حيث أن العلاقة بين ولاء الموظف وتحقيق الأرباح وتحسين الأداء وضمان الميزة التنافسية علاقة قوية جداً تزداد كلما كان الموظف أكثر ولاءً وحبا لعمله (Manish, 2013).

أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم، ويمكن القول بأن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الأحمدي، 2004). فقد تمحورت أبعاد الولاء التنظيمي على مدخلين؛ الأول يركز على الاتجاهات، والثاني على السلوك و فيما يأتي عرض لهذين المدخلين (رشيد، 2004) و(الأحمدي، 2004):-

- المدخل الاتجاهي (The Attitudinal Approach):

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه بعض الباحثين بالمدخل النفسي وينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته. وهكذا، فإنه وفقاً لهذا المدخل يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: "القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة وانغماسه فيها(الأحمدي، 2004).

- المدخل السلوكي (The Behavioral Approach):

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها ووفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يوظفها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد

يتكبدها نتيجة تركه لها، وأطلق بعض الباحثين على هذا المدخل تسمية الاتجاه التبادلي لكون العلاقة بين العاملين والمنظمة هي علاقة تبادلية ايجابية من الأخذ والعطاء.

ومن أهم رواد المدخل السلوكي سيمون (Simon) وبرنارد (Bernard) فأصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تعتمد على إدراك الأفراد لمدى مقدرتهم على التصرف بتوازن أمام الإغراءات التي تقدمها المؤسسة وإسهامات الأفراد في العمل (عورتاني، 2003).

ثانياً: الدراسات السابقة

تشمل هذه الدراسات تلك التي تناولت متغيري الإدارة الإستراتيجية والولاء التنظيمي، وفيما يلي عرضاً بذلك:

1-الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية

دراسة **عساف (2005)** هدفت إلى استكشاف واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية ورصد مدى تطبيق هذا النمط الاداري في مدارس محافظة غزة، وكذلك التعرف على هذا النمط وقدرته على الاصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة. أجريت الدراسة في غزة، وقد استخدمت المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات محافظة غزة وعددهم 128، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة

الاستراتيجية تعزى لعامل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ولكن توجد فروق ذات دلالة احصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

دراسة الشبول (2005) هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (158) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي 2003-2004. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة. توصلت الدراسة إلى أن (30.4%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الاستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد. فيما رأى (5.1%) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات استراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل. وبينت وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الاستراتيجية في الوزارة. وبينت أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الوزارة كانت معوقات مالية، يليها معوقات إدارية وفنية.

ودراسة الحوراني (2007) سعت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن. تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس ومديراتها بلغ عددها (940) مديراً ومديرةً. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع المعلومات. قد توصلت الدراسة إلى إن واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية جاء بنسب متوسطة لجميع مجالات الدراسة مما يمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه المطلوب، وتوصلت إلى حاجة القيادات إلى إتقان مهارات التقنية التكنولوجية

الحديثة من استخدام للحاسوب وشبكة الإنترنت في ظل المتغيرات السريعة التي يمر بها العالم اليوم، وكشفت النتائج أن درجة أهمية الاحتياجات التدريبية لدى القيادات التربوية جاءت بدرجة عالية.

أما دراسة **شحادة (2008)** فقد هدفت إلى الكشف عن واقع الممارسات الادارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، تكونت عينة الدراسة من (176) مشرفاً تربوياً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق إعداد الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري التربية والتعليم يمارسون عمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها ومهارات التقويم والرقابة بمستوى جيد. وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الادارية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

كذلك أجرى **هاري (Harray, 2008)** دراسة هدفت إلى استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في ثلاث مدارس ثانوية، ومعرفة طبيعة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وطريقة تطبيقها. اجريت الدراسة في نيوزيلاندا، وقد تكونت العينة من مديري ثلاث مدارس ثانوية في نيوزيلاندا والذين بلغ عددهم 12 مدير ومدير مساعد واستخدمت المقابلات الفردية لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية الثلاثة يواجهون تحديات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتنسيق التوجهات الادارية واجراء التحديات والتعديلات الادارية.

أما دراسة **اولشاي ونواميو (Oluchi & Nwamuo, 2013)** هدفت إلى توسيع إدراك مديري المدارس لأهمية الإستراتيجيات الإدارية في المدارس الإعدادية وأثرها على تخفيف الضغوطات والتوتر في المدارس الإعدادية وتحقيق مصلحة الطلبة. أجريت الدراسة في ولاية ابيا في نيجيريا، وقد

إستخدمت المنهج الوصفي وإستخدمت الإستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت العينة العشوائية من 1088 مدير في 356 مدرسة إعدادية خاصة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة الإستراتيجيات الإدارية الحديثة في المدارس تساهم بشكل فعال في تخفيف الضغوطات في المدارس الإعدادية، كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن مديري الإناث والذكور يتساوون في مؤهل الخبرة والجهد المبذول في إجراء التحسينات وتطبيق الإستراتيجيات الإدارية. وكشفت النتائج على أن هنالك بعض العوامل التي تسبب التوتر في المدارس الإعدادية متمثلة في عبء العمل الزائد، والمرحلة التي يمر بها الطلبة والتي تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة لهم.

دراسة نازوكا واوردهو (Nzoka & Orodho, 2014) سعت هذه الدراسة إلى تحليل الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وأثرها في تحسين الأداء الأكاديمي لدى الطلبة. أجريت الدراسة في كينيا، وقد إستخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت العينة من 135 مدير مدرسة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس في العينة يستخدمون إستراتيجيات إدارية مختلفة بهدف التحسين من الأداء الأكاديمي للطلبة، حيث شملت الإستراتيجيات: عمليات رصد متطلبات وإحتياجات الطلبة وتقييم رضاهم، ودعم التمويل الحكومي للمدارس من خلال عمل أنشطة ومشاريع مدرة للدخل، وإدراج برامج التوجيه والإرشاد لكل من المدرء والمعلمين.

دراسة العلاقمة (2015) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الادارية الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها، أجريت الدراسة على (155) موظفاً منهم (95) ذكوراً و(60) إناثاً. تم تطوير استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة؛ الأولى: لمعرفة درجة توافر المهارات الإدارية

الاستراتيجية، والثانية لمعرفة درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة. وأن درجة ممارسة القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية لدى القادة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في استجابات أفراد العينة لدرجة توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية لدى القادة تعزى لمتغير الخبرة.

2-الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي

دراسة الحديدي (2003) فقد هدفت إلى التعرف إلى أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (40) مدرسة وطبقت الدراسة على (400) معلم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة مقياس للمناخ التنظيمي ومقياس للولاء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن بشكل عام هي "المنفتح، والمستقل، والمنضبط، والمألوف، والأبوي، والمنغلق". أن متوسط الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس المهني حصل على درجة متوسطة، وبينت أن هناك علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي للمعلمين.

أما دراسة الرشيد (2010) فقد هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، منهم (194) معلماً،

و(257) معلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الانماط القيادية، ومقياس الولاء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، والنمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لصالح الذكور.

دراسة مهتا وبهكر (Mehta & Bhakar, 2010) هدفت إلى معرفة أسباب الاختلاف في الولاء بين المعلمين نحو المؤسسات التي يعملون بها، أجريت الدراسة على (100) معلم من مختلف المؤسسات المهنية وغير المهنية في منطقة جوالبور. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف كبير بين ولاء المعلمين نحو منظماتهم في المؤسسات المهنية وغير المهنية، كما أن هناك اختلاف كبير في ولاء المعلمين نحو منظماتهم بين المعلمين الذكور والإناث ولصالح الإناث.

دراسة العمري وكمال (2011) هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. ومن خلال توزيع استبانتين تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من (1450) معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة عمان، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين كانت مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين المعلمين وولائهم التنظيمي.

دراسة جراسولس (Grazulis, 2011) هدفت إلى التحقيق في أثر التنشئة الإجتماعية للموظفين على الولاء التنظيمي، ومعرفة أهمية الولاء التنظيمي بين الموظفين على عمل المؤسسات.

أجريت الدراسة في ليتوانيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة أن الإهتمام في التنشئة الإجتماعية للموظفين يسهم بشكل كبير في تطوير قدرات التكيف والتعاون والتكامل مع المؤسسة الذي بالتالي ينعكس إيجابيا على الولاء التنظيمي لدى الموظفين ويمكنهم من تطوير قدراتهم داخل المؤسسة وتكوين حياة وظيفية تنظيمية متعاونة وهدفها واحد.

أما دراسة البياتي ولوكاشة (2012) فقد هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية. أجريت الدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية، تكونت عينة الدراسة من 440 عضو هيئة تدريس 357 ذكور و83 اناث. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين درجة الضغوط التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

أما دراسة يولدرم وأوزم، ويولدرم (Yildirim, Uzum & Yildirim, 2012) فقد هدفت إلى استكشاف مدى التزام معلمي التربية الرياضية في سلوك المواطنة والولاء التنظيمي وأثر المتغيرات الديموغرافية على الولاء التنظيمي للمعلمين. أجريت الدراسة في مقاطعة هاتاي، تكونت عينة الدراسة العشوائية من 311 معلماً للتربية الرياضية، منهم 81 معلمة و230 معلماً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ان العلاقة بين الولاء التنظيمي لمعلمي التربية البدنية تؤثر على سلوكات المواطنة التنظيمية، وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

كما أجرى كوك (Gokce, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المدارس التركية، اختار عينة مقدارها (284) معلماً، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أما دراسة مصطفى، وعابدين و سوفي (Mustapha, Abidin & Saufi, 2013) فقد هدفت إلى قياس أثر السمات المزاجية والعوامل التحفيزية على الولاء الوظيفي لدى معلمي المدارس الإسلامية الخاصة في ماليزيا. وقد تكونت العينة من 100 مدرس في 8 مدارس اسلامية خاصة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فهم المدير للسمات المزاجية ورفع مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الإسلامية الخاصة.

دراسة أبو سنييه والبياتي (2014) هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. أجريت الدراسة في الأردن ، تكونت العينة من 200 معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي وبين الولاء التنظيمي للمعلمين.

أما دراسة جنا عبادي، ومباشيرا (JenaAbadi & Mobasheri, 2014) فقد هدفت إلى استكشاف اثر الثقة التنظيمية على الشفافية التنظيمية والولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية. أجريت الدراسة في زاهدان في إيران، وقد تكونت العينة العشوائية من 328 معلم في المدارس الابتدائية في مدينة زاهدان، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الثقة التنظيمية والشفافية التنظيمية وبالتالي الولاء

التنظيمي. كما بينت النتائج وجود الثقة والشفافية التنظيمية في المدارس يزيد من نسبة شعور الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

تباينت الدراسات السابقة ذات العلاقة بمستوى الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من حيث أهدافها والمجتمعات الإحصائية وأساليب اختيار العينات في كل دراسة منها، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بتلك الدراسات والنتائج التي توصلت إليها. فمن حيث الأهداف فإنها تنوعت فمنها ما هدف إلى التعرف إلى توسيع إدارك مديري المدارس لأهمية الإستراتيجيات الإدارية في المدارس الإعدادية وأثرها على تخفيف الضغوطات والتوتر في المدارس الإعدادية وتحقيق مصلحة الطلبة كما في دراسة أولش ونوامو (Oluchi & Nwamuo, 2013)، ومنها ما هدف إلى تحليل الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس وأثرها في تحسين الأداء الأكاديمي كما في دراسة نزوكا وواردهو (Nzoka & Orodho, 2014).

وبعضها الآخر هدف إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الادارية الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها كما في دراسة العلاقمة (2015). فيما هدف بعضها الآخر إلى التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس كما في دراسة الحديدي (2003). فضلا عن أن هناك دراسات تناولت أسباب الاختلاف في ولاء المعلمين نحو المؤسسات التي يعملون بها كما في دراسة مهتا وبهاكر (Mehta & Bhakar, 2010)، كما أن دراسة

البياتي ولوكاشة(2012) هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، ومنها ما تناول العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المدارس التركية كما في دراسة كوك (Gokce, 2013)، ودراسة أبو سنييه والبياتي (2014) والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

أما من ناحية المجتمعات الإحصائية التي تناولتها الدراسات فبعضها ركز على الميدان التربوي مثل دراسة أبو سنييه والبياتي (2014) ودراسة العمري وكمال(2011)، ودراسة اوشي ونواما (Oluchi & Nwamuo, 2013) ودراسة هاري (Harray, 2008)، ودراسة شحادة (2008). وهناك دراسات ركزت على المؤسسات العامة في الدولة.

وكما تراوح عدد الأفراد العينة ما بين (12) كحد ادنى كما في دراسة هاري (Harray, 2008) وكحد أعلى (1450) كما في دراسة العمري وكمال(2011). أما الأدوات المستخدمة فكانت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مثل دراسة عساف(2005)، ودراسة الشبول (2005)، ودراسة الحوراني (2007)، ودراسة نزوكا وأراده (Nzoka & Orodho, 2014) دراسة الحديدي(2003)، ودراسة مهتا وبهيكرا (Mehta & Bhakar, 2010).

وقد تباينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فمنها ما توصلت إلى أن هناك اختلاف كبير في ولاء المعلمين نحو منظماتهم في المؤسسات المهنية وغير المهنية مثل دراسة مهتا وبهيكرا (Mehta & Bhakar, 2010). ومنها ما توصل إلى أن ممارسة القادة الإداريين للتخطيط

الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين كانت متوسطة كما في دراسة العلاقة (2015). ومنها ما أظهر أن مديري المدارس استخدموا إستراتيجيات إدارية مختلفة بهدف التحسين من الأداء الأكاديمي كما في دراسة (Nzoka & Orodho, 2014). دراسة (البياتي ولوكاشة، 2012) والتي أظهرت أن هنالك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين درجة الضغوط التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين. وتتميز هذه الدراسة بأن هدفها كان معرفة مستوى الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الأساسية و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، والتي تختلف عن الدراسات الاخرى مثل دراسة العلاقة (2015) ودراسة البياتي ولوكاشة(2012).

بينما دراسة (Harray, 2008) كانت على متغير واحد وهو الإدارة الاستراتيجية. وتختلف هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها الدراسة الوحيدة التي انفردت بموضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث أنه لا يتوفر أدب نظري ملموس عن هذا الموضوع حسب علم الباحثة. وكما هو الحال في معظم الدراسات السابقة استخدمت هذه الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، إلا أن محتوى هذه الاستبانة تميز بالتركيز على أبعاد الإدارة الاستراتيجية التي يمتلكها الإداريون من رؤية ورسالة وأهداف عامة وإجرائية وتحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للمدرسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعتها الباحثة في تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها، وتصميم أدوات الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما إضافة إلى الوسائل الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة المستخدم

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لكونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (10078) منهم (3744) ذكور و(6334) إناث، وهو موضح في الجدول (1) أدناه.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
لواء الجامعة	329	419	748
لواء الجيزة	142	399	541
لواء القويسمة	530	960	1490
لواء الموقر	145	272	417
لواء سحاب	219	263	482

2533	1556	977	لواء قصبة عمان
2917	1811	1106	لواء ماركا
362	276	86	لواء ناعور
588	378	210	لواء وادي السير
10078	6334	3744	المجموع النهائي

عينة الدراسة

تم استخدام نوعين من العينة، وهما:

1- العينة العنقودية العشوائية

تم اختيار ثلاث مديريات من المديريات التسعة بشكل عشوائي؛ وهي مديريات الموقر، ولواء

سحاب، ولواء الجامعة.

2- العينة الطبقية العشوائية

تم استخدام العينة الطبقية العشوائية لاختيار أفراد عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وهي

موضحة في الجدول (2)، وفقاً لجدول تحديد حجم العينة في الدراسات المسحية لبارتلت وكورتلك

وهيغنز (Bartlett, Kotrlik & Higgins, 2001):

الجدول (2)

توزع أفراد العينة حسب المديرية والجنس

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
لواء الموقر	65	115	180
لواء الجامعة	73	87	160
لواء سحاب	65	75	140
المجموع النهائي	203	277	480

كما تم تصنيف أفراد العينة بعد تطبيق الاستبانتين حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات

الخبرة فكانت كما هي موضحة في الجدول (3) أدناه.

الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

العدد	المتغير الديموغرافي	
203	ذكر	الجنس
277	انثى	
480	المجموع	
364	بكالوريوس	المؤهل العلمي
116	ماجستير	
480	المجموع	
135	من سنة إلى 5 سنوات	سنوات الخبرة
214	أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة	
131	من 11 فما فوق	
480	المجموع	

متغيرات الدراسة

إن متغيرات هذه الدراسة هي الآتية:

- الجنس وله فئتان:

ذكر وأنثى

- المؤهل العلمي، وله مستويان:

بكالوريوس، ماجستير

- سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات:

- من سنة إلى 5 سنوات

- أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة

- من 11 فما فوق

أداتا الدراسة

قامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة هما الاستبانتيين التاليين:

1-استبانة مستوى الإدارة الاستراتيجية بالرجوع إلى دراسة شحادة (2008). دراسة يولدريم وأوزم،

ويولدريم (Yildirim, Uzum & Yildirim, 2012).

2-استبانة الولاء التنظيمي بالرجوع إلى دراسة البياتي ولوكاشة (2012) ودراسة جنا العبدادي ومبشيري

(JenaAbadi & Mobasheri, 2014)، ودراسة كوك (Gokce, 2013).

صدق الأداتين

تم عرض الاستبانتين على أربعة عشر محكماً من أساتذة الإدارة التربوية والمناهج وتكنولوجيا التعليم والملحق (2) يوضح ذلك، وتم قبول الفقرات التي تم الاتفاق بشأنها بنسبة (80%) من المحكمين وتم تعديل الفقرات التي حصلت على (60%) أو (70%) وحذفت الفقرات التي لم تحصل إلا على (50%) فأقل حيث كانت استبانة مستوى الإدارة الاستراتيجية مكونة من (69) فقرة بصورتها الأولية الملحق (1) واصبحت بصورتها النهائية مكونة من (47) فقرة الملحق (3). أما استبانة الولاء التنظيمي فقد تكونت بصورتها الأولية من (30) فقرة بصورتها الأولية الملحق (1) وتكونت من (26) فقرة بصورتها النهائية الملحق (3).

ثبات الأدوات

1- استخدمت الباحثة نوعين من الثبات، وهما: ثبات الاختبار وإعادة الاختبار: وذلك بتوزيع الاستبانتين على (15) من خارج العينة وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على نفس العدد من المعلمين، ثم استخراج معامل ارتباط بيرسون والذي بلغ (0.89) بالنسبة لاستبانة الإدارة الاستراتيجية وبلغ (0.91) لاستبانة الولاء التنظيمي والتي تعتبر مقبولة لغايات الدراسة الحالية.

2- وبما أن الاستجابة على الاستبانتين تكونت من خمسة بدائل تم استخدام مقياس ليكرت لإيجاد معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا والذي بلغ (0.86) بالنسبة لاستبانة الإدارة الاستراتيجية وبلغ (0.88) لاستبانة الولاء التنظيمي.

إجراءات الدراسة:

اشتملت إجراءات الدراسة على ما يأتي:

- 1- إعداد الأدوات وهما استبانة مستوى الإدارة الاستراتيجية ومستوى الولاء التنظيمي.
- 2- استحصال كتاب تسهيل مهمة من رئاسة جامعة الشرق الأوسط.
- 3- التحقق من صدق وثبات الاستبانتين.
- 4- اختيار عينة الدراسة.
- 5- تطبيق الاستبانتين على العينة.
- 6- جمع الاستبانات من العينة.
- 7- تحليل استجابات أفراد العينة إحصائياً باستخدام SPSS.
- 8- استخدام المعادلة التالية لتحديد مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية ومستوى الولاء التنظيمي:

$$\frac{1-5}{3} = \frac{4}{3} = \frac{1.33}{3}$$

وبذلك تكون المستويات كالاتي:

1 - 2.33: مستوى منخفض

2.34 - 3.67: مستوى متوسط

3.68 - 5: مستوى مرتفع

9- تفسير النتائج وكتابة التوصيات.

10- كتابة التقرير النهائي للرسالة.

المعالجات الاحصائية

تم استخدام الوسائل الاحصائية التالية:

- 1- لتحليل استجابة أفراد العينة على الاستبانيتين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
- 2- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرين للإجابة عن السؤال الثالث ومن ثم معرفة مستوى دلالاته باستخدام الاختبار التائي.
- 3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلين لتحليل نتائج الفروق حسب الجنس والمؤهل العلمي وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لتحليل النتائج المتعلقة بالخبرة واستخدام اختبار شفيه عائدة الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة

نظر المعلمين ؟

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

الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من

فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
32	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين	3.97	1.12	1	مرتفع
33	يتحسس حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية ويسعى لتلبيتها	3.95	1.19	2	مرتفع
29	يدرس مستوى الكفاءة المهنية لجميع المعلمين في المدرسة	3.88	1.07	3	مرتفع
31	يدرس مدى كفاءة مبنى المدرسة والمرافق والتجهيزات	3.87	1.21	4	مرتفع

مرتفع	5	1.05	3.78	يدرس التوزيع السكاني في منطقته	25
مرتفع	5	0.99	3.78	يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في المدرسة	28
مرتفع	7	0.79	3.74	يضع رؤية تتسم بالوضوح والبساطة	1
مرتفع	8	0.86	3.70	يربط النتائج المحققة بأداء الافراد انفسهم	42
متوسط	9	1.27	3.66	يضع أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع	19
متوسط	9	0.92	3.66	يحلل العوامل السياسية ويحدد أثارها على المدرسة	27
متوسط	9	0.99	3.66	يضع السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	34
متوسط	12	1.16	3.65	يضع اهداف شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعليمية	20
متوسط	13	1.08	3.64	يبنى علاقات انسانية مع المعلمين بما يضمن سير العملية التربوية	35
متوسط	14	1.17	3.61	يدرس بشكل مستمر مدى فعالية الهيكل التنظيمي للمدرسة	30
متوسط	15	0.96	3.58	يستفيد من نتائج التقييم في بناء خطط مستقبلية	41
متوسط	16	0.78	3.56	يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل أخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة	3
متوسط	16	0.90	3.56	يضع رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزته المدرسة	4
متوسط	16	1.12	3.56	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات المجتمع	10
متوسط	19	1.01	3.55	يضع نظام للتقارير قادر على كشف اداء المعلمين وتطورهم	40
متوسط	20	0.94	3.54	يضع رؤية تطمح إلى انجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية	5
متوسط	21	0.98	3.51	يهيئ الهيكل التنظيمي للمدرسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	46

متوسط	22	0.75	3.50	يتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع الإداريين والمعلمين	2
متوسط	22	1.04	3.50	يصوغ رسالة تتسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية	12
متوسط	22	1.17	3.49	يهتم بالتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المدرسة	26
متوسط	25	1.06	3.48	يهتم بأن تحقق الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي	11
متوسط	25	0.96	3.48	يحدد معايير ومقاييس الاداء	39
متوسط	27	0.90	3.45	يعلن عن الاستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع المعلمين	44
متوسط	27	1.00	3.45	يحرص على ان يكون مقنعاً للآخرين	45
متوسط	29	1.20	3.44	يضع اهداف دقيقة الصياغة نتائج متوقعة	17
متوسط	29	1.05	3.44	يدرس العوامل الاقتصادية في المجتمع ومدى تأثيرها على المدرسة	24
متوسط	31	0.82	3.43	يضع أهداف تحفز المعلمين على الاداء المتميز	21
متوسط	13	1.12	3.43	يدرس الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع	23
متوسط	33	0.88	3.40	يفوض بعض المهام إلى المعلمين كل حسب قدراته وإمكانياته	43
متوسط	34	1.28	3.38	يشارك العاملين في صياغة الرسالة	9
متوسط	34	1.16	3.38	يضع أهداف واقعية وسهلة التحقيق	18
متوسط	36	1.05	3.36	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة	8
متوسط	37	0.95	3.35	يتبع نمط قيادي يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية	36
متوسط	38	1.20	3.33	يضع أهداف واضحة ومفهومة لدى جميع المعلمين	13

متوسط	39	1.14	3.30	ينمي الرغبة لدى المعلمين على تطوير انفسهم	48
متوسط	40	1.11	3.28	يضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون جميع المعلمين والعاملين	7
متوسط	41	0.88	3.26	يضع خطط اجرائية بديلة لمواجهة اي معوقات محتملة	47
متوسط	42	0.84	3.25	يضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل بين المعلمين لتحفيزهم	6
متوسط	43	0.79	3.24	يراجع الخطط الاجرائية مع المعلمين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقيق الاهداف	38
متوسط	44	1.24	3.20	يضع أهداف تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات غير المتوقعة	16
متوسط	44	0.76	3.20	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المدرسة وخارجها	37
متوسط	46	1.19	3.18	يراعي ان تكون الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة	14
متوسط	47	1.23	3.17	يضع اهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي	15
متوسط		0.32	3.51	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.32)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع وبعدها (8) فقرات والمتوسط وبعدها (39) فقرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17 - 3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على "يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين"، بمتوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري (1.12) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) التي تنص على "يتحسس حاجات المعلمين

النفسية والاجتماعية ويسعى لتلبيتها "بمتوسط حسابي(3.95) بانحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (14) التي تنص على" يراعي ان تكون الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة "بمتوسط حسابي (3.18) بانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (15) التي تنص على" يضع اهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي "بمتوسط حسابي (3.17) بانحراف معياري (1.23) وبمستوى متوسط.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	اساهم في نقل الخطط والتجارب الناجحة من المنشآت الأخرى وتطبيقها في المنشأة التي اعمل بها بعد مناقشتها مع زملائي	3.97	1.12	1	مرتفع
24	احترم خصوصية المنشأة التربوية التي اعمل فيها دون مقارنتها بغيرها	3.94	1.22	2	مرتفع
22	اشعر بالرضا عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المدرسة	3.89	1.05	3	مرتفع
26	اتفاعل مع المجتمع المحلي من خلال التواصل مع اولياء الأمور في الشؤون التي تخص الطلبة والمدرسة	3.88	1.20	4	مرتفع
21	أؤدي عملي في المدرسة بهمة عالية ونشاط	3.77	0.99	5	مرتفع
18	اتقدم بالأراء والأفكار التي من شأنها أن تحقق الأهداف المنشودة وترتقي بالمستوى العلمي والتربوي للمدرسة	3.75	1.02	6	مرتفع
20	ابدأ إلى تقديم المساعدة في الامور التي اشعر بقدرتي على ادائها حتى وان لم يكن ذلك مطلوباً مني	3.65	0.92	7	متوسط
12	التزم بالأمانة المهنية المطلقة التي تعطي انطباعاً ايجابياً لدى كل من المجتمعين المهني التربوي والمحلي المدني من خلال جودة المخرجات التعليمية	3.59	1.33	8	متوسط
23	التزم بالأهداف الموضوعية لهذه المدرسة واحرص على تحقيقها	3.59	1.20	8	متوسط
15	اشعر بان الحياة المهنية في المدرسة تسهم في معالجة سلبيات الظروف الخاصة بي بسرعة	3.58	0.99	10	متوسط

متوسط	11	1.23	3.56	اشعر بالرضا والارتياح لإتاحة الفرصة لي لتأدية رسالة الأنبياء	13
متوسط	12	1.18	3.55	تتوافق الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة وتطلعاتي الشخصية والانسانية	3
متوسط	13	1.18	3.51	اشعر بالرضا التام تجاه ما اجنيه من عائد مادي منتظم وفق عدالة توزيع الرواتب والأجور المستحقة	10
متوسط	14	1.04	3.49	ارفض ترك العمل في هذه المدرسة حتى وان اتاحت لي فرصة عمل مناسبة خارجها	16
متوسط	15	1.07	3.48	اشعر بالانسجام بين قيمي الشخصية والمثل والقيم المدرسية	5
متوسط	15	0.98	3.48	اتجنب الحصول على اجازة غير ضرورية من العمل ايماناً مني بعدم انسجام هذا العمل وأخلاقيات رسالتي التعليمية	17
متوسط	17	1.15	3.47	اشارك في كل الانشطة التي من شأنها ان ترفع اسم مدرستي عاليا	19
متوسط	18	1.16	3.46	اشعر بالاعتزاز والفخر على ما اقدمه من جهود في سبيل النهوض بالطالب الذي هو محور العملية التربوية	11
متوسط	19	1.11	3.45	انتفاعل مع روح القوانين والتعليمات التربوية لا مع نصوصها الحرفية بغية تأدية الرسالة التربوية المنشودة	4
متوسط	20	1.22	3.43	اكتسب المرونة في التعاطي مع العلاقات الاجتماعية والمهنية	6
متوسط	21	0.81	3.42	اواجه الانتقادات الموجه إلى المنشأة التربوية التي اعمل بها بموضوعية بعيدا عن العاطفة والانحياز	14
متوسط	22	1.25	3.41	اشعر بالانسجام الاجتماعي والمهني التام مع اعضاء الهيئتين الادارية والتدريسية	2
متوسط	23	1.09	3.36	ان قرار التحاقى بقطاع التربية والتعليم كعضو هيئة تدريس كان قرار منسجما مع ما اطمح اليه في الجانب	1
متوسط	24	1.20	3.35	تتعدم لدي الرغبة بالانقطاع عن أداء واجبي التربوي بانعدام الحاجة إلى استثمار الاجازات المرضية والعرضية	9

متوسط	25	1.19	3.34	اشعر بالولاء المطلق للمنشأة التربوية التي اعمل بها	8
متوسط	26	1.17	3.33	انتظم بالدوام من خلال مراعاة عامل الوقت وخصوصيته الزمنية في الحضور والمغادرة	7
متوسط		0.48	3.56		الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.48)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع وعلدها (6) فقرات والمتوسط وعلدها (20) فقرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33 - 3.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على " اساهم في نقل الخطط والتجارب الناجحة من المنشآت الأخرى وتطبيقها في المنشأة التي أعمل بها بعد مناقشتها مع زملائي"، بمتوسط حسابي (3.97) بانحراف معياري (1.12) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (24) التي تنص على " احترم خصوصية المنشأة التربوية التي اعمل فيها دون مقارنتها بغيرها "بمتوسط حسابي (3.94) بانحراف معياري (1.22) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على " اشعر بالولاء المطلق للمنشأة التربوية التي اعمل بها "بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (1.19) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على " انتظم بالدوام من خلال مراعاة عامل الوقت وخصوصيته الزمنية في الحضور والمغادرة "بمتوسط حسابي (3.33) بانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي للتحقق من مستوى الدلالة والجدول (6) يبين هذه النتائج:

الجدول (6)

معامل الارتباط بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال	الولاء التنظيمي
مستوى الإدارة الاستراتيجية	معامل
	مستوى

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.347) وبمستوى دلالة (0.000).

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات

أفراد العينة لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية

تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير الجنس، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	203	3.48	0.30	1.682	0.093
انثى	277	3.53	0.33		

تشير النتائج في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير

الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.682) وبمستوى دلالة (0.093).

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، واختبار (t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	364	3.52	0.33	2.090	*0.037
ماجستير	116	3.45	0.29		

*دال إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.090) وبمستوى دلالة (0.037)، حيث كان الفرق لصالح المؤهل العلمي (البكالوريوس) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة
0.28	3.49	135	من سنة إلى 5 سنوات
0.35	3.56	214	أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة
0.29	3.44	131	من 11 فما فوق
0.32	3.51	480	المجموع

يلاحظ من الجدول (9) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.56)، وجاء اصحاب فئة(من سنة إلى 5 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (من 11 فما فوق) إذ بلغ (3.44)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (10):

الجدول (10)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعاً لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.219	2	0.610	6.083	0.002
داخل المجموعات	47.808	477	0.100		
المجموع	49.027	479			

تشير النتائج في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعاً لمتغير

الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.083)، وبمستوى دلالة (0.002). ولمعرفة

عائدية الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية:

الجدول (11)

اختبار شفهي لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 5 سنوات - أقل من 11 سنة	من سنة إلى 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة
		3.56	3.49	3.44
أكثر من 5 سنوات -	3.56	-	0.07	*0.12
من سنة إلى 5	3.49	-	-	0.05
من 11 فما فوق	3.44	-	-	-

*الفرق دال احصائياً عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق أن الفرق جاء لصالح: فئة (أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة) عند مقارنتها مع فئة (من 11 فما فوق).

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في

استجابات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى لمتغيرات الجنس،

والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، تبعا

لمتغير الجنس، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، واختبار

(t-test)، تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	203	3.50	0.45	2.374	*0.018
انثى	277	3.61	0.50		

*دال إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت

(2.374) وبمستوى دلالة (0.018)، حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن

الحسابية.

2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، واختبار

(t-test)، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
بكالوريوس	364	3.60	0.49	3.133	*0.002
ماجستير	116	3.44	0.43		

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

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ

بلغت (3.133) وبمستوى دلالة (0.002)، حيث كان الفرق لصالح المؤهل العلمي (البكالوريوس)

بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعا

لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من سنة إلى 5 سنوات	135	3.58	0.43
أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة	214	3.60	0.52
من 11 إلى 15 سنة	131	3.48	0.47
المجموع	480	3.56	0.48

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الولاء

التنظيمي لديهم، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل اصحاب فئة (أكثر من 5 سنوات-أقل من 11

سنة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.60)، وجاء اصحاب فئة(من سنة إلى 5 سنوات) بالرتبة

الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة(من 11 إلى 15 سنة) إذ

بلغ (3.48)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج

تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (15):

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى الولاء التنظيمي لديهم ، تبعا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.262	2	0.631	2.744	0.065
داخل المجموعات	109.684	477	0.230		
المجموع	110.946	479			

تشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعا لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ

بلغت (2.744)، وبمستوى دلالة (0.065).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (التوصيات التي قدمتها الباحثة في ضوء تلك النتائج)، وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين ؟

أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين يرون أن المديرين يطبقون مهارات الإدارة الاستراتيجية ولكن ليس بشكل تام ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب تنسيق جهود العاملين في المدرسة وبحاجة إلى تنظيم أكثر لمواردها ودعمها وذلك من خلال توفير جميع المتطلبات المتمثلة في الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (32) التي تنص على " يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين " جاءت بالرتبة الأولى وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة تمارس الإدارة الإستراتيجية فنقوم بتحديد متطلبات العملية التدريبية لأهميتها في تحقيق النجاح في المدرسة ودورها الفاعل في العمليات الإدارية ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة في بيئة العمل. كما أظهرت النتائج أن الفقرة (33) التي تنص على " يتحسس المدير حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية

ويسعى لتلبيتها " جاءت في الرتبة الثانية وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تطوير مجموعة من الجوانب الإيجابية للمدير منها تأثيره على ولاء المعلمين التنظيمي للمدرسة والذي يعتبر ظاهرة نفسية تتبع من الداخل ويمكن ملاحظتها من خلال سلوكه وأخلاقه التي يظهرها في مدرسته.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (14) التي تنص على " يراعي ان تكون الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة " جاءت في الرتبة قبل الاخيرة ويمكن أن يعزى ذلك إلى احتمال عدم قيام المديرين بهذه المهمة بصورة كفوة.

وجاءت الفقرة (15) التي تنص على " يضع اهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي " في الرتبة الاخيرة وبمستوى متوسط. يمكن أن يعزى ذلك إلى أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية من المديرين لا تقوم بهذه المهمة بصورة كفوة وفاعلة كما يرى المعلمين.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العلاقمة (2015) والتي أظهرت توافر المهارات الإدارية الاستراتيجية لدى القادة الإداريين. كما اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الحوراني(2007) والتي أظهرت حاجة القيادات الماسة إلى إتقان مهارات التقنية التكنولوجية الحديثة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية

من وجهة نظرهم ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة أن المعلمين لديهم ولاء تنظيمي اتجاه مدارسهم، وقد يعود ذلك إلى أن المعلمين لديهم وعي بأهمية الولاء التنظيمي وفاعليته في تنمية

وتحسين أدائه وضمان استمراريته بالعمل. كما يدل ذلك على رضا المعلمين عن مديري مدارسهم ولكن ليس بشكل تام.

وأظهرت النتائج أن الفقرة (25) التي تنص على " أسهم في نقل الخطط والتجارب الناجحة من المنشآت الأخرى وتطبيقها في المنشأ التي اعلم بها بعد مناقشتها مع زملائي " جاءت في الرتبة الأولى وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي في المدرسة يدعم عمليات التطوير والتنمية المستدامة فمن خلال التنظيمات يتم تبادل الخبرات والثقافات والتجارب بين المدارس وتحقيق النجاح وصولاً إلى أعلى مستويات التنافسية.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (24) التي تنص على " احترم خصوصية المنشأة التربوية التي اعلم فيها دون مقارنتها بغيرها " جاءت في الرتبة الثانية وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن من أهم ممارسات المعلمين وولائهم التنظيمي للمدرسة احترامهم لخصوصيات وأسرار المدرسة وربما يعود ذلك إلى أن هذه الفقرة تعبر عن تقييم للمعلم نفسه ولذلك فهو أعطاها درجة أكبر.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة (8) التي تنص على " اشعر بالولاء المطلق للمنشأة التربوية التي اعلم بها " جاءت في الرتبة قبل الاخيرة وبمستوى متوسط وربما تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد مستوى ولاء الموظف يتبنى الموظف أهداف المدرسة ويتصرف بما يخدم مصلحة المدرسة بشكل أكبر وبجهد أكبر. ولكن ليس بصورة تامة.

وجاءت الفقرة (7) التي تنص على " انتظم بالدوام من خلال مراعاة عامل الوقت وخصوصيته الزمنية في الحضور والمغادرة " في الرتبة الاخيرة وبمستوى متوسط وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يشعرون بالضغوط التي يمارسها المديرون في مراقبة الحضور والمغادرة وهم غير مرتاحين بشكل تام عن هذا الإجراء.

وانتقلت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شحادة (2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق في درجة الممارسة الادارية في ضوء الإدارة الاستراتيجية ، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (Harray, 2008) والتي أظهرت أن مديري المدارس يواجهون تحديات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية واجراء التحديثات والتعديلات الادارية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس

من وجهة نظرهم ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى الإدارة الاستراتيجية والولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس من وجهة نظرهم ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.347) وبمستوى دلالة (0.000).

وتدل هذه النتيجة على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المدارس، له علاقة في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الإستراتيجية لها دور فاعل في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال اهتمامها بمشاركة المعلمين في القضايا الإدارية وهم يرون ذلك يعتبر جانبا إيجابياً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها

مديرو المدارس الأساسية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

؟

1. متغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعا لمتغير

الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.682) وبمستوى دلالة (0.093). وربما

يعزى ذلك إلى وجود العاملين في أماكن العمل نفسها، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن معاملة

المديرين للمعلمين هي نفسها بغض النظر عن جنسهم.

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية، تبعا لمتغير

المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.090) وبمستوى دلالة (0.037)،

حيث كان الفرق لصالح المؤهل العلمي (البكالوريوس) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية. ويمكن

أن يعزى ذلك إلى أن حملة شهادة البكالوريوس أكثر استقراراً في العمل من حملة الشهادات العليا

التي على الأغلب يعتبرون أنفسهم يعملون مؤقتاً.

3. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية ، تبعا لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (6.083)، وبمستوى دلالة (0.002). لصالح فئة (أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة) عند مقارنتها مع فئة (من 11 فما فوق). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة المتوسطة لديهم معلومات حديثة أكثر وأدق من المعلمين القدامى كما أنهم أكثر خبرة من المعلمين الجدد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة لمستوى الولاء التنظيمي لديهم تعزى

لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

4. متغير الجنس:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعا لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (2.374) وبمستوى دلالة (0.018)، حيث كان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإناث لديهن ولاء تنظيمي أكبر، كما يمكن أن يعزى إلى أن الإناث أكثر اهتماماً بعملهن في المدارس لكونه من المجالات المحدودة المتاحة لهن للعمل بها، في حين أن الذكور لهم مجالات أوسع للعمل قد لا تتاح للإناث.

5. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (3.133) وبمستوى دلالة (0.002)، حيث كان الفرق لصالح المؤهل العلمي (البكالوريوس) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي لحملة شهادة البكالوريوس هم أكثر اهتماماً بالمديرين وبالمدرسة من حملة الشهادات العليا لكون هذه الفئة الأخيرة يمكن أن تكون غير مستقرة في عملها وتتميز الفروق لمغادرة مواقع العمل هذه إلى مواقع أخرى يعتقدون بأنها أكثر ملائمة لشهاداتهم العليا.

6. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الولاء التنظيمي لديهم، تبعاً لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.744)، وبمستوى دلالة (0.065). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الخبرة لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي فالجميع لديه مستوى ولاء تنظيمي لمدرسته. ولكن ليس بصورة تامة بسبب أن جميع المعلمين قد يعاملون بنفس المعاملة من المديرين ويخضعون لنفس الظروف.

التوصيات

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي:-

1- كانت هذه الدراسة لعينة من المدارس الأساسية وتقتصر الباحثة بتطبيقها على المدارس الثانوية والجامعات ومقارنة نتائجها مع النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

2- بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين ولصالح الإناث عن درجة ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين لذلك توصي بتنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الأساسية الذكور بصورة خاصة وأن تركز هذه الدورات على المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية ومراحلها وأهميتها.

3- اوضحت النتائج ان مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، ولكي يتم رفع هذه الدرجة إلى الدرجة المرتفعة توصي الباحثة بقيام مديري التربية بتنظيم دورات تدريبية للمدرين فيها، يتم فيها وضع برنامج تفصيلي عن الإدارة الإستراتيجية والمهارات الإدارية الاستراتيجية وكذلك دوره في تعزيز الولاء التنظيمي للمعلمين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو العلا ، صلاح الدين، (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: فلسطين.
- أبو سنيته، عونيه والبياتي، عبد الجبار (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (10)1، 101-119.
- الأحمدى، طلال عايد، (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمنهية، المجلة العربية للإدارة، (1)24، 1-24.
- بن حبتور، عبد العزيز (2004). الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن حبتور، عبدالعزيز، (2007). الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة.
- البياتي، عبد الجبار ولوكاشة، باسمة (2012). العلاقة بين الضغوط التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، المجلة العربية للتربية، (32) 1، 21-70.

- الجريسي، بدر، (2010)، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الحديدي، ضحى (2003). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي في هذه المدارس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحري ، قاسم عائل (2007). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، الاردن: عمان دار الجنادرية.
- حمدان، دانا (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حمدان، روان، والساكت، ياسمين، (2011). التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للإفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، بحث منشور، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حنا، فاضل(2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، (4)28، 56.

- الحوراني، سناء (2007). تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في ضوء مفاهيم الإدارة الإستراتيجية الحديثة وتقنياتها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين في الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية الأردن.
- الخشالي شاكراً جاد الله، (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 6(1): ص 406.
- خطاب، عابدة (2001). الإدارة الإستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، القاهرة - مصر: دار الفكر العربي.
- الدوسري، سعد، (2005). ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الدويري، زكريا، (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- رشيد، مازن فارس، (2004). الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعة للولاء التنظيمي، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 11(9): 36-66.
- الرشيد، كمال (2010). الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الرويتع، متعب. البيز، خالد، (2005). العشوائية تغلف استثمارات الشركات السعودية، جريدة الرياض، العدد13452، (www.alriyadh.com)، تاريخ الدخول للموقع:7/20-2015.
- السامرائي، محمد (2015). مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السعود، راتب، (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 5(3): ص262-249.
- الشبول، منذر (2005). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شحادة، حاتم (2008). واقع الممارسات الادارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.
- العارف، ناديا، (2000). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العارف، نادية، (2005). الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- عساف، محمود (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- العلاقمة، سناء (2015). درجة توافر المهارات الادارية الاستراتيجية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية والتعلم في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العمري، أيمن وكمال، نداء(2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. مجلة العلوم التربوية، 38(2)، 467.
- عورتاني، مأمون عبد القادر، (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عوني، محمد غالب، (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية عن هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الفوزان، ناصر (2004). أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، المملكة العربية السعودية: دار النشر العلمي والمطابع.
- القثامي، مصعب (2009). التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- القحطاني، فيصل (2010). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.

- Ackermann, F. & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. **Long Range Planning**, 44 (1) :179-196.
- Ainuddin, R.A., Beamish, P.W., Hulland, J.S. and Rouse, M.J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. **Journal of World Business**, 42: 47- 60.
- Albahussain, S. (2014). The Impact of Human Resources Management Activities on Employees Loyalty in Private Organizations in Saudi Arabia. **Journal of Economics, Business and Management**, 2(1): 31-37.
- Bartlett, J.; Kotrlik, J. & Higgins, C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research, **information technology, learning and performance journal**, 19(1):43-50.
- David, F. (2011). **Strategic Management concepts and cases**, New Jersey Pearson Education .
- Elizabeth, H. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies, **Social Forces Journal**, 84(4): 2313-2330.
- Furrer, O. , Thomas, H. & Goussevskaia, A.(2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, 10(1) 2-23.

- Gokce, A. (2013). Relationship between whistle-blowing and job satisfaction and organizational loyalty at schools in Turkey. **Academic Journal**, 8(14): 1186-1197.
- Goodarzi,A. (2012). Organizational Loyalty Management of the Strategic Approach of Human Resources. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(9):8995-8998.
- Grazulis, V. (2011). Successful Socialization Of Employees Assumption Of Loyalty To Organization. **Human Resources Management & Ergonomics**, 5(2): 33-46.
- Harray,N. (2008). **The challenge of strategic management and strategic leadership in the case of three New Zealand secondary schools**, Unpublished master's thesis, Unitec Institute of Technology, New Zealand.
- Hassan, M. , Hassan,S. , Khan, M. & Iqbal, A. (2013). Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Public Sector Banks of Pakistan. **Middle- East Journal of Scientific Research**, 16(1): 1-8.
- Hofstrand,D. (2007). Strategic Management Concepts, **research paper**, Iowa State University, USA.
- JenaAbadi, H. & Mobasheri, A. (2014). The study of Organizational Trust Effect on Organizational Transparency and Loyalty of Primary School Teachers in Zahedan City, Iran. **World appl. programming**, 4(6):156-160.

- Johnson, G. & Scholes, K. (2002.) **Exploring Corporate Strategy**, 6th ed, London: Prentice Hall.
- Kondalkar, V.G. (2007). **Organizational behavior**. New Delhi: New Age International (P) Limited.
- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?. **Int. Journal of Business Science and Applied Management**,4(1).
- Manish, R. (2013). Performance Management and Employee Loyalty. **Global Journal of Management and Business Research**, 13(3).
- Mehta,T. & Bhakar, B. (2010). Employee Loyalty towards Organization–
A study of Academician, **Seema Mehta et al,**
Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., 1(1): 98-108
- Mustapha, N. Abidin,M. & Saufi,S. (2013). Measuring the Influence of Dispositional Characteristics and Motivational Factors on Employee Loyalty among Teachers at Private Islamic Schools in Kelantan, Malaysia. **International Review of Social Sciences and Humanities Journal**, 5(2): 127-134.
- Nzoka, J. & Orodho, P. (2014). School Management and Students' Academic Performance: How Effective are Strategies being Employed by School Managers in Secondary Schools in Embu North District, Embu County, Kenya?. **International Journal of Humanities and Social Science**, 4(9): 86-99.
- Odden, A. , Kelly,J. (2008). **Strategic Management of Human Capital in Public Education**, paper for Policy Research in Education

(CPRE) and the Wisconsin Center for Education Research, School of Education, University of Wisconsin-Madison.

- Oluchi, U. & Nwamuo, R.(2013). Principals' Perception of Stress and Stress Management Strategies by the Junior Secondary School Principals in Abia State. **Journal of Educational and Social Research**, 3(6): 139- 146.
- Păun,L. & Nedelea ,S.(2009). The Importance of the Strategic Management Process in the Knowledge-Based Economy. **Review of International Comparative Management**, 10(1): 95-105.
- Peloso, A. (2004). **The Antecedents of the employee Loyalty- Customer Loyalty Relationship**, unpublished doctoral thesis, Queensland University of Technology, Australia.
- Raduan, C. , Jegak, U. , Haslinda, A. & Alimin, I. (2009). Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-Based View. **European Journal of Social Sciences**, 11(3).
- Ramachandran, J., Mukherji, S., & Sud, M. (2006). Strategic Entrepreneurship in a Globalising Economy: Evidence from Emerging Economies. **IIMB Management Review**, 28(3): 291-302.
- Wheelen T. & Hunger J. (2004) **Strategic Management and Business Policy**, 9th ed, New Jersey: Pearson Education ltd.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2008). **Strategic management and business policy: Concepts and cases** (11th Ed.). Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.

- Wheelen, T. & Hunger, D. (2012). Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability. **Library of Congress Cataloging-in-Publication**, New Jersey 07458.
- Yildirim, Y. ,Uzum, H. & Yildirim, I. (2012). An Examination Of Physical Education Teachers In Terms Of Their Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Loyalty According To Some Demographic Variables, **Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal**, 47: 2146–2156.

الملحقات

الملحق (1)

الإستبانتان بصورتيهما الأولى

الدكتور/الأستاذ الفاضل.....المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان مستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة أعلاه .

وستتم الأجابه عن فقرات الإستبانة وفق مقياس خماسي تدرجه وقيمته كالآتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

وبما أنكم من أهل الخبرة والإختصاص في مجال البحث العلمي والإدارة والقيادة فإنه من دواعي ارتياح الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه الإستبانة راجيةً قراءتها وتحديد رأيكم في كل فقرة من فقراتها للتأكد من مدى ملاءمتها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ...

اسم الخبير:

المرتبة العلمية:

الجامعة:

الباحثة : ياسمين مصلح العقرباوي

ضع علامة (✓) في المكان المناسب الذي تختاره

الجنس :

ذكر

أنثى

المؤهل العلمي :

بكالوريوس

دراسات عليا

الخبرة :

5 سنوات فأقل

أكثر من 5 سنوات-أقل من 11 سنة

أكثر من 10 سنوات

أ. الإدارة الاستراتيجية

فقرات الاستبانة	صالحة	غير صالحة	بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
1				يضع رؤية تتسم بالوضوح والبساطة
2				يتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع الاداريين والمعلمين
3				يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل أخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة
4				يصوغ رؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة
5				يضع رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزها المدرسة
6				يضع رؤية تطمح الى انجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية
7				يضع رؤية تؤدي الى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل افضل
8				يضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل بين المعلمين لتحفيزهم

				9	يضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون جميع المعلمين والعاملين
				10	يضع رؤية تقود الى عملية التغيير الاداري نحو وضع افضل للمدرسة
				11	يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة
				12	يشارك العاملين في صياغة الرسالة
				13	يركز عند صياغة الرسالة على احترام ثقافة المدرسة
				14	يبرز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة
				15	يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات المجتمع
				16	يهتم بأن الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي
				17	يحدد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الاهداف
				18	يصوغ رسالة تتسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية
				19	يضع أهداف واضحة ومفهومة لدى جميع المعلمين

				يراعي ان تكون الرسالة قابلة للتحويل الى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة	20
				يصوغ رسالة تعبر عن فلسفة المدرسة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً	21
				يضع اهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي	22
				يضع أهداف تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع متغيرات غير المتوقعة	23
				يضع اهداف دقيقة الصياغة نتائج متوقعة	24
				يضع أهداف واقعية وسهلة التحقيق	25
				يضع أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع	26
				يضع اهداف شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعليمية	27
				يضع أهداف تحفز المعلمين على الاداء المتميز	28
				يضع أهداف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض	29
				يدرس الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمنقذات السائدة في المجتمع	30
				يدرس علاقات التأثير والتأثر بالمدارس الاخرى	31

				يدرس العوامل الاقتصادية في المجتمع ومدى تأثيرها على المدرسة	32
				يدرس التغيرات والأحداث التكنولوجية ومدى تأثيرها على المدرسة	33
				يدرس التوزيع السكاني في منطقته	34
				لديه القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية	35
				يهتم بالكشف عن التهديدات والمخاطر التي عليه ان تؤثر بالمدرسة	36
				يهتم بالتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المدرسة	37
				يحلل العوامل السياسية ويحدد أثارها على المدرسة	38
				يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في المدرسة	39
				يحدد القضايا الحرجة التي تواجه المدرسة	40
				يسعى للتوفيق بين احتياجات المجتمع ومصادر القوة في المدرسة	41
				يدرس مستوى الكفاءة المهنية لجميع المعلمين في المدرسة	42

				43	يدرس بشكل مستمر مدى فعالية الهيكل التنظيمي للمدرسة
				44	يدرس مدى كفاءة مبنى المدرسة والمرافق والتجهيزات
				45	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين
				46	يتحسس حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية ويسعى لتلبيتها
				47	يهتم الى مكانة المدرسة في المجتمع
				48	يحدد المهام الاساسية التي يجب القيام بها
				49	يضع السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
				50	يبنى علاقات انسانية مع المعلمين بما يضمن سير العملية التربوية
				51	يتبع نمط قيادي يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية
				52	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المدرسة وخارجها
				53	يراجع الخطط الاجرائية مع المعلمين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقيق الاهداف
				54	يضع خطة اجرائية بديلة لمواجهة اي معوقات محتملة .
				55	يوضح المسؤوليات والسلطات ويوثقها

				بطريقة رسمية معلنة	
				يحدد معايير ومقاييس الاداء	56
				يضع نظام للتقارير قادر على كشف اداء المعلمين وتطورهم	57
				يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية	58
				يربط النتائج المحققة بأداء الافراد انفسهم	59
				يسعى دائما لتوفير روح معنوية مرتفعة	60
				يفوض بعض المهام الى المعلمين كل حسب قدراته وإمكانياته	61
				يضع نظام دقيق وواضح وعادل للعقاب والردع لمنع الاخطاء أو لحذفها	62
				يعلن عن الاستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع المعلمين	63
				يحرص على ان يكون مقنعاً للآخرين	64
				يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات	65
				يهيئ الهيكل التنظيمي للمدرسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	66
				يتابع عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية بصورة مستمرة.	67

				يضع خطط اجرائية بديلة لمواجهة اي معوقات محتملة	68
				ينمي الرغبة لدى المعلمين على تطوير انفسهم	69

ب. الولاء التنظيمي

ت	نص الفقرة	صالحة	غير صالحة	بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
1	أعتقد أن قراري في هذه المدرسة كان قرار صائباً				
2	أحترم المعلمين والإداريين في هذه المدرسة				
3	تتوافق أهداف مدرستي مع أهدافي الشخصية				
4	أحب مشاركة زملائي معي بالمدرسة في مناقشة مشكلاتي التربوية				
5	أحرص على أداء واجباتي في المدرسة بدون أي تقصير				
6	أعتقد أن قيمتي الشخصية متماثلة مع قيم مدرستي				
7	أكسبني عملي في هذه المدرسة علاقات اجتماعية متينة مع زملائي فيها				
8	أحافظ على الدوام المنتظم في المدرسة				
9	أحب المدرسة كما أحب بيتي				
10	أكره الانقطاع عن العمل في المدرسة				
11	أشعر بالرضا عما أتقاضاه من راتب مقابل عملي في هذه المدرسة.				
12	أفتخر بكوني عضو هيئة تدريس في هذه المدرسة				
13	أؤدي عملي في المدرسة برغبة وحماس.				
14	أفتخر بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية				

				السائدة في المدرسة	
				أقدم صورة جيدة عن المدرسة للآخرين	15
				ينتابني شعور السعادة لأن أتيت لي فرصة العمل في هذه المدرسة	16
				أدافع عن المدرسة بقوة عندما ينتقدها أحد	17
				ينتابني فرح غامر عندما يعلم الآخرون بأنني أعمل في هذه المدرسة	18
				يكسبني بقائي بالعمل في هذه المدرسة احترام زملائي وزميلاتي وتقديرهم لي	19
				أشعر بأن مشكلاتي في المدرسة تعالج بسرعة	20
				تهمني سمعة مدرستي ونجاحها في تحقيق أهدافها	21
				أؤمن إيماناً عميقاً بأهداف هذه المدرسة	22
				أرفض ترك عملي في هذه المدرسة فيما لو أتيت لي فرصة عمل مناسبة خارجها	23
				أتجنب الحصول على إجازة غير ضرورية عن العمل في المدرسة	24
				أستاء عندما يذكر أحد المدرسة بسوء أو نقد سلبي	25
				أكره الانقطاع عن العمل في المدرسة	26
				أعتقد أن استمرار العمل في هذه المدرسة يحقق لي مكاسب مادية على المدى البعيد	27

				أَتغيب عن عملي كثيراً من غير داعي و سبب مقنع	28
				اتجه إلى اخذ اللجان الطبية للراحة فقط	29
				لو تم عمل معرضاً فنياً وثقافياً سيرفع من اسم مدرستك هل تشارك فيه	30

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين للإستبتانتان

الرقم	الأسم	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
2	الاستاذ الدكتور أيمن العمري	الجامعة الهاشمية
3	الاستاذ الدكتور جودت سعادة	جامعة الشرق الأوسط
4	الاستاذ الدكتور عاطف مقابلة	جامعة عمان العربية
5	الاستاذ الدكتور عباس الشريفي	جامعة الشرق الأوسط
6	الاستاذ الدكتور عبدالحافظ سلامة	جامعة الشرق الأوسط
7	الاستاذ الدكتور غازي خليفة	جامعة الشرق الأوسط
8	الاستاذ الدكتور محمود الحديدي	جامعة الشرق الأوسط
9	الاستاذ الدكتور كمال دواني	جامعة الشرق الأوسط
10	الاستاذ الدكتور قاسم القضاة	جامعة جدارا
11	الدكتور ملك الناظر	جامعة الشرق الأوسط
12	الدكتور حمزة العساف	جامعة الشرق الأوسط
13	الدكتور أيمن خاطر	الجامعة الأردنية.

الملحق (3)

الإستبانان بصورتيهما النهائية

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان مستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .

وستتم الأجابه عن فقرات الإستبانة وفق مقياس خماسي تدرجه وقيمته كالآتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

.....

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ...

الباحثة : ياسمين مصلح العقرباوي

أ. الإدارة الاستراتيجية

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	فقرات الاستبانة	
					يضع رؤية تتسم بالوضوح والبساطة	1
					يتبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع الإداريين والمعلمين	2
					يضع رؤية تستشرف آفاق المستقبل أخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة	3
					يضع رؤية قابلة للقياس لمقدار التقدم الذي تحرزها المدرسة	4
					يضع رؤية تطمح إلى انجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية	5
					يضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل بين المعلمين لتحفيزهم	6
					يضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون جميع المعلمين والعاملين	7
					يراعي الدقة والوضوح في تحديد رسالة المدرسة	8
					يشارك العاملين في صياغة الرسالة	9
					يصوغ الرسالة بما يتناسب وقيم ومعتقدات المجتمع	10
					يهتم بأن تحقق الرسالة التكامل بين المدرسة والمجتمع المحلي	11
					يصوغ رسالة تتسجم مع الغايات والأهداف الاستراتيجية	12
					يضع أهداف واضحة ومفهومة لدى جميع المعلمين	13
					يراعي ان تكون الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة	14
					يضع اهداف قابلة للقياس الكمي والوصفي.	15
					يضع أهداف تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع	16

					متغيرات غير المتوقعة	
					يضع اهداف دقيقة الصياغة نتائج متوقعة	17
					يضع أهداف واقعية وسهلة التحقيق	18
					يضع أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع	19
					يضع اهداف شاملة لجميع جوانب تطوير العملية التعليمية التعليمية	20
					يضع أهداف تحفز المعلمين على الاداء المتميز	21
					يضع أهداف تتوافق مع احتياجات المجتمع	22
					يدرس الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والامتدادات السائدة في المجتمع	23
					يدرس العوامل الاقتصادية في المجتمع ومدى تأثيرها على المدرسة	24
					يدرس التوزيع السكاني في منطقته	25
					يهتم بالتعرف على العناصر الفاعلة في المجتمع لإشراكها في حل المشكلات التي تتعرض لها المدرسة	26
					يحلل العوامل السياسية ويحدد أثارها على المدرسة	27
					يهتم بإظهار مصادر القوة والضعف في المدرسة	28
					يدرس مستوى الكفاءة المهنية لجميع المعلمين في المدرسة	29
					يدرس بشكل مستمر مدى فعالية الهيكل التنظيمي للمدرسة	30
					يدرس مدى كفاءة مبنى المدرسة والمرافق والتجهيزات	31
					يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	32
					يتحسس حاجات المعلمين النفسية والاجتماعية ويسعى لتلبيتها	33
					يضع السياسات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	34

					35	يبني علاقات انسانية مع المعلمين بما يضمن سير العملية التربوية
					36	يتبع نمط قيادي يتلاءم مع تنفيذ الاستراتيجية
					37	يحرص على وجود نظام اتصال فعال داخل المدرسة وخارجها
					38	يراجع الخطط الاجرائية مع المعلمين من وقت لآخر لمعرفة مدى تحقيق الاهداف
					39	يحدد معايير ومقاييس الاداء
					40	يضع نظام للتقارير قادر على كشف اداء المعلمين وتطورهم
					41	يستفيد من نتائج التقويم في بناء خطط مستقبلية
					42	يربط النتائج المحققة بأداء الافراد انفسهم
					43	يفوض بعض المهام إلى المعلمين كل حسب قدراته وإمكانياته
					44	يعلن عن الاستراتيجية بطريقة مناسبة لجميع المعلمين
					45	يحرص على ان يكون مقتنعاً للآخرين
					46	يهيئ الهيكل التنظيمي للمدرسة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية
					47	يضع خطط اجرائية بديلة لمواجهة اي معوقات محتملة.
					48	ينمي الرغبة لدى المعلمين على تطوير انفسهم

ب. الولاء التنظيمي

	فقرات الاستبانة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	ان قرار التحاقى بقطاع التربية والتعليم كعضو هيئة تدريس كان قرار منسجما مع ما اطمح اليه في الجانب العملي					
2	اشعر بالانسجام الاجتماعى والمهني التام مع اعضاء الهيئتين الادارية والتدريسية					
3	تتوافق الرؤى والأهداف الخاصة بالمدرسة وتطلعاتي الشخصية والانسانية					
4	اتفاعل مع روح القوانين والتعليمات التربوية لا مع نصوصها الحرفية بغية تأدية الرسالة التربوية المنشودة					
5	اشعر بالانسجام بين قيمي الشخصية والمثل والقيم المدرسية					
6	اكتسب المرونة في التعاطي مع العلاقات الاجتماعية والمهنية					
7	انتظم بالدوام من خلال مراعاة عامل الوقت وخصوصيته الزمنية في الحضور والمغادرة					
8	اشعر بالولاء المطلق للمنشأة التربوية التي اعمل بها					
9	تتعدم لدي الرغبة بالانقطاع عن أداء واجبي التربوي بانعدام الحاجة إلى استثمار الاجازات المرضية والعرضية					
10	اشعر بالرضا التام تجاه ما اجنيه من عائد مادي منتظم وفق عدالة توزيع الرواتب والاجور المستحقة					
11	اشعر بالاعتزاز والفخر على ما اقدمه من جهود في سبيل النهوض بالطالب الذي هو محور العملية التربوية.					
12	التزم بالأمانة المهنية المطلقة التي تعطي انطبعا					

					ايجابيا لدى كل من المجتمعين المهني التربوي والمحلي المدني من خلال جودة المخرجات التعليمية	
					اشعر بالرضا والارتياح لإتاحة الفرصة لي لتأدية رسالة الأنبياء	13
					واجه الانتقادات الموجه إلى المنشأة التربوية التي اعمل بها بموضوعية بعيدا عن العاطفة والانحياز	14
					اشعر بان الحياة المهنية في المدرسة تسهم في معالجة سلبيات الظروف الخاصة بي بسرعة	15
					ارفض ترك العمل في هذه المدرسة حتى وان اتاحت لي فرصة عمل مناسبة خارجها	16
					اتجنب الحصول على اجازة غير ضرورية من العمل ايمانا مني بعدم انسجام هذا العمل وأخلاقيات رسالتي التعليمية	17
					انقدم بالآراء والأفكار التي من شأنها أن تحقق الأهداف المنشودة وترتقي بالمستوى العلمي والتربوي للمدرسة	18
					اشارك في كل الانشطة التي من شأنها ان ترفع اسم مدرستي عاليا	19
					ابدأ إلى تقديم المساعدة في الامور التي اشعر بقدرتي على ادائها حتى وان لم يكن ذلك مطلوبا مني	20
					أؤدي عملي في المدرسة بهمة عالية ونشاط	21
					اشعر بالرضا عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المدرسة	22
					التزم بالأهداف الموضوعية لهذه المدرسة واحرص على تحقيقها.	23
					احترم خصوصية المنشأة التربوية التي اعمل فيها دون مقارنتها بغيرها	24

					اساهم في نقل الخطط والتجارب الناجحة من المنشآت الأخرى وتطبيقها في المنشأة التي أعمل بها بعد مناقشتها مع زملائي	25
					اتفاعل مع المجتمع المحلي من خلال التواصل مع اولياء الأمور في الشؤون التي تخص الطلبة والمدرسة	26

(4) الملحق

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

(4) الملحق

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

MEU

الرقم: ١١٠٦٤/٢٤/٢/٥
التاريخ: ١٣/١/٢٠٢٠

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الطالبة " ياسمين مصبح العقرياي " بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " مستوى الإدارة الإستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأنوات دراستها بما في ذلك الاستبانة المرفقة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تخدم التربية والتعليم. ونحن إذ نشكر عطفكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، فإننا نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

د. ماهر سليمان

