

الفصل الأول الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد المدرسة وحدة بناء الأجيال، ففيها تتم غالبية العمليات التربوية والتعليمية، فإن خطط لهذه العمليات بشكل ملائم وتم تنفيذها وتوجيهها والتنسيق بين عناصرها كما يجب، تحققت النتائج المرغوبة، أما إذا كان هناك ما يعيب أو يضعف أي من العمليات الإدارية داخل المدرسة فلن النتائج ستتأثر سلباً ولن تتحقق الأهداف المرجوة بالدرجة المرغوبة.

ومدير المدرسة هو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. إنه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة. كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية على الأقل.

مشكلة البحث:

وتكمن مشكلة البحث في السؤال المحوري التالي :

ما الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين؟

أسئلة البحث:

1/ ما درجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من

وجهة نظر المعلمين؟

2/ هل يختلف درجة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بولاية

الخرطوم باختلاف متغيرات البحث.؟

3/ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟

4/ هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بولاية

الخرطوم باختلاف متغيرات البحث .

أهمية البحث:

عملية الإصلاح الإداري، ورفع مستوى الإعداد، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، أو غير التربوية، تمر بمجموعة من العمليات، وأولها وأهمها تشخيص الواقع. ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث التي يمكن تلخيصها بما يلي:

من وجهة نظر الباحثة يعد هذا البحث من البحوث الرائدة التي تبحث في الكفايات الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، حيث ستكون إثراءً للأدب التربوي في مجال الإدارة التربوية.

إن قياس الكفايات الإدارية للمديرين خطوة مهمة على طريق إحداث التغيير وتطوير الأداء، من خلال التغذية الراجعة التي يمكن الحصول عليها نتيجة لعملية التقييم هذه.

دراسة الولاء التنظيمي للمعلمين وقياسه والتعرف على العوامل المؤثرة فيه، وتعريف المديرين بأهمية علاقته بالنواتج التعليمية، يسهم في رفع درجة كفاية المديرين عند إبلاء الولاء التنظيمي الأهمية التي يستحقها خلال ممارسة العمليات الإدارية المختلفة من قبل مديري المدارس.

يتوقع أن يستفيد من نتائج هذا البحث الفئات التالية:

وزارة التربية والتعليم العام والمسؤولون بالمركز القومي للمناهج وإدارة التوجيه التربوي ومدراء المدارس والمعلمون .

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على درجة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.
2. تحديد الكفايات اللازمة لمديري المدارس الثانوية الحكومية لولاية الخرطوم.
3. توضيح مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في ضوء الكفاية الإدارية لمديريهم.
4. الكشف عن العلاقة بين الكفاية الإدارية للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين.
5. تقديم توصيات لمتخذي القرار في الميدان التربوي بتعزيز الجوانب الإيجابية في الكفاية الإدارية للمديرين ومعالجة الجوانب السلبية.

حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على دراسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين (من وجهة نظر المعلمين).

الحدود الزمانية:

وتحددت بالفترة الزمنية وهي الفصل الثاني من العام الدراسي 2016 / 2017م.

الحدود المكانية:

ولاية الخرطوم - محلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف أنموذجاً .

مصطلحات البحث:

الإدارة المدرسية:

عملية توظيف للإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين، وأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتُعرف الإدارة المدرسية إجرائياً كما يلي:

(هي حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال)، والإدارة التي تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الآخرين.

مدير المدرسة:

هو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة الذي له استقلالية تقرير تنظيمها والهيمنة القائمة عليها.

المرحلة الثانوية:

المرحلة الثانوية هي إحدى مرحلتي التعليم العام، وهي المرحلة التي تزود الطلاب بالمعارف من خلال ثلاث سنوات، يجلس الطلاب في نهايتها لامتحانات الشهادة الثانوية والتي تؤهل الناجحين فيها لمواصلة تعليمهم الجامعي.

الكفاية الإدارية:

هي القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد (كنعان، 1995، 21).

الولاء التنظيمي:

الولاء لغة:

هو العهد والالتزام والنصرة والمحبة والقرب (عورتاني، 2003، 7).

الولاء اصطلاحاً:

هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المؤسسة وأهدافها، ويرغب المحافظة على عضويته فيها وتسهيل تحقيقه لأهدافه بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها (عورتاني، 2003، 10).

التنظيم لغة:

هو النظام، أي نظم الشيء رتبه في أحسن وضع.

التنظيم اصطلاحاً:

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة، حيث إنها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها

بكفاية إنتاجية عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص وكذلك تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنظمة وتوزيعها على القوة العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة (عورتاني، 2003، 11).

الولاء التنظيمي اصطلاحاً:

هو شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه بمقدار درجة الحب أو العاطفة التي يمتلكها (المخلافي، 2001، 892).

كما يعرف بأنه: "جملة المشاعر والأحاسيس، والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية التي يحملها عضو هيئة التدريس تجاه وظيفته ومهنته التي تتجسد في الحب والاعتزاز، والبذل والعطاء، والتضحية، والعمل والتواصل من أجل إضافة رصيد جديد للمعرفة العلمية أو المهنية وتطويرها في مجال التخصص، أو تقديم أفكار جديدة ومفيدة تحسن الخدمة للآخرين" (الكركي، 2008، 8).

ويعرف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه:

الولاء التنظيمي يعد من المواضيع التي لاقى اهتماماً واضحاً فيحقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشتمل على الإيمان القوي والاعتقاد بأهداف المنظمة، وقيمه، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الولاء في بذل العامل مجهوداً إضافياً في العمل. ويعد الأفراد المنتمون لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

لذلك تتميز الإدارة التربوية بمهارة في العلاقات الإنسانية وذلك عن طريق إيجاد جو من الثقة المتبادلة داخل المدرسة، وكذلك الشعور بالرضا بين أعضاء هيئة التدريس، كما تعمل على توفير الظروف الملائمة، وذلك عن طريق زيادة انتماء أعضاء هيئة التدريس في المدرسة، واشتراكهم في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات العامة للمدرسة، وضرورة توفير جو من حرية العمل لكل منهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة

تعد الإدارة المدرسية من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعاً حساساً في الإدارة التربوية، حيث تؤثر بشكل كبير على النتائج التربوية، فهي المسؤولة عن إدارة وقيادة الجزء الأكبر من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور العملية التربوية، فالطالب غايتها وتقييم نجاحه أو فشله هدفها.

كي تقوم المدرسة بدورها الاجتماعي وبكفاية عالية، فلا بد من قيادة واعية تدرك الأهداف والسياسة العامة، وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، فدور المدرسة في تطور مستمر نحو تحقيق طموحات وآمال المجتمع المتجدد والمتطور (أحمد ابراهيم، الإدارة العامة لمتابعة الميدان، 2005 ، 11).

وعليه فإن تطوير التعليم وتحديثه يواجه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات، من أهمها وجود إدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، ولذلك تعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة، مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، كما

تعمل على إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة، وتحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم. (عطوي، 2001، 25).

ولذلك قد يكون المدير ناجحاً في موقف، وغير ناجح في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها، مما يؤثر على الحكم على فاعلية وكفاءة المدير أو مدى ملاءمة الأساليب المستخدمة لهذه المواقف، بمعنى أن نجاح وكفاءة مدير المدرسة يتوقف على مدى انسجام الأساليب أو المداخل المختلفة من القيادة مع المواقف والمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة في عمله اليومي (أحمد، 2003، 13).

وللوقوف على واقع الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، لابد من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الممارسات الإدارية والفنية وقياسها، وذلك من خلال قياس مدى قيام المديرين بوظائف الإدارة التي ستبحث فيها هذه الدراسة وهي: المجال الإداري، المجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال شؤون الطلبة.

لذلك تميز الإدارة التربوية بمهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك عن طريق إيجاد جو من الثقة المتبادلة داخل المدرسة، وكذلك الشعور بالرضا بين أعضاء هيئة التدريس، كما تعمل على توفير الظروف الملائمة، وذلك عن طريق زيادة انتماء أعضاء هيئة التدريس في المدرسة، واشتراكهم في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات العامة للمدرسة، وضرورة توفير جو من حرية العمل لكل منهم. (رويم، فائزة، 2012، 96-118).

السمات الشخصية لمدير المدرسة:

يرتبط نجاح الإدارة بالسمات التي تتوفر لدى مديرها. وقد كانت الفكرة الإدارية القديمة أن القيادة الإدارية سمة فطرية وموهبة موروثة يتمتع بها البعض دون البعض الآخر. بينما يرى الباحثون في الوقت الحاضر أن القيادة المدرسية يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية اجتماعية حتى تؤدي دورها على وجه أكمل ومن هذه السمات (عطوي، جودت عزت، 2001، 35):

1/ أن يؤمن بعمله وأن يكون راغباً فيه ومؤهلاً له ولديه الاستعداد لممارسة وتحمل مسؤوليته.

1. أن يكون قدوة حسنة في مظهره وسلوكه العام من حيث دوامه، تقيده بالتعليمات وممارسته.

2. أن يتطلع باستمرار على ما يستجد في مجال عمله ليستفيد منه.

3. أن يعتمد على أسلوب المشاركة في العمل.

4. أن تكون لديه دراية بالعادات والتقاليد.

5. أن يحسن توزيع الوقت على مجالات عمله العديدة.

6. بذل أقصى طاقة للعمل ابتغاء مرضاة الله دون النظر إلى الآخرين.

وفي ضوء الصفات السابقة يتوقع من مدير المدرسة أن يقوم بما يلي من أجل نجاح عمله الإداري (مرجع سابق، 2001، 35-37):

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2. الاتصال الفعال مع جميع أعضاء هيئة التدريس والتلاميذ والعاملين والمجتمع المحلي.

3. أن يكون قدوة طيبة لجميع العاملين معه في كل مايقوله وما يفعله.

4. توخي الموضوعية في تقويم العاملين.

5. غرس روح الانتماء والولاء للوطن.

6. تنمية التعاون بين البيئة المدرسية والبيئة المحلية.

7. تشجيع الأبحاث والدراسات الميدانية بقصد تحسين العملية التربوية وتطويرها.

8. متابعة النمو المهني للعاملين في المدرسة.

9. الحكم على الأمور بعد دراسة كل الجوانب.

وتعرف وزارة التربية والتعليم العالمير المدرسة بـ: "أنه المسؤول عن إدارة

المدرسة وفق الصلاحيات المخولة له".

الانماط الإدارية:

جدول (1-1) يوضح مقارنة بين الانماط الإدارية :

| نمط الإدارة | أوتوقراطية | ديموقراطية | ترسلية |
|--|---|--|--|
| دور المدير في عملية التخطيط ورسم السياسات | يحدد المدير بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف | تحديد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والنقاشات | تحديد السياسات والخطط والهدف متروك للأفراد والجماعة |
| إجراء العمل ووسائله وطرائقه | يحدد المدير الخطط والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة | يضع المدير خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجع الآراء الصحيحة في النهاية | لا يساهم المدير في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة |
| تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل | يفرض المدير مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية | يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها باقتناع | لا يشارك المدير في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات |
| الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز | يتصرف المدير وفقاً لهواه وغالباً ما يلجأ إلي النقد | المدير موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة | لا يحاول المدير أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك |

(مجدي، 2004، 15)

خصائص القائد التربوي:

للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً، ومن صفات القائد التربوي على سبيل المثال لا الحصر:

1. القدرة أو الكفاءة: (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الحكم، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغير، الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، المثابرة، المبادرة، الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ).

2. صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، الطول والقوام المتناسق.

3. التفوق الأكاديمي والمعرفي وأن تتوفر لدى القائد، المهارات العلمية والفنية اللازمة، ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة، قوة التصور والإدراك، ربط الأسباب بالمسببات، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين المعيق، حفز همم العاملين، يستفيد من خبرات الآخرين وتجاربهم، وتنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية.

4. صفات شخصية مثل القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن المعاشرة، الدعابة، المرح، البشاشة،

الصدقة والمودة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، الجرأة في مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل، منظم ولا يميل للفوضى.

5. صفات خلقية مثل: الأمانة والإخلاص والكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز، الاستقامة والصدق، الفضيلة والحلم، والقُدوة الحسنة، ويعطي الفضل لصاحبه.

6. صفات اجتماعية مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، ديموقراطي ويشرك الآخرين في اتخاذ القرار ويحترم الآخرين، ويدخل السرور والمرح على الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير، الاستعداد لخدمة الآخرين، المعرفة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والسلوك البشري، قوة التأثير على الغير، أن يقدر أعمال تابعيه ويثني على المجدين منهم، القضاء على الشائعات المغرضة والوشايات والأكاذيب بين العاملين، إصدار تعليماته بشكل مقبول والابتعاد عن الألفاظ شديدة اللهجة، القدرة على تنظيم الجماعات المفككة، القدرة على التكيف.

الاتصال في العمل الإداري:

الاتصال عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد، والاتصال يشير إلى أنه عملية تبادل حقائق وأفكار وشعور وأفعال، أو أنه جهد يبذله الفرد لينقل شيئاً إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد. وقد أصبح الاتصال حقلاً واسعاً للدراسة وقد حظي باهتمام كبير في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المنظمات وزيادة التخصص وتقسيم العمل وسرعة التغيير والتطور

العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل. وأصبحت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية.

أهمية الاتصال:

الاتصال حاجة نفسية واجتماعية أساسية لاغنى للإنسان عنها، إنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع استمرار الحياة. ويمكن تلخيص عملية الاتصال فيما يلي:

1. التعليم: يعمل الاتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، ذلك أن نشر المعرفة يثري العقل والشخصية ويساعد في تنمية مهارات الإنسان وزيادة قدراته.
2. التنقيف: يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية.
3. التقارب الاجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأبناء الآخرين.
4. التنشئة الاجتماعية: تعرف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية مستمرة مدى الحياة؛ يكتسب المرء خلالها المعايير والقيم والسلوكيات المقبولة اجتماعياً .
5. الحاجة إلى توكيد الذات: ويتم تحقيق الذات من خلال تأثر الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره، وبالالاتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي يشغلنا، فيتأثرون بنا وبأفكارنا.
6. الحفز: يوفر الاتصال أسباب المنافسة الشريفة الهادفة من خلال تسليط الأضواء على القوى التي حققت النجاح والإنجازات المتوقعة وبيان العوامل والأساليب التي أدت إلى ذلك وحفز الأفراد وإثارة آمالهم وطموحاتهم.

7. الترقية: يعمل الاتصال على التخفيف من المعاناة والتوتر الذي يستشعره الإنسان نتيجة ضغوط الحياة عن طريق تقديم المسرحيات والتمثيلات وفنون الرقص والغناء والموسيقى والرياضة، وتزيد الفائدة إذا اتجه الترفيه نحو البناء، فتشغل رغبة الأفراد في الاستمتاع بالمواد المعروضة، في الوقت ذاته الذي تتعلم فيه أشياء جديدة تساعد في تثبيت قيم موجودة أو تعديلها.

ويهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة ولمساعدتهم أيضاً على التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة والاتصال عملية حيوية لا لمساعدة الأفراد على فهم أغراض وواجبات المنظمة فحسب، بل حيوية كذلك لعملية اتخاذ القرار وعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم.

المبحث الثاني: الكفايات الإدارية :

يعد موضوع الكفاية الإدارية من الموضوعات التي نالت الاهتمام في الآونة الأخيرة من قبل علماء الإدارة نظراً لأهميتها في فهم البناء التنظيمي والسلوك لأي منظمة.

وبما أن العصر الذي نعيش فيه يتصف بهيمنة التنظيمات على كافة مناحي الحياة ، حيث لكل تنظيم هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الكفاية الإدارية، ولذا فإن العلاقة بين الكفاية الإدارية والولاء التنظيمي للمعلمين علاقة تكاملية.

مفهوم الكفايات:

أ/ لغةً : تتناولت الكلمة المعاجم العربية التي اطلعت عليها الباحثة تخريج مادة هذه الكلمة ممثلة في (الكاف ، الفاء - والحرف المعتل ، كفى) ، كذلك تم تخريج هذه الكلمة في مادة كفا ومن خلال تتبع المعاني والتخرجات المعجمية المتعددة وجدت الباحثة أن اقرب معجمين يمكن الاعتماد عليهما هما : لسان العرب لابن منظور ، والمعجم الوسيط ذلك لوجود صلة المفاهيم التي وردت منهما ، وبين موضوع البحث الحالي .

عند ابن منظور في لسان العرب وقد خرج في موضعين الأول في مادة (كفاً) : كفاه على الشي مكافأةً وكفاء : جازه مالي به قبل و (لا كفاء أي مالي به طاقة علان أكافئه) ، ومن قول حسان بن ثابت (روح القدس له كفاء) اي جبريل عليه السلام ليس له نظير وا مثيل .

وفي الحديث الشريف (فنظر إليهم فقال : من يكافئ هؤلاء ؟) ، والكفى : النظير والمعادل ، ومنه الكفاءة في النكاح هذا كفا هذا ، وكفأته كفيئه ، وكفؤه التكافؤ والاستواء (ابن منظور ، 2004 ، 8-81) .

ب/ وفي المعجم الوسيط فقد جاء فيه كفاه الشيء : كفاية استغني به وقنعبه ، والامر : اطلع به (ابن منظور ، 93 ، 2004-96) .

اصطلاحاً : تعددت التعريفات لمفهوم الكفايات عند الباحثين كل من وجهة نظره وذلك انطلاقاً من الزاوية التي ينظر منها كل باحث ، وطبيعة الدراسات الانسانية نفسها إذ منها مجال لوجهات النظر المتعددة لتداخل مفهوم الكفايات نفسه وظروف النشأة فهو يتداخل مع كل أمر ذو بال .

عرف الأدب التربوي الكفايات بعدة تعاريف ورد منها :-

1/تعريف ويصفه بالشمول لأنه يتناول الكفايات من جميع جوانبها فيقول بأن (الكفايات ماهي إلا الأهداف السلوكية امحددة تحديداً دقيقاً والتي تصف كل المعارف والمهارات والاتجاهات التي تعتقد أنها ضرورة للمعلم إذا أراد أن يعلم تعليماً فعالاً .وأنها الأهداف السلوكية العامة التي تعكس الوظائف المختلفة التي على المعلم أن يكون قادراً على أدائها) ويلاحظ أن هناك بعدين في معظم تعريف الكفايات هما :-

البعد الأول :-يتمثل في المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه الكفايات .

البعد الثاني :-يتمثل في درجة تحديد هذه الكفايات(Kay Patrica,2005,60).

الكفايات بأنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين،وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفردبتوظيفها لمواجهة أي مشكلة وإيجاد الحلول لها(محمد الدريح، 2004، 59).

وأشار الحربي(2008، 17) إلى أن مفهوم الكفاية يكمن في:المقدرة على الأداء والممارسة، وهي مهارة حركية، أو أنماط سلوكية، أو معارف تظهر في السلوك.

وبين عابدين (2001، 92)أن الكفاية تعني المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرستورسالتها، فهي ليست مقدرة على المعرفة، أو مهارة معينة، أواتجاه ما، بل هي مقدرة مركبة تشتمل على معارف، ومهارات، واتجاهات تتمثل في المجالات المعرفية، والأدائية، والانفعالات،كما أنها تعكس الأداء الفعلي للعمل.

وعلى الرغم من اختلاف المختصين والمهتمين في هذا المجال في تعريف الكفاية، واسترشاداً بالتعريفات السابقة يمكن تعريف الكفاية بأنها: المقدرة على إنجاز العمل وفقاً لما مطلوب في ضوء الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة.

نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات:

يعد مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التي استحوذت اهتماماً كبيراً في مجال التربية بوجه عام، إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى الخمسينيات من القرن الماضي عندما حاول العلماء الإمام بالخصائص، والصفات، والمهارات، والمعارف كأساس للسلوك والأداء في العمل. ثم أخذت هذه الحركة بالتطور نتيجة سلسلة من المؤثرات والمتغيرات التي ارتبطت بالتقدم التكنولوجي، وأبحاث التربويين الإبداعية، وهذه الحركة لم تنشأ من فراغ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة إلى تحديد كفايات مهنية نتيجة عوامل كثيرة أهمها:

- اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة: لقد كانت برامج التربية في المعاهد قبل الخدمة وفي أثنائها، وفي الجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطاراً مرجعياً، أما في الفترة الأخيرة فقد طرأت على برامج إعداد التربويين وتربيتهم تطورات كان من أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء بدلاً من اعتماد المعرفة إطاراً مرجعياً، وهكذا أصبحت التربية القائمة على الكفايات أو الأداءات من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعاً في الأوساط التربوية (قطيشات، 2006، 119-138).

- مبدأ المحاسبة أو حركة المسؤولية: أوضح هوستون (Houston، 1974) أن حركة التربية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي،

والتي أكدت على مبدأ المسؤولية وتحديد مواصفات العمل، والذي يعمل بدوره على إنضاج أدوار العاملين وبالتالي سهولة تطبيق مبدأ المساواة.

- تطور التكنولوجيا التربوية: أشار مرعي (1983، 25) إلى أن ستانلي (Stanley) اعتقد أن التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم والتعلم بمصادر وطرق جديدة كان من العوامل الأساسية للتطور القائم على الكفايات والذي يربط العلم بالعمل، من خلال الأبحاث التي تم إجراؤها على الاشتراط الإجرائي (Operational Conditioning) والتي أدت إلى ما يسمى بالتعليم المبرمج في المدارس.

- حركة منح الشهادات القائمة على الكفايات: إن التربية القائمة على الكفايات ترتبط ارتباطاً عضوياً بحركة منح الشهادات القائمة على الكفايات، وأن مفهوم أي منها يكمل الآخر، كونهما يؤكدان مبدأ الأداء والتطبيق أكثر من المعرفة (قطيشات، 2006).

- التدريب الموجه نحو العمل: إذ يتجه التدريب الموجه نحو العمل إلى تحديد متطلبات المهمات من كفايات، لتدريب الأفراد نحو المهمات المهنية (مرعي، 1983).

- انسحاب العديد من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها على النظام التعليمي مثل (اقتصاديات التعليم) ، وغيرها (الفتلاوي ، 2003 ، 75).

- كما أكد (Oliva & Henson ,1982) بضرورة توافر مجموعة من المبادئ في برامج التدريب القائم على الكفايات تتمثل بالآتي:

- تحديد الكفايات المطلوبة على نحو سلوكي قابل للملاحظة والقياس.

- أن يتيح البرنامج فرصة التعلم الذاتي للمتدرب.
- استخدام أساليب قياس خاصة بالبرنامج تقيس الكفايات التي يجري تحديدها من قبل.
- التنوع في استخدام الأساليب والوسائل التعليمية لضمان مراعاة الفروق الفردية التي قد تكون بين المتدربين.
- التنوع في أساليب التقويم، وإتاحة الفرصة للمتدرب لأن يقوم نفسه ذاتياً.
- أن يستخدم البرنامج التدريبي أساليب متنوعة من التعزيز ويعطي تغذية راجعة للمتدرب عن درجة تقدمه في عملية التدريب.
- أن يرتبط البرنامج التدريبي بالواقع العملي والفعلي للمتدرب، لا أنيركز على الجانب النظري فقط أي الاهتمام بالجانب التطبيقي والنظري على السواء.
- أسس تحديد الكفايات:
- اتفق كل منهلل (2000) ، وجمال (2001) ، والفتلاوي (2003)، على تحديد الأسس المعتمدة في تحديد الكفايات كما يلي:
- الأساس الفلسفي: ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده، ومقدار العطاء المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد، وطبيعة هذا الدور الذي تقوم به، ومنخلل ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتحديد على أساسها النتائج

المرغوبة فيها للعملية التربوية مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور المدير، تحدد على ضوء الكفايات المطلوبة.

- الأساس المنطقي (الإمبريقي) : ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء نتائج البحوث التجريبية (التطبيقات الميدانية) إذ إن تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة أثبتتها التجربة، وليست فرضية ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة.
- الأساس الأدائي (أساس الممارسة) ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ماسيؤديه الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه، فالمدير المقترن تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة.
- الأساس الواقعي: يقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمديرين والطلبة وقادة الميدان وخبرائه، إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل: الملاحظة والاستبانة، والمقابلة الشخصية.

طرق اشتقاق الكفايات:

أشار كل من هاشم (1991) ، وجامل (2001) إلى الطرق التي يمكن الاستفادة منها لاشتقاق الكفايات وهي:

-تحليل المقررات وترجمتها إلى كفايات.

-تحديد الاحتياجات ل يتم في ضوءها تنمية الكفايات.

-النماذج النظرية: الالتزام بنظرية تربوية معينة يمكن التنبؤ من خلالها بالكفايات المطلوبة لتطبيق النموذج على الواقع.

-المدخلات المهنية: الاستعانة بالعاملين في مهنة الإدارة ومنظماتها المهنية، في عملية اشتقاق الكفايات من خلال عرض ما يتطلبه إنجاز المهمات الإدارية والفنية، في مجال الإدارة التربوية.

-قوائم الكفايات: ويتضمن هذا المصدر القوائم الجاهزة التي تشتمل على عدد كبير من الكفايات الإدارية والفنية، ويمكن اختيار ما يتلاءم منها وحاجات المديرين في مجالهم.

الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائد تربوي:

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتابعها، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم الأعمال الفنية ويوزعها بين المعلمين، كل في مجال تخصصه، يراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء. ويعد مدير المدرسة الشخص المناسب والوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة ممثلة بأولياء أمور الطلبة، ومدير التربية والتعليم، فضلاً عن عمله الأساس داخل المدرسة.

كما طور المومني (2008، 38-47) قائمة أخرى من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة أشتملت على: كفايات التخطيط، وكفايات الإشراف على المناهج، وكفايات إثراء عملية التعلم، وكفايات النمو المهني، وكفايات الإشراف على الاختبارات من جميع جوانبها، وكفايات الإدارة في وضع الأهداف العامة والخاصة.

وأوضح كاتز (Katz 1985) في نظريته عن الكفايات اللازمة للمديرين ضرورة توافر ثلاث كفايات أساسية تصنف على النحو التالي:

كفايات تقنية (فنية) (Technical competencies):

هي كفايات يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية، متمثلة بوضع ميزانية المدرسة، وإجراءات التوظيف، ووضع جدول إداري لكافة الأعمال، وتحديد المسؤوليات ومراعاتها وتطبيقها.

كفايات تصويرية أو إدراكية (Conceptual Competencies):

هي الكفايات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية للمدرسة متعرفاً من خلالها على أجزائها، ومكوناتها، والعلاقة بينها.

وهذه الكفايات لا بد أن تتوفر في المستويات الإدارية العليا وهي أكثر الكفايات أهمية لأن القائد يعتمد عليها في استخدام كفاياته الإنسانية، فتوافر هذه الكفايات لديه سوف ينعكس على سلوكه ورؤوسيه ويطلع تصرفاتهم بطابع الإبداع، كما أنها تكون منهم مجموعة متعاونة (مرجع سابق).

كفايات إنسانية (Human Competencies):

هي امتلاك مهارات التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وتكوين روح الفريق بينهم، وتقبل الاختلافات في وجهات النظر ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

تصنيف الكفايات:

تعددت أساليب تصنيف الكفايات فيرى البعض أنه يمكن تصنيفها إلى (مصطفى عبد السميع، 163، 2005)

1/كفايات معرفية: وتتمثل في أنواع المعارف والعمليات المعرفية والمهارات الفكرية والمعلومات التي يجب أن يلم بها المعلم سواء حول مادته (التخصصية) التي يدرسها ، والبيئة المحيطة به.

2/كفايات وجدانية : وتتمثل في الاتجاهات التي يجب أن يتبناها المعلم والقيم التي يجب أن يكتسبها.

3/كفايات نفس حركية : وتتمثل في المهارات الحركية التي تلزم المعلم للمشاركة في مختلف أوجه النشاط التربوي المناسب للعملية التعليمية (مرجع سابق، 2005 ، 163).

وانه يمكن تصنيف الكفايات إلى ستة مجالات رئيسية هي :

1/كفايات خاصة بالعلاقات الانسانية .

2 /كفايات خاصة بالتخطيط للعملية التعليمية .

3/كفايات خاصة بعمليات الاتصال .

4/كفايات خاصة بالتقويم .

5/كفايات بالمادة الدراسية .

6/كفايات السياسة والسلطة التربوية (مصطفى عبد السميع، 2005م، 163).

ويصنف التربويون الكفايات اللازمة للإداريين بحسب الخبرات العالمية إلى عدة مجالات إدارية وفنية وشخصية (مرجع سابق،، 166) .

مجالات الكفايات :

مجالات الكفايات الرئيسية في نموذج يستبرج هي :

1/المجال الأول: المعلم ناقل للمعرفة .

2/المجال الثاني : المعلم مصمم ومصدر لعملية التدريب على التعليم .

3/المجال الثالث : المعلم مدير النشاط التعليمي .

4/المجال الرابع : المعلم مصمم ومدير لمهام التعليم .

5/المجال الخامس :المعلم يشارك في الإشراف .

6 /المجال السادس : المعلم في تفاعل مع الآخرين (رشدي أحمد ، 2006،

، 37) .

مجالات الكفايات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة :

رغم اختلاف الباحثين حول تحديد الكفايات الإدارية إلا أنه يوجد اتفاق حول عدة مجالات لهذه الكفايات الإدارية كما يلي :

- 1/كفايات مرتبطة بالشخصية .
- 2/كفايات مرتبطة بالقيادة المدرسية .
- 3/كفايات مرتبطة بالتخطيط المدرسي .
- 4/كفايات مرتبطة بالتشريعات .
- 5/كفايات مرتبطة بالتفاعل الاجتماعي .
- 6/كفايات مرتبطة بالأعمال المالية والإدارية .
- 7/كفايات مرتبطة بالاتصال .
- 8/كفايات مرتبطة بالتقويم .
- 9/كفايات مرتبطة بالتغير والتطوير
- 10/كفايات مرتبطة بالتنظيم .
- 11/كفايات مرتبطة بالإشراف التربوي .
- 12/كفايات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية .
- 13/كفايات مرتبطة بالسياسة والسلطة التربوية .

14/كفايات مرتبطة بالقيم والأخلاق القيادية (مصطفى عبدالسميع، 2005م، 166).

ومن الجدير بالذكر أن هذه الكفايات اللازمة لمدير المدرسة لاتصلح لكل مدير في أي بيئة حيث أن الظروف البيئية والاجتماعية وطبيعة الإدارة (مركزية أو لا مركزية) لها دور في تحديد كفايات المدير .

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

إن من أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقة الإبداعية من الأفراد العاملين فيه حيث يعتمد نجاح وفاعلية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم لهذا فإن فعالية الأفراد لا تعتمد بقدر أكبر على درجة ومستوى ولاء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها.

لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم ويهدف هذا المبحث إلى ماهية وطبيعة الولاء التنظيمي ولتحقيق هذا الهدف سيتم تناول النقاط التالية: مفهوم الولاء وأنواع الولاء وأبعاد الولاء وأهمية الولاء .

أولاً : المفهوم العام للولاء :

يعد مفهوم الولاء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه لم ينل من الاهتمام الكافي من جانب المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية كما أنه

كغيره من مفاهيم العلوم الإنسانية يعتريه كثير من الخلط والتضارب، فهنا من يرى الولاء عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة أن يكون الفرد جزءاً من الجماعة أما الارتباط بها فيخضع للسعي العام للفرد نفسه وهناك من يرى ضرورة اشتغال الولاء على جانبين أي كون الفرد جزءاً من جماعة وارتباطه بها في الوقت نفسه.

وقد ذكرت العديد من الدراسات والمؤلفات التعريف الاصطلاحي للولاء ويمكن هنا تحديد تعريفين للولاء لضمان أبعاد الولاء من جميع جوانبه. إن الولاء هو شعور الفرد بكونه جزءاً من مجموعة أشمل؛ أسرة أو قبيلة أو ملة ... ويحس بالاطمئنان والفخر والرضا المتبادل بينه وبينها وكان كل ميزة لها ميزتها الخاصة.

أيضاً الولاء تعني الارتباط الوثيق بجماعة ما تفضلها أكثر من غيرها من الجماعات والشعور بالمسؤولية تجاهها والدفاع عنها.

ومن خلال العرض السابق للمفهومين الاصطلاحيين للولاء يتضح:

1. أن الولاء شعور يوجد لدى كافة الأفراد.
2. أن الولاء حاجة إنسانية طبيعية.
3. أن الولاء متنوع وله أشكال عديدة.
4. أن الولاء يؤدي إلى تمثل معايير الجماعة وسلوكها.

ثانياً: مفهوم الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء أحد الأهداف الإنسانية الذي يسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم.

وقد تناولت العديد من الدراسات العربية في تعريف الولاء التنظيمي غير أنها استخدمت مسميات مختلفة نتيجة الاختلاف في ترجمة المصطلحات من اللغة الانجليزية ومنهم من ترجمه إلى الولاء التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الالتزام التنظيمي ومنهم من ترجمه إلى الانتماء التنظيمي. تستخدم الطالبة مصطلح الولاء التنظيمي.

فالولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. وحسب التعريفات فإن للولاء ثلاثة مكونات أساسية:

1. إيمان قوي وقبول لأهداف وقيم التنظيم.
2. الاستعداد لبذل جهد أكبر نيابة عن المنظمة.
3. اهتمام قوي ورغبة في البقاء في المنظمة.

إذاً الولاء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية.

ومفهوم الولاء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل فالفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى وبالعكس قد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه.

العلاقة بين الولاء والانتماء التنظيمي:

يعرف الولاء بأنه انجذاب الفرد وتعلقه العقلي والحقيقي بأهداف مؤسسته وقيمها بغض النظر عن المكاسب الشخصية وقد أشار (بوشنان، 1974، 534) إلى الولاء على أنه شحنة عقلية وجدانية كانت بداخل الفرد تظهر في المواقف ذات العلاقة بالوطن على مستويات مختلفة، وفي مجالات مختلفة يمكن الاستدلال عليها من خلال مجموعة من الظواهر معبرة عن موقف الفرد، ورؤيته تجاه ما يتعرض له من مواقف، سواء عبر عنها بشكل إيجابي أو بشكل سلبي. أما في بعض المصطلحات الأجنبية فقد عرف الانتماء بأنه: (شعور الفرد بالأمن والطمأنينة لانتمائه إلى مجموعة أشخاص يطمئن إليهم).

ومن خلال التعريفات التي تطرقت للولاء المهني والانتماء استنتجت الباحثة أن مصطلحات الولاء والانتماء هي نفس المعنى ويستخدم لنفس الأغراض البحثية، وهذا ظهر من خلال تناولنا لتعريف كل من المصطلحين.

أنواع الولاء:

الولاء المستديم:

ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون فيها ولذا الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم (العوفي، 2005، 380).

الولاء الرقابي:

وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة تمثل نبزاً ودليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي سلوك أي فرد من المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم.

الولاء التنظيمي حسب النظرية الإسلامية ينعكس أصلاً على الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الإسلامية؛ تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية لما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، فمعيار المسؤولية ومعيار الولاء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الإيجابي في عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على أوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوي، كما أن ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم تستمد بالدرجة الأولى من ولاءهم لعقيدهم، هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية (مرجع سابق، 2005، 380).

تأثير الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة:

تأثير الولاء على الفرد : ينقسم آثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم إلى إيجابي وسلبى .

آثار إيجابية: تقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما تجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم.

أما الآثار السلبية: فإن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته، يعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (العوفي ، 2005 ، 381) .

أبعاد الولاء التنظيمي:

تناول الباحثون مفهوم الولاء التنظيمي في بداية ظهوره بشكل عام دون النظر إلى أبعاده المختلفة ولكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن للولاء التنظيمي عدة أبعاد فمعظم الدراسات المبكرة استخدمت مقياساً أحادي البعد لقياس الولاء والذي ينظر إليه الآن على أنه مفهوم متعدد الأبعاد.

ويشكل أكثر تفصيلاً فإن أبعاد الولاء تشمل نمط الولاء ومجال الولاء (مرجع ، سابق، 381) .

الولاء والرضا الوظيفي :

لقد فرق الباحثون بين الرضا والولاء، فالرضا الوظيفي يرتبط بمشاعر الفرد وأحاسيسه تجاه الوظيفة التي يعبر عنها بمدى إشباع الوظيفة حاجات الفرد. أما الولاء

التنظيمي فيعبر عنه الاستجابة تجاه المنطقة بصفة عامة والارتباط بالمنطقة ككل بما فيها من أهداف وقيم ولذا فإن المشاعر الخاصة بالولاء التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات وبمرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا الوظيفي يعتبر مقياساً أقل ثباتاً ويعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل كالإشراف والأجور وظروف العمل (اليحي، 2003، 75).

وقد يثار التساؤل هنا ما الذي يؤثر في الآخر؟ هل يؤثر الرضا الوظيفي في الولاء التنظيمي أم العكس؟

تباينت آراء الباحثين في هذا الموضوع، فالبعض يرى أن الولاء التنظيمي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا الوظيفي، ويرى باحثون آخرون أن شعور الفرد بالولاء للمنطقة ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن الوظيفة وقبل الالتحاق بالعمل ويستمر باستمرار عمل الفرد بالمنطقة وذلك كلما قامت المنطقة بإشباع حاجات الأفراد (فلمبان، 2008، 33).

تري الباحثة إن الولاء التنظيمي يعتبر سبباً للرضا عن الوظيفة، ويسبق الرضا وليس نتيجة له وإن مسببات الرضا عن الوظيفة تختلف عن مسببات الولاء التنظيمي.

أهمية الولاء:

حظي موضوع الولاء باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء المهني من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، وبناء على

هذا يفترض أن يكون الولاء المهني من أول السلوكيات الطبيعية التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم (حسان، 2008، 27).

وبالتالي فإن للولاء المهني أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقفل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط (مرجع سابق، 2008، 28-29).

ويرجع هذا الاهتمام إلى الحقيقة التي تنص على أن الولاء المهني عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء المهني مرتفعاً كان مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً، كذلك كان مستوى الغياب منخفضاً وكان معدل دوران العمل أقل. إضافة إلى ذلك فإن أثر الولاء المهني في حياة العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة وخارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (مروة وحسان 2008، 26) أهمية الولاء في النقاط الآتية:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الجوائز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
2. يُعد ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
3. يُعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

4. إن الولاء من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء انطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.

5. يُعد ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

6. يساعد الولاء في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

7. يساهم الموظفون ذوو الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء فإنه يتعين على المنظمات عامة والمؤسسات التربوية خاصة أن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

العوامل المؤثرة في الولاء :

هناك عوامل تؤثر في الولاء والتي يقصد بها تلك العوامل والمتغيرات التي تساهم في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات وتؤثر في مستوى ولائهم، يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات (حمائل، 2008، 21) وهي:

1. العوامل الشخصية:

وهي مجموعة المتغيرات والخصائص التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره

وتشمل:

الجنس: وقد أظهرت مجموعة من الدراسات أن الولاء التنظيمي للإناث يفوق الولاء التنظيمي للذكور في معظم الأحيان، ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة مع الإناث، وعلى العكس من نتائج هذه الدراسات، فإن الذكور أكثر ولاء واستقراراً في المنظمة من الإناث، وذلك يعود إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بترك العمل، وفقدان المزايا والمنافع (فارق، وعبد المجيد السيد، 2005، 287).

العمر: أكدت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولاؤهم التنظيمي.

المؤهل العلمي: تباينت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات حول طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، إلى أن المؤهل العلمي يرتبط سلبياً بالولاء التنظيمي، وذلك بسبب توفر العديد من فرص العمل البديلة أمام الأفراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع، بحيث يجري هؤلاء الأفراد مقارنة بين الحوافز التي يحصلون عليها في المنظمة، وما يمكن أن يحصلوا عليه في عمل آخر، فإذا لم تتوفر الميزات الإيجابية للعمل فإنه من المتوقع أن يبحث هؤلاء الأفراد عن فرص عمل أخرى (سلامة، 1999، 127).

2. العوامل التنظيمية:

وهي العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث محتوى العمل، وطبيعته وخصائصه، وما يرتبط به من الاستقلالية، وتجديد المهام،

والمسؤولية، والتغذية الراجعة، وقد أجريت (العضايلة ، 1995،125) دراسة للتعرف على العوامل التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، وتساعد في تنمية ولاء الأفراد لمنظماتهم ووجدت أن العوامل التنظيمية المتعلقة بالمركز الوظيفي وأداء العاملين ترتبط إيجابياً مع الولاء التنظيمي، كما كشفت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور، والولاء التنظيمي (المعشر، 2003، 77).

3. العوامل الخارجية:

العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتي تؤثر بدرجات مختلفة على ولاء الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وأهمها توفر فرص عمل وخيارات للأفراد العاملين بعد اختيارهم وتعيينهم، ويؤثر هذا العامل بشكل كبير على الأفراد الذين يفقدون الولاء لمنظماتهم، ووجود فرص عمل بديلة أفضل من الوظيفة الحالية يعتبر فرصة يجب اغتنامها مما يؤدي إلى دورانهم الوظيفي (الكركي، 2008، 19)

أبعاد الولاء :

تناولت الدراسات التي حول الولاء المهني هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء لأسباب لعل من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا ثم المواطنين بشكل عام. كل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. كما أن المنظمة

تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة، بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين (سلامة، 39، 3003).

ورغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده، إلا أننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد. فيحدد كل من: ستاو وسلانيك (1977) أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:

1. الولاء الاتجاهي ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع

أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2. الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد

مرتبطاً بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي

قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها (سلامة، 2003، 41،

أما كدرون (1978) فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو الآتي:

1. الولاء الأدبي (الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة

باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

2. الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل

المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل (سلامة

، 2003، 43).

وميز ماير وآلن وسميث (1993) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

أ. المكون العاطفي (المؤثر): ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة

لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وتنوع المهارات المطلوبة، قرب المشرفين

وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة

التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء مايتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.

ب. المكون الأخلاقي (المعياري): ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالباً مايعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

ج. المكون المستمر: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (فلمبان، 2008، 28).

ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرا رئيسان لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءاً من حياته في المنظمة، يعني أن أي تقريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة. كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضاً لهذا الفرد، وكذلك فإن اختلاف نظام التقاعد من جهة أخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضاً عاملاً مشجعاً للارتباط بالمنظمة لتضاؤل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى، وأخيراً فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها (سلامة، 2003، 43).

وترى الباحثة أن المتغيرات المشار إليها سابقاً تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

صور الولاء التنظيمي:

تختلف صور وأوجه ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوى الباعثة والمحركة غير أننا نستطيع بصفة عامة أن نميز بين ثلاثة أشكال رئيسية للولاء التنظيمي كما أشار إليها (الكركي، 2008، 32) وهي:

1. الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين:

يسود الاعتقاد بأن الفرد يستمر في تأييده وتعضيده للمنظمة ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة أما إذا خرجت المنظمة عن الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها فإنه يتوقف عن تأييده لها ومن ثم ينعدم ولاؤه للمنظمة.

2. الولاء كهدف في حد ذاته:

يلاحظ هنا أن بعض المنظمات التي يغلب على أهدافها نوع معين من الأيدلوجية التي تحدد باستمرار حماس وعاطفة الأعضاء واستمرار تأييدهم ومن ثم ولاءهم للمنظمة وفي مثل هذه الحالة تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم إلى إيمان عميق بكيانها المستقل في حد ذاته.

3. الولاء كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد:

يلاحظ هنا أن الأفراد قد يولدون وولاءهم لمنظماتهم خوفاً من عقاب معنوي أو مادي عند خروجهم عما تعارف عليه وما اعتنقه الأفراد ويكثر هذا النوع من الولاء في الغالب في الجمعيات الدينية والسياسية والعسكرية (الكركي ، 2008،33) .

ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد العاملين في أي منظمة ويمكن أن يترجم الولاء عند العاملين إلى بعض السلوكيات التي يمارسونها والتي منها:

1. قبول العامل التام للأهداف والقيم التنظيمية
2. استعداد العامل التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة التنظيم بغية الوصول إلى أهدافه.
3. الرغبة الصادقة لدى العامل في المحافظة على الولاء والعمل في التنظيم بفاعلية وبشكل دائم. (مرجع سابق ،33،2008-34).

اتجاهات الولاء :

1. الاتجاه التبادلي:

والذي كان من رواده سيمون وبرنارد اللذين أكدا على أن العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية يطلب فيها كل طرف من الآخر في الوقت الذي يقدم فيه كل طرف المقابل، وبذلك يقدم الأفراد مساهمات فعالة لمصلحة التنظيم فيما يتعهد التنظيم بدوره بتقديم كل الدعم والحوافز والتشجيع للأفراد العاملين فيه مقابل مساهماتهم (سلامة،2003 ، 44).

إن الأفراد الذين يعملون في أي تنظيم تكون لديهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ومهارات معينة ويتوقعون أن يجدوا في هذا التنظيم البيئة المناسبة والصالحة والتي تمكنهم من استخدام مهاراتهم وتحقيق رغباتهم وعندما يدرك التنظيم هذه الأمور وتتوفر لديه القدرة على القيام بها بشكل فعال وقوي ويعمل على تحقيق رغبات العاملين؛ فإنه يفوز بثقتهم التي تؤدي بالضرورة إلى الحصول على ولائهم له، وعلى العكس تماماً فإنه في حال عدم تحقيق الأمور السابقة تنعدم الثقة وينخفض مستوى الولاء لدى العاملين (عورتاني، 2003، 45).

الاتجاه النفسي:

وهو ذلك الارتباط الفعال الذي يربط الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها دون النظر إلى المكاسب المادية أو التي من الممكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ويترجم هذا الارتباط بقلّة تغيّبهم عن العمل، والأداء الجيد وبقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد (سلامة، 2003، 44).

تطور الولاء التنظيمي:

لقد بين بوشانان (1974) كما جاء في (حمادات، 2006، 69-70) أن الولاء المهني عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

1. مرحلة ما بعد التعيين:

وهي فترة تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعاً خلالها للتدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم

ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جيدة، ويرى بوشانان أيضاً أن الخبرات التالية ضمن هذه المرحلة:

أ/وضوح الدور

ب/تحديات العمل

ج/تضارب الولاء

د/فهم التوقعات.

2. مرحلة العمل والإنجاز:

هي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح ما بين العامين والأربعة ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها:

أ. الأهمية الشخصية.

ب. الخوف من العجز.

ج. ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3. مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له:

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيه بتقوية اتجاهات الولاء لديه والتي كانت قد كونت في المراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، وقد قسم (oreily)

كما ورد في (حمائل ، 2008،36) مراحل التطور المهني إلى ثلاث مراحل أيضاً هي:

المرحلة الأولى:

مرحلة الإذعان أو الالتزام: فهو في هذه المرحلة يتقبل سلطة الآخرين، وينفذ ما يطلب منه مقابل الفوائد التي سيحصل عليها من المؤسسة، علماً أن ولاء الفرد في هذه الفترة يكون مبنياً على مدى استفادته.

المرحلة الثانية:

مرحلة التطابق بين الفرد والمؤسسة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين، وذلك من أجل بقائه في عمله، منطلقاً من رغبته في البقاء على رأس عمله، ويشعر بالانتماء إلى المؤسسة ويكون لديه الفخر في هذا الولاء.

المرحلة الثالثة:

مرحلة تبني أهداف وقيم المؤسسة واعتبارها من أهدافه وقيمه: وفي هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المؤسسة أهدافاً وقيماً له ، وجزءاً لا يتجزأ من شخصيته (مرجع سابق ،2008،36) .

العلاقة بين الولاء والالتزام النفسي:

الالتزام النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى، فالتنظيم يطلب من الأفراد الالتزام بقيمه وأهدافه وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج، كذلك يطالبهم بالولاء له وعدم تركه والخروج إلى تنظيمات

أخرى بعد أن أنفق عليهم أموالاً كثيرة لتدريبهم وصقلهم وإعدادهم للقيام بشؤون العمل على أكمل وجه، وفي المقابل كذلك يطالب العاملون من التنظيم العمل على إشباع حاجاتهم المختلفة وتوفير الأمن والاستقرار لهم (عورتاني ، 2003 ، 16).

إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالتزام نفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من ولاء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي أو إهماله، ضعف الولاء المهني للعاملين، وأخذوا يبحثون عن الفرص لترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل توازناً في الشقين المادي والنفسي.

العلاقة بين الولاء والأداء المتميز والروح المعنوية للعاملين والرضا:

يعد الفرد الذي يتمتع بولاء عال لمنظمته ذو أداء متميز في عمله ويكون أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من أدائه الجيد وإنتاجيته العالية، وعلى العكس تماماً؛ فالفرد المنخفض الولاء قليل الولاء وقليل النظر، ومن هنا يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الولاء والانتماء عندهم فازدياد الولاء ينشر الاستقرار وعدم ازدياد الولاء ينشر الاضطرابات والسرقات والتخريب ويجعل من اللامبالاة شعاراً لدى الأفراد في عملهم.

العوامل التي تساعد على تنمية الولاء لدى العاملين:

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تساعد على الولاء لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم.

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضاً على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية كحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى لأن يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يُعد تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته إلى تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها (المخلافي، 2001، 119).

وضوح الأهداف وتحديد الأدوار

فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، كذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنباً للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار (فلمبان، 2008، 31).

العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز :

ويعتمد هذا الموضوع على شقين: الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون النظام موجهاً للأفراد والجماعات، فالولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً (فلمبان، 2008، 33).

وترى الباحثة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز المادية والمعنوية مما يستدعي توجيه القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز من أجل ضمان بناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

2. زيادة إشراك العاملين في التنظيم

تُعرف المشاركة على أنها "إشراك عقلي وانفعالي داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها"

المبحث الرابع: الدراسات السابقة :

الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى :دراسة آدم إسحاق حامد(2000) بعنوان : وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية ، جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية التربية ، دكتوراة (غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى معرفة وجهة النظر المثالية والواقع الفعلي لممارسة مدير المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية بولاية الخرطوم لوظائفه .

منهج الدراسة :استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

شملت عينة الدراسة (993) مديراً ومديرة .

ومن أهم النتائج :

1/وجودفارق بين وجهة النظر المثالية وواقع الممارسة الفعلية للوظائف والأدوار .

2/أن ممارسة من خبرتهم (لخمس سنوات) فأكثر كانت أعلى ممن هم دون (خمس سنوات) في جميع الأدوار منفردة ومجمعة (56%) لمن خبراتهم دون (خمس سنوات).

3/أن نسبة استجابات من تم تدريبهم أعلى من نسبة استجابات من لم يتم تدريبهم (53%) لمن تم تدريبهم و(46%) لمن لم يتم تدريبهم .

الدراسة الثانية :دراسة معز النور نصر الدين (2006) بعنوانالنظ الإداري السائد بالمدارس الثانوية وأثره في بناء العلاقات الإنسانية ،جامعة بخت الرضا دكتوراة (غير منشورة) .

وهدفنا الدراسة إلى معرفة النمط الإداري السائد بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظة أدرمان وأثره في بناء العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المدرسين، ومعرفة ماإذا كانت وجهات نظر المدرسين تختلف باختلاف الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .

استخدم الباحث المنهج الوصفي

تكون مجتمع الدراسة من (789) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (180) معلماً ومعلمة، تم تصميم استبانة لقياس وجهات نظر المعلمين، واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي على الحاسب الآلي

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

- 1/ النمط الديمقراطي هو النمط السائد بالمدارس الحكومية في محافظة أدرمان .
 - 2/ الأنماط الأخرى الدكتاتوري والفضوي لا تسودان في المدارس الثانوية بمحافظة أدرمان .
 - 3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق النمط الديمقراطي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.
 - 4/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الأنماط الإدارية المطبقة تعزى لمتغيري المؤهل الأكاديمي وسنوات الخبرة .
- الدراسة الثالثة: دراسة عبد الرحمن بن عاشق الدهام (2004) بعنوان فاعلية الدورات التدريبية بكليات المعلمين في تنمية وتطوير الكفايات اللازمة لمديري المدارس في مراحل التعليم العام، جامعة السودان ، كلية التربية دكتورة، (غير منشورة) .
- هدفت الدراسة إلى: 1/ معرفة مدى تحقق الدورات التدريبية لأهدافها.
- 2/ معرفة مدى ارتباط المواد الدراسية والنشاطات التي تضمنها الدورات التدريبية بمهام مدير المدرسة .

3/ التعرف على مدى استفادة مدير المدرسة من الاساليب التدريبية المعتمدة في تنفيذ الدورات التدريبية.

4/ التعرف على المعلومات والخبرات التي يكتبها مدير المدرسة من خلال الدورات التدريبية.

5/ معرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق الدورات التدريبية لأهدافها.

6/ التوصل إلى مقترحات يمكن أن يسهم في تطوير الدورات التدريبية لمديري المدارس .
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أهم النتائج :

1/ أن أفضل الأساليب التدريبية التي استفاد منها مديرو المدارس في الدورات التدريبية هي حلقة النقاش وهذه النتيجة تبين أهمية حلقات النقاش ودورها في مشاركة جميع المشاركين في طرح ما لديهم من أفكار ومناقشتها والخروج بتصوير كامل عن موضوع النقاش .

2/ يأتي في المرتبة الثانية التدريب العلمي وهذه النتيجة تعني مدى استفادة مديري المدارس من الجولات والزيارات الميدانية التي يقومون بها أثناء انعقاد الدورة التدريبية.

3/ أما الاستفادة من المحاضرات فيأتي في المرتبة الثالثة وذلك لأن أغلب المحاضرات يكون فيها المتدرب مستمطاً ويتخللها قليل من النقاش والحوار وبذلك يفقد المستمع كثيراً مما تلقاه لعدم المشاركة الفاعلة أثناء المحاضرة .

الدراسة الرابعة:دراسة عمر الفاروق محمد علي الحوري (1997) بعنوان علاقة مدير المدرسة الثانوية بعمله وأثر ذلك على العملية التعليمية ، جامعة الخرطوم ، رسالة ماجستير .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

هدفت الدراسة إلي : بيان الوضع الإداري في المدرسة وتوضيح مدى تنفيذ مدير المدرسة واجباته الرسمية.

2/إلقاء الضوء على واجبات المعلم الرسمية ومدى تنفيذها .

3/ التعرف على أهم الأسباب التي لها دور في تنفيذ العملية التربوية سلباً وإيجاباً .

4/ذكر العلاقات غير الرسمية بين أفراد أسرة المدرسة أثرها التربوي ومدى تنفيذها .

5/تصور نموذج أمثل للعلاقة بين الإدارة والمعلمين في المدرسة .

توصلت النتائج :

1/يتأخر المدير والمعلمون والطلبة في الحضور مبكراً إلى المدرسة وغالباً ما يخرج الطلبة في الحصة السادسة والسابعة لعدم وجود المعلمين.

2/ يخرج المدير خلال اليوم الدراسي لعمل خاص به يزيد به دخله وكذلك المعلمون لا يلتزمون بالدوام المدرسي الكامل ويخرجون للعمل في المدارس الخاصة والمعاهد والكورسات لزيادة دخلهممقابلة متطلبات وتكاليف الحياة المعيشية.

3/ينتقد بعض المعلمين بالمدرسة على المدير في الدرجة الوظيفية أويتساوى معه في نفس الدرجة.

4/ يكتب مدير المدرسة التقارير السنوية عن معلمه ولكن في الغالب ليست أساس الترقى والبعثات.

الدراسة الخامسة :دراسة محاسن خضر طه (1995) بعنوان تطور نظام تدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم ، جامع الخرطوم ،كلية التربية رسالة ماجستير . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

هدفت هذه الدراسة إلى:

1/الوقوف على أسس الاختيار للتدريب والوظائف القيادية العليا .

2/تحليل دافع التدريب الحالي للإداريين التربويين من خلال معايير الكفاءة والنظام التدريبي .

3/تحديد أهمية التدريب للإداريين والقادة التربويين.

4 / اقتراح تصميم يحدد احتياجات المتدربين واقتراح أسس حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.

5/إقتراح فلسفة وأهداف محددة وواضحة لتدريب القيادات التربوية .

توصلت النتائج :

1/ضرورة الاعتماد على المؤهل العلمي والخبرة المهنية والكفاءة عند اختيار الكوادر الإدارية والقيادات للوظائف القيادية العليا.

2/وضع أسس الاختيار والترشيح للبرامج التدريبية تلبية للاحتياجات التدريبية الملحة للمؤسسات التربوية والمتدربين واقتراح أساليب حديثة لتنفيذ البرامج التدريبية.

3/وجوب إشراك المتدربين في تحديد أهداف برامجهم التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

الدراسة السادسة: دراسة أم سلمى عبد القادر محمد صالح(1994) الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي، جامعة الخرطوم ، رسالة ماجستير .

هدفت هذه الدراسة إلى:

1/توضيح العلاقة بين الإدارة المدرسية والتحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الثانوية.

2/التعرف على دور الإدارة المدرسية في رفع المستوى التحصيلي لطلاب المرحلة الثانوية.

3/تكوين صورة واقعية للنموذج الأمثل للإدارة المدرسية .

4/التعرف على أسباب ضعف بعض المدارس الثانوية في مستوى التحصيل الدراسي وقوة البعض الآخر .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت النتائج :

1/إن تدني المستوى يرجع أولاً وأخيراً إلى إدارة المدرسة .

2/إن تفوق بعض المدارس الثانوية ومحافظتها على المستوى المتقدم والمستمر قد يسببه وجود المدرسة بالمدينة.

3/إن الإدارة الديمقراطية والتي تتسم بروح المودة والإخاء بين المعلمين واحترام شخصياتهم ينعكس على الأداء وبالتالي يؤثر على المستوى المدرسي

الدراسة السابعة :دراسة فتحية أحمد حمداني (2000) بعنوان:إدارة التعليم الثانوي في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة ،جامعة الخرطوم ،رسالة ماجستير .

هدفت الدراسة:1/التعرف على بعض المشاكل الإدارية التي تواجه إدارة التعليم الثانوي الأكاديمي بولاية الخرطوم .

2/التعرف على الأساليب الإدارية التي تدار بها مؤسسات التعليم الثانوي الأكاديمي بولاية الخرطوم في الوقت الحاضر .

3/التعرف على الأساليب الحديثة تساهم في تطوير وتحديث إدارة التعليم الثانوي الأكاديمي بولاية الخرطوم .

4/الوصول إلى بعض التوصيات والمقترحات التي تساهم في تطوير الإدارة بإدارة التعليم الثانوي الأكاديمي .

توصلت النتائج :

1/ إدارة التعليم الثانوي تتبع أسلوب الإدارة بالأهداف ولكن يقوم هذا الأسلوب على أسس تقليدية لا يستند إلى أسس علمية سليمة.

2/تعاني إدارة التعليم الثانوي من عدم وجود الكوادر الإدارية المؤهلة والمدرية والملمة بأسلوب الإدارة بالأهداف .

3/ إدارة التعليم الثانوي تتبع أسلوب التخطيط ولكنه يقوم على أسس تقليدية

الدراسات السابقة العربية :

الدراسة الثامنة:دراسة عويبة طالب أبو سنينة (2013)بعنوان : درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري مدارس الملك عبد الله للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميه في الاردن .

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الكفايات الفنية لدى مدير تلك المدارس من وجهة نظر معلميه،ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة تكونت من أربعة مجالات: المجال الاول يقيس كفايات مديري المدارسفي المجال الفني، والمجال الثاني يقيس كفايات المديرين في مجال الطلبة، المجال الثالث يقيس كفايات المديرين في مجال المعلمين والمجتمع المدرسي، المجال الرابع يقيس كفايات المديرين في مجال أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس الملك عبدالله، وعينة الدراسة من (209) معلمين ومعلمات.وقد تم تحليل البيانات الكمية لنتائج الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

أهم النتائج :

وأظهرت نتائج الدراسة:

1/ أن درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرين من وجهة نظر معلميهم في الأردن كانت متوسطة بالنسبة لكل فقرة من فقرات المجالات .

2/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي..

3/ أما بالنسبة لمتغير الخبرة للمعلم فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنة متوسطاتهم الحسابية ذوي الخبرة من (6-10) سنوات في الدرجة الكلية وفي المجال المهني.

الدراسة التاسعة : دراسة هيثم الطروة (2001): بعنوان: واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم، جامعة القدس ، رسالة ماجستير (غير منشورة) .

هدفت الدراسة للتعرف على واقع السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في ضوء متغيرات: سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وموقع السكن.

وتناولت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (37) فرداً، ولتحقيق غرض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة، وتحقق من صدقها وثباتها .

وجاءت نتائج الدراسة كما يلي :

يرى مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم أن أكثر أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعية وكفاية هو البعد الإداري، يليه بعد تشجيع الإبداع والابتكار، فالبعد الفني، ثم بعد العلاقة مع المجتمع المحلي، ثم العلاقة مع المسؤولين

في إدارة التعليم العليا، ثم الوقت والاجتماعات، وبعدا الديمقراطية وفي المرتبة الاخيرة بعد تفويض الصلاحيات.

الدراسة العاشرة:دراسة رتيبة محمد حسن سلامة (2003) بعنوان الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين ،جامعة عمان العربية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) .

هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين .

تكونت عينة الدراسة من (658) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس الممارسات الإدارية تكونت من (75) فقرة واشتملت على خمس مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية، مجال البناء المدرسي، مجال المجتمع المحلي، مجال الشؤون الفنية،ومجال الشؤون الطلابية .

أهم النتائج :

وكان مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام (جيد جداً) .

أما الولاء التنظيمي لدى المعلمين فكان بدرجة عالية،وأشارت أيضاًالنتائج إلى وجودعلاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وأن هناك علاقة قوية بينمستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.

الدااسة الحادية عشرة:دراسة المالكي (2006) الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين،جامعة أم القري، رسالّة ماجستير (غير منشورة) .

هدفت الدراسة إلى تعريف الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (34)مديراً ، و(253) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

توصلتالنتائج :-

1/أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جاءت متوافرة بدرجة عالية.

1/أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوافرة بدرجة متوسطة .

3/وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفرادعينة الدراسة وفق متغيري العمل الحالي ومركز الإشراف .

4/توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائيةبين الكفايات الإدارية والكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

الدراسة الثانية عشرة:دراسة القداح (2003) بعنوان:الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية بالأردن في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين،جامعة عمان العربية ، رسالّة ماجستير (غير منشورة) .

هدفت الدراسة إى التوصل إلى الكفايات المهنية المستقبلية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين وإلى تطوير أنموذج مقترح لتلك الكفايات على النهج الأدائي لمدير المدرسة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة الأولى من: مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة وعددهم (338) مديراً ومديرة والمشرفين التربويين الذين يتابعون عمليات الإشراف الإداري وعددهم (152) مشرفاً ومشرفة.

عينة الدراسة للأداة الثانية فقد تكونت من : آراء (30) خبيراً متخصصاً في مجالات الإدارة التربوية والاقتصاد وعلم الاجتماع وتكنولوجيا المعلومات.

توصلت النتائج :

1- أن الغالبية العظمى من تلك الكفايات ما زال ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد ويمكن تطوير أو تحديد الكفايات الأخرى كي تتسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين.

2- التوجه نحو النزعة ذات البعد التأثيري في العاملين والمتعلمين من خلال التوجهات التطويرية والأفكار الريادية الديمقراطية التي تتبنى المنحى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقاً لحاجاتهم المهنية والشخصية.

الدراسة الثالثة عشرة: دراسة جاموس (2007) بعنوان :تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان، الجامعة الأردنية ،رسالة دكتوراة (غير منشورة) .

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان .

تكونت عينة الدراسة من جميع المشرفين والمشرفات الفنيين وبلغ عدد أفراد العينة (381) من المديرين والمشرفين، تم تطوير الأداة من (80) فقرة وتم استخدام المعالجات الإحصائية اللازمة .

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة كفاية مديري المدارس (عالية) في الممارسات الإدارية والفنية، وبتقدير أكبر من (متوسط) في الجوانب الأربعة، وأن تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

وتبين أن الأدوات صادقة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان .

الدراسة الرابعة عشرة: دراسة الطجم (1996) بعنوان : العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية السعودية ،جامعة ام القرى .

يهدف تعرف مدى مقدرة العوامل التنظيمية والديمقراطية في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي في الأجهزة الإدارية السعودية .

أظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي

ولم تظهر أية علاقة بين الخصائص الفردية (العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة ، والمستوى الوظيفي) والولاء التنظيمي.

الدراسة الخامسة عشرة:دراسة يوسف (Yousef,2001)تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي "دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود،العلوم الإدارية ،م(13) ،ع(1) ، 153-199 .

وأجربيوستدراسة بهدف التعرف على تأثير أخلاقيات العمل الإسلامية على العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي .

توصل إلى وجود تأثير مباشر لأخلاقيات العمل الإسلامية على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وأن الثقافة الوطنية لم يكن لها ارتباط بين أخلاقيات العمل الإسلامية وكل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي .

وأن هناك علاقة إيجابية بين أخلاقيات العمل الإسلامية والعمر والمستوى التعليمي والخبرة .

الدراسة السادسة عشرة :دراسة القريوتي والعنزي (2004) الولاء التنظيمي للمديرين في القطاعين الخاص والعام ، جامعة الأردن.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمديرين في القطاعين الخاص والعام في الأردن من وجهة نظرالمعلمين والمعلمات .

تكونت عينة الدراسة من(229) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحثان استبانة لقياس الولاء التنظيمي واشتملت على (20) فقرة ثم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل اختبارات، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط الرتب لسيبرمان.

توصلا إلى وجود علاقة بين نوع المنظمة والولاء التنظيمي، فضلا عن وجود علاقة بين العمر ومستوى التعليم والخبرة والولاء التنظيمي.

أن مستوى الولاء التنظيمي عالية في القطاع العام، ومتوسطة في القطاع الخاص.

الدراسة السابعة عشرة:دراسة الكاساني (2000)بعنوان: أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي،جامعة الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في مدارس الحكومة في محافظة الزرقاء على ولاءهم التنظيمي، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات: الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي.

وتبين أن ضغوط العمل تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة في مجالات (طبيعة العمل، الحوافز، علاقة المعلم بالإدارة، علاقة المعلم بالزملاء، علاقة المعلم بالطلبة، علاقة المعلم بالأهالي)، وبدرجة مرتفعة في مجال ظروف العمل المادية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

الدراسات السابقة الأجنبية :

الدراسة الثامنة عشرة:دراسة رويم (2010) :بعنوان : واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية "دراسة ميدانية بمدينة ورقلة"

وأجرت رويم دراسة بهدف تعرف واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة .

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في مدينة ورقلة كان متوسطاً. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالنسبة لمتغير الجنس و متغير الخبرة ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير العمر لصالح العمر الأكبر .

الدراسة التاسعة عشرة:دراسة جميلة نشوان (2010)بعنوان : التعرف على كفايات المشرفين الأكاديميين وتطويرها .

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفايات المشرفين الأكاديميين وتطويرها من وجهة نظر المعلمين حيث تم جمع المعلومات من أفراد العينة والذي بلغ عددهم (85) معلماً ومعلمة واستخدم الباحث استبانة لتقدير درجة كفايات المشرفين، وتحقق من صدقها وثباتها .

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس يفتقدون للمساعدین (الوكلاء) ذوي الخبرات والمهارات الفنية الإدارية التي يساعدون بها مدراءهم في تسيير العمل المدرسي بكفاءة وفاعلية .

كما توصلت إلى قلة الدورات التدريبية التي تطور من كفايات المديرين كمشرفين.

الدراسة العشرون:دراسة كوزا ديبورا(2004)بعنوان :خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة .

هدفت الدراسة للتعرف على خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة، حيث تم جمع المعلومات من (76) معلماً ومعلمة في ثلاث مدارس، وتمثل ثلاث ولايات أمريكية مختلفة، وتم استخدام استبانة، بالإضافة لأسئلة مفتوحة حول خصائص المدير الفعال.

يتكون من معلمي المدارس المتوسطة الأمريكية .

أشارت النتائج إلى ضرورة أن يكون الإداري لديه سرعة بديهية، ويتمتع باستقلالية التفكير، ذكي داعم للمعلمين، لديه القدرة على الاتصال والتواصل، غير متقلب، ويمثل القدوة الحسنة لمرؤوسيه، يتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة لقدرته على حل المشكلات.

الدراسة الحادية والعشرون :دراسة بريدجن برندو (2004) الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأرياف وأهداف ومخرجات التعليم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأرياف وأهداف ومخرجات التعليم .

شملت جميع مديري مدارس الأرياف

أشارت النتائج إلى أن المديرين مطالبون بأخذ دور فاعل في إدارة التعليم، والمناهج ، وتقييم مدارسهم، وأنه يجب على هؤلاء المديرين المشاركة في عملية تطوير مهني حقيقي لضمان إدارة تعليمية أفضل، وتأكد أن المعلمين يبدون مسؤولية من أجل تغيير فعاليات أنشطة التعليم ورفع توقعاتهم ومستوى التحصيل، بغض النظر عن موقع المدرسة أو خلفية الطلبة، كما أن هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية

تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى تحصيل الطلبة. كما على المديرين تحديد الأعمال المطلوبة منهم لتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي محترف (مهني).

الدراسة الثانية والعشرون: دراسة سليب (Sleep) بعنوان الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي في المدارس الحكومية الثانوية

هدفت الدراسة للتعرف على الانتماء التنظيمي للمدرسين في النظام التربوي كما هدفت إلى معرفة مستويات الانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس في انتمائهم لمدارسهم المندمجة في التعليم ومجموعة العمل.

عينة من أعضاء هيئة التدريس في المدارس الحكومية الثانوية .

استخدم الباحث مقياس مؤلف من (28) فقرة تم توزيعه على (302) من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الثانوية الحكومية.

وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن :

1/ أعضاء هيئة التدريس يبذلون جهداً مميزاً من أجل مصلحة مدارسهم .

2/ هناك علاقة مباشرة بين انتماء المدرسين التنظيميين واعتزازهم بأنهم جزء من المدرسة ومجموعة العمل.

3/ العلاقة بين المدرسين ومجموعة العمل ومهنة التعليم أكثر محبة وقرياً فيما بينهم .

4/واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية .

5/ أن تساهم الجامعات في تكثيف الدورات والندوات التربوية لمجابهة كافة الصعاب التي تعترض المعلم بعمله وعلاقته بمحيطه والنظر إلى الجوانب القيمة للمخرجات التربوية من إدخال وسائل وبرامج وأساليب إبداعية في الجامعات وكليات المجتمع لتخرج معلمين متمكنين للقيام بالعمل عند ممارستهم لمهنتهم.

6/أن يتم اختيار مديري المدارس ضمن خصائص قيادية إدارية ومؤهلات علمية ومسلكية ومعايير .

الدراسة الثالثة والعشرون:دراسة عطاري ورفاقه(2006)بعنوان مستوى الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم،جامعة عمان .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان تجاه المدرسة، والعمل التعليمي، مهنة التعليم، وزملاء العمل، ومدى ارتباط الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

أظهرت النتائج وجود معدل الولاء نحو المدرسة، ثم الولاء نحو الزملاء، ثم الولاء نحو العمل، وأخيراً الولاء للمهنة، كما أظهرت النتائج تأثير الإجابات بالنوع لصالح الإناث وبالمستوى التعليمي لصالح حملة الدبلوم فما دون، كما أظهرت ارتباط الولاء إيجابياً بعدد سنوات الخبرة وأنه توجد فروق بين المعلمين والإداريين لصالح الإداريين.

الدراسة الرابعة والعشرون:دراسة زولر(2002) بعنوان الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرنامج إعداد مديري التربية والتعليم (أطروحة دكتوراه غير مشورة) ،جامعة تكساس .

هدفت الدراسة إلى تعرف الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرنامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس .

وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى من مديري التربية والتعليم، والثانية من أساتذة الجامعات الذين لهم ميل مهني في استخدام التكنولوجيا واستخدام أسلوب دولفي (Delphi) للحصول على آراء المحكمين بشأن الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية .

وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات القيادية والاتصال أساسيان،أما الكفايات التكنولوجية فلم تعط أية أهمية، اقتراح فلسفة واضحة وأهداف محددة لتدريب القيادات التربوية .

الدراسة الخامسة والعشرون :دراسة شين شي شينج (2003) بعنوان : اكتشاف النمط الإداري والانتماء التنظيمي للموظفين في مركز سين تسو العلمي .

هدفت دراسة شين شي شينج (2003) إلى اكتشاف النمط الإداري والانتماء التنظيمي للموظفين في مركز سين تسو العلمي في تايوان .

جميع موظفي مركز سين تسو العلمي في تايوان .

أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط التشاركي هو السائد والشائع، وكذلك أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين النمط الإداري الكلي والانتماء التنظيمي الكلي .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية تبين أن الموضوع الرئيسي لها تمحور حول متغيرات البحث الحالي. وقد تمت الاستفادة منها في إثراء الجانب النظري للبحث الحالي، وذلك من خلال الاطلاع عليه والإفادة منه في ترتيب وتنظيم الإطار النظري للبحث الحالي وتزويد البحث ببعض المعلومات المهمة. كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة أسئلة البحث الحالي، وفي اختيار منهجه، والأساليب الإحصائية التي استخدمت، وطريقة عرض النتائج ومناقشتها. كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير أداة البحث الحالي، وذلك من خلال الرجوع للأدوات المستخدمة في هذه الدراسات، كما تمت الاستفادة من الدراسات في تحديد وتصميم الاستبانة (العينة) وفي صياغة أهدافها ومشكلتها. كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة مما احتوته من مراجع علمية تم الاستناد إليها في مادتها العلمية كما تمت الاستفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.

التعليق العام على الدراسات السابقة :

لقد أشار الأدب النظري وعدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، والتي تتعلق بالكفايات الإدارية والولاء التنظيمي والأنماط القيادية، إلى أن للقيادة دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل فيه وفي خلق الجو التنظيمي الملائم لنجاح العمل وسيره بالطريقة الصحيحة وتنسيق الجهود واستغلال الموارد بالشكل المناسب، والعمل على خلق الولاء الجيد للأفراد والعاملين في المنظمة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن المدير وخصائصه وسماته الشخصية لها دور كبير في تحسين المناخ التنظيمي السائد فيها بشكل عام ولكل مجال

من مجالاته: الأسلوب الإداري والقيادي والعلاقات الإنسانية وخاصة مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والاتصال واتخاذ القرارات والصلاحيات والسياسات وفرص التقدم والنمو المهني وحوافز العمل ومنها دراسة الكاساني (2000)، ودراسة عمر الفاروق (1997)، ودراسة هيثم الطروة (2001)، ودراسة المالكي (2006)، فتحية أحمد (2000)، ودراسة أم سلمة (1994)، ودراسة عوينة طالب (2013)، ودراسة معز النور (2006) ودراسة بريدجن برندو (2005) ودراسة ديبورا (2004) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن لهذا الولاء علاقات إيجابية كبيرة في تحسين ظروف العمل والنهوض به. ومنها دراسة المخلافي : (2001) ودراسة الكاساني (2000) ، ودراسة القريوتي والعنزي .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن للقيادة دوراً بارزاً في تحقيق الولاء التنظيمي والمهني وكبير الأثر في خلقه لدى الأفراد ومنها دراسة الطجم بعنوان العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي، ودراسة سليب (2004)، ودراسة تيران سيلاهاتين (1996)، ودراسة القداح (2003) بعنوان الكفايات المهنية والمستقبلية، دراسة محاسن خضر (1995)، ودراسة شين شي شينج (200) ، ودراسة جميل نشوان (2010) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية الممارسات التربوية وأثرها على دافعية وأداء العاملين، ويلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة الأهمية الكبيرة التي أولتها الكثير من الدراسات للممارسات التربوية لما لها من الأثر الكبير في دافعية المعلمين ومستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء وفاعليته مثل دراسة رتبية محمد حسن (2003) بعنوان الممارسات الإدارية

لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، دراسة سلامة (2003)، دراسة آدم إسحاق (2000)، ودراسة يوسف (2001)، ودراسة زولر (2002)، ودراسة تيران سيلاهاتين (1998) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية واقع الاتصال الإداري والكفايات التكنولوجية واستخدام الوسائل الحديثة وأثره على كفاية المدير وتبادل الخبرات وتطوير المدرسة منها دراسة المالكي (2006)، ودراسة سليب (2004) ودراسو زولر (2002) ودراسة ديبيورا (2004) ودراسة بريدجن برندو (2005) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أن النمط الإداري السائد له كبير الأثر في بناء العلاقة الإنسانية وضغوط الوظيفة، منها دراسة الكاساني (2000)، ودراسة معز النور (2006)، ودراسة شين شي شينج (2003) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بالدورات التدريبية لما لها الأثر الكبير في النمو المهني ودرجة الفاعلية ومستوى التحصيل ومنها دراسة محاسن خضر (1995)، دراسة آدم إسحاق (2000) ودراسة عبد الرحمن بن عاشق (2004)، ودراسة جميل نشوان (2010) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية الكفايات الإدارية والمهنية والمتمثلة في المجالات الآتية: مجال إدارة الوقت والاجتماعات ومجال شؤون الطلبة ومجال أولياء الأمور والمجتمع المحلي ومنها دراسة عوبينة طالب (2013) ، ودراسة القداح (2003)، ودراسة جاموس (2007)، ودراسة سلامة (2003) .

كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها بعض المتغيرات، كمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التدريب ومنها دراسة الطجم (1996) ودراسة الكاساني (2000)، هيثم الطروة (2001) ودراسة يوسف (2001) ودراسة معزالنور (2006) ودراسة عطاري ورفاقه (2006)، ودراسة عويبة طالب (3013).

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها تبعاً لأهداف الباحثين فمنها ما أكدت على العلاقة بين الأنماط القيادية ودرجة الفاعلية ومستوى التحصيل مثل دراسة عبد الرحمن بن عاشق (2004) ودراسة معز النور (2006) ودراسة جاموس (2007) ودراسة أم سلمى عبد القادر (1994)، أو العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي مثل دراسة الكاساني (2000) ودراسة رويم (2010) واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ودراسة القريوتي والعنزي (2004). أما من حيث العينة فقد تباينت عينات الدراسات السابقة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب، كما تنوعت عينات دراستها من المعلمين والمعلمات، والمديرين والمديرات والمشرفين والمشرفات، والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ورؤساء الأقسام والموظفين، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت العينة العشوائية البسيطة.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تنوعت البيئات التي طبقت فيها الدراسات السابقة ما بين بيئات محلية وعربية وأجنبية وإن اتفقت مع دراسة عويبة طالب (2013) ، ودراسة رتيب محمد حسن (2003) ، ودراسة جميل نشوان (2010) إلا أن الدراسة الحالية تختلف معها في عينة الدراسة وفي زمن التطبيق.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تدرس العلاقة بين الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والولاء التنظيمي للمعلمين (من وجهة نظر المعلمين) بولاية الخرطوم وهي الدراسة الأولى -على حد علم الباحثة - التي تناولت متغيرين. ومن ثم الأدوات فقد تنوعت الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة الخاصة بمشكلة كل دراسة فمنهم من استخدم أداة واحدة ومنهم من استخدم أدواتين وتنوعت مصادر اشتقاق فقرات هذه الأدوات وأسلوب بنائها من أجل تحقيق أهداف الدراسات السابقة وخاصة دراسة الكاساني (2000)، ودراسة سلامة (2003)، ودراسة المالكي (2006)، وأعدت الباحثة أداة قياس، عبارة عن استبانة تضمنت محورين، الأول الكفايات الإدارية، أما المحور الثاني الولاء التنظيمي.

وبناء على ذلك يمكن القول إن للدراسات السابقة دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو في الأدوات أو في الأساليب.

الفصل الثالث

إجراءات البحث الميدانية

تمهيد:

بعد أن تمت معالجة الإطار النظري الذي تضمن: الكفايات الإدارية، والولاء التنظيمي، بالإضافة للدراسات السابقة، لجأت الباحثة إلى الدراسة الميدانية لتوضيح أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف.

1/ منهج البحث:

المنهج المتبع هذا البحث المنهج الوصفي ترى الباحثة أنه يتناسب مع طبيعة بيانات وأهداف هذه الدراسة، لأنه يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها وتتضمن دراسة الخصائص المتعلقة بأثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف.

2/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية بولاية الخرطوم بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف، البالغ عددهم (561) معلمًا و (927) معلمة، موزعين على مدراسوحدة الحاج يوسف -بمحلية شرق النيل.

3/ عينة البحث:

بلغ عدد أفراد عينة البحث من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف (85) معلماً ومعلمة ويمثل العدد نسبة 5.6% من العدد الكلي لمجتمع البحث، سحبت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع البحث وتطبيق استبانة البحث عليها.

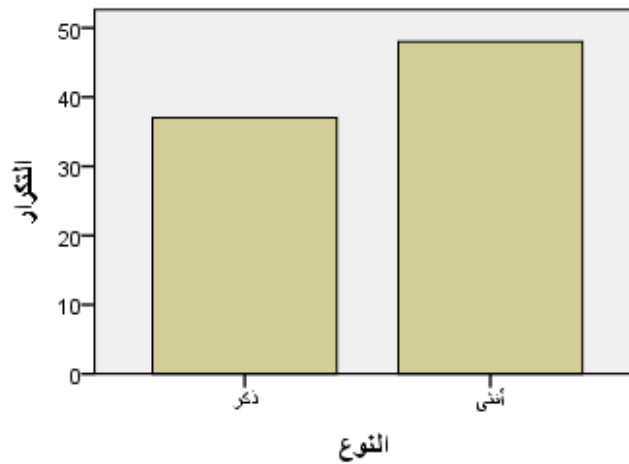
فقد عمدت الباحثة الى أن تغطي الدراسة بصورة مناسبة المدارس الثانوية بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف، حتى تتحصل على نتائج من شأنها تبرز الخصائص المتعلقة بطبيعة أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

فيما يلي وصف للخصائص (البيانات الشخصية) لأفراد عينة البحث. وتم تصنيفهم حسب النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة العملية، وعدد الدورات التدريبية.

1/ النوع:

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

| النوع | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 37 | 43.5 |
| أنثى | 48 | 56.5 |
| المجموع | 85 | 100.0 |



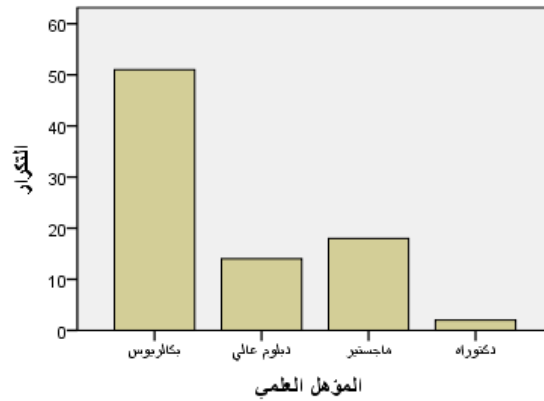
شكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير النوع

الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير النوع، حيث يلاحظ ارتفاع نسبة الإناث في أفراد العينة حيث بلغت (56.5%) مقابل نسبة (43.5%) للذكور.

2 / المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي |
|----------------|---------|---------------|
| 0.60 | 51 | بكالوريوس |
| 5.16 | 14 | دبلوم عالي |
| 2.21 | 18 | ماجستير |
| 2.3 | 2 | دكتوراه |
| 100.0 | 85 | المجموع |



شكل رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

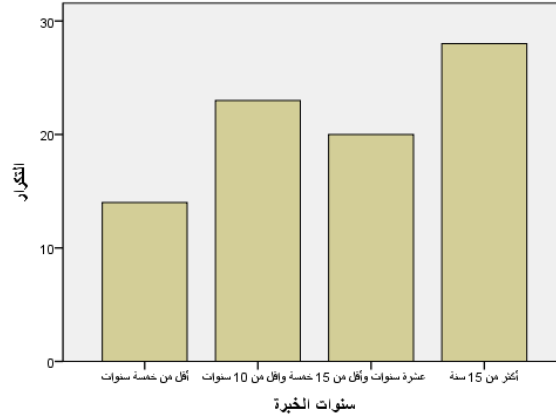
الجدول رقم (2) يوضح توزيع المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث حيث يلاحظ أن (51) فرداً وبنسبة بلغت (60%) يحملون المؤهل العلمي بكالوريوس، بينما (14) فرداً من أفراد العينة وبنسبة بلغت (21.5%) يحملون المؤهل العلمي دبلوم عالي، (18) فرداً من العينة وبنسبة بلغت (13.2%) يحملون المؤهل العلمي ماجستير، وفردان يحملان

المؤهل العلمي دكتوراه بنسبة بلغت (2.3%)، ويشير هذا التأهيل الأكاديمي بين أفراد عينة البحث إلى أن مستوى الدراسات العليا في تنامي مما يمكن تفسيره لصالح موضوع البحث أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

3/ الخبرة العملية:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية.

| النسبة المئوية | التكرار | الخبرة العملية |
|----------------|---------|-------------------|
| 16.5 | 14 | أقل من 5 سنة |
| 27.1 | 23 | 5 وأقل من 10 سنة |
| 23.5 | 20 | 10 وأقل من 15 سنة |
| 32.9 | 28 | أكثر من 15 سنة |
| 100.0 | 85 | المجموع |



شكل رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد الدراسة عينة البحث وفق متغير الخبرة العملية

يوضح الجدول رقم (3) توزيع الخبرة العملية لأفراد عينة البحث يلاحظ أن سنواتالخبرة في العمل بالتعليم لأفراد عينة البحث توزعتكالآتي: (14) من أفراد العينة وبنسبة بلغت (16.5%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أقل من 5 سنوات، و (23) من أفراد العينة وبنسبة بلغت(27.1%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تتراوح بين 5 وأقل من 10 سنوات، و (20) من أفراد العينة وبنسبة بلغت(23.5%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم تتراوح بين 10وأقل من 15 سنة، و(28) من أفراد العينة وبنسبة بلغت(32.9%) لهم سنوات خبرة في العمل بالتعليم أكثر من 15 سنة.

يلاحظ من سنوات الخبرة تواصل الأجيال وتعاقبها في خدمة التعليم مما يجعل طرح موضوع أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيويًا لاستمرارية هذه المسيرة وزيادة العطاء لأطول مدة ممكنة.

4/ أداة البحث:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث لكونها الأداة المناسبة مع مشكلة البحث والفروض حيث للاستبانة مزاياها:

1/ يمكن تطبيقها للحصول على معلومات حول موضوع من العينة.

2/ قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3/ سهولة صياغة عباراتها واختيار ألفاظها.

4/ توفر وقت الباحثة وتعطي المستجيب فرصة للتفكير.

5/ تعطي بعض الحرية للمستجيب في التعبير عن الآراء التي يخشون التعبير عنها أمام الآخرين.

تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات من المعلمين والمعلمات حول أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيميين وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف، الاستبانة في صورتها (قبل) أنظر الملحق (2) والاستبانة في صورتها النهائية أنظر الملحق (3).

اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على المصادر الآتية: الإطار النظري، أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة.

5/ وصف الاستبانة:

صممت الباحثة استبانة لتكون أداة البحث الأساسية، استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الثلاثي: أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لاختيار الإجابة المناسبة.

مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الأساسية وتشمل: النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الكفايات التربوية.

القسم الثاني: صممت الباحثة استبانة ثلاثية الخيارات ليجيب كل مفحوص عن عبارات الاستبانة وفق ما يناسب رأيه.

جدول رقم (4): يوضح محاور استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي وعدد العبارات

| عدد البنود | سؤال المحور | المحاور |
|------------|--|---------------|
| 50 | واقع الكفايات الإدارية لمدير المدرسة: مكون من عشرة مجالات: | المحور الأول |
| 5 | إدارة الموارد المالية والمادية | المجال الأول |
| 5 | الكفايات الإنسانية | المجال الثاني |
| 5 | التعاون مع المجتمع المحلي | المجال الثالث |
| 5 | المجال الإدراكي | المجال الرابع |
| 5 | الكفايات الفنية | المجال الخامس |
| 5 | الكفايات التكنولوجية | المجال السادس |
| 5 | تخطيط المناهج وتطويرها | المجال السابع |
| 5 | إدارة الوقت والاجتماعات | المجال الثامن |
| 5 | صنع القرار | المجال التاسع |
| 5 | الكفايات الذاتية | المجال العاشر |
| 13 | الولاء التنظيمي | المحور الثاني |
| 63 | مجموع العبارات | |

16 / الخصائص القياسية للاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق قدرة الأداة على تحقيق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى وتقيس الأهداف التي صممت من أجلها، والمقصود بالصدق الظاهري هنا هو مدى ارتباط فقرات الاستبانة بالأهداف التي صممت من أجلها والذي يشير إلى الشكل العام للاستبانة ومدى وضوح اللغة ومناسبتها للعينة ووضوح التعليمات وصحة ترتيب الخطوات الأساسية.

وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض فقراتها على (63) من المحكمين ذلك بغرض الإدلاء بأرائهم وملاحظاتهم حول العبارات التي تخص كل محور، وصياغة مفرداتها. أنظر ملحق رقم(1). ولقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اقترحتها المشرف والمحكمون.

طبقت الباحثة الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من(10) أفراد من مجتمع البحث خلاف عينة البحث لقياس الثبات والصدق والتحقق من صلاحية المقياس للتطبيق.

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات، معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات[√].

جدول رقم (5) معامل ثبات استبانة الكفايات الإدارية والولاء التنظيمي للعينة

الاستطلاعية.

| عدد العبارات | معامل ألفاكرونباخ | معامل الصدق الذاتي |
|--------------|-------------------|--------------------|
| 63 | 0.88 | 0.94 |

في ضوء هذه المعاملات من الصدق والثباتان استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الثانوية بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف.

جدول رقم (6): يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاو استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

| المحاور | مجال المحور | معامل ألفاكرونباخ | معامل الصدق الذاتي |
|---------------|--------------------------------------|-------------------|--------------------|
| المحور الأول | واقع الكفايات الإدارية لمدير المدرسة | 0.95 | 0.97 |
| المجال الأول | إدارة الموارد المالية والمادية | 0.72 | 0.85 |
| المجال الثاني | الكفايات الإنسانية | 0.77 | 0.88 |
| المجال الثالث | التعاون مع المجتمع المحلي | 0.81 | 0.90 |
| المجال الرابع | المجال الإدراكي | 0.74 | 0.86 |

| | | | |
|------|------|-------------------------|---------------|
| 0.71 | 0.50 | الكفايات الفنية | المجال الخامس |
| 0.91 | 0.83 | الكفايات التكنولوجية | المجال السادس |
| 0.87 | 0.76 | تخطيط المناهج وتطويرها | المجال السابع |
| 0.87 | 0.76 | إدارة الوقت والاجتماعات | المجال الثامن |
| 0.80 | 0.64 | صنع القرار | المجال التاسع |
| 0.88 | 0.78 | الكفايات الذاتية | المجال العاشر |
| 0.87 | 0.76 | الولاء التنظيمي | المحور الثاني |
| 0.97 | 0.95 | الثبات الكلي للاستبانة | |

تطبيق الاستبانة:

بعد الحصول على الإذن والموافقة من إدارة المرحلة الثانوية بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف بتطبيق الاستبانة، قامت الباحثة بالاتصال بالمعلمين والمعلمات الذين يمثلون مجتمع وعينة البحث، وعرفتهم بنفسها والدراسة التي تقوم بها وشرح الإجراءات المراد تنفيذها، وجدت تعاوناً كبيراً منهم، وزعت الاستبانة عليهم تم استرداد 85 استبانة كلها وكانت صالحة للتحليل ومن ثم فرغت محتوياتها وحولت متغيراتها إلى أرقام لتسهيل عملية تحليل معلوماتها.

مقياس تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم:

ولأغراض تفسير النتائج وتقدير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف؛ تمّت صياغة الفقرات على شكل سلم ليكرت الثلاثي المتدرج وتصحيحها على النحو التالي: أوافق تقابل (ثلاث درجات)، أوافق إلى حد ما تقابل (درجتان)، لا أوافق تقابل (درجة واحدة).

جدول رقم (7): يوضح المحك المعياري لتفسير النتائج

| المدى | درجة التقدير |
|-------------|---|
| 1.00 - 1.66 | يعد مستوى الكفايات الإدارية والولاء التنظيمي متدن. |
| 1.67 - 2.33 | يعد مستوى الكفايات الإدارية والولاء التنظيمي متوسط. |
| 2.34 - 3.00 | يعد مستوى الكفايات الإدارية والولاء التنظيمي مرتفع. |

7/ الأساليب الإحصائية: لتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانيتين تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية:

1/ الجداول التكرارية والنسب المئوية.

2/ الأشكال البيانية.

3/ القيمة الاحتمالية.

4/ الوسط الحسابي.

5/ اختبارات.

6/ اختبار التباين الأحادي للتعرف على بيان الفروق في اتجاهات وآراء أفراد العينة

حول موضوع الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث، من خلال الإجابة عن تساؤلات البحث، والمتعلقة بدرجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي، من وجهة نظر المعلمين بمحلية شرق النيل - وحدة الحاج يوسف، استناداً على استجابات أفراد عينة البحث على أداة البحث.

عرض وتحليل بيانات استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: درجة الكفايات الإدارية لمدير المدرسة:
جدول رقم (8): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الأول: إدارة الموارد المالية
والمادية

| م. | العبارة | التكرار | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|----|---|---------|----------|-----------------|-------|---------|
| 1 | يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات | التكرار | 10 | 22 | 53 | 85 |
| | | النسبة | 11.8 | 25.9 | 62.4 | 100.0 |
| 2 | يستثمر إمكانيات البيئة المحلية في دعم المدرسة | التكرار | 7 | 25 | 53 | 85 |
| | | النسبة | 8.2 | 29.4 | 62.4 | 100.0 |
| 3 | ينظم مالية المدرسة في سجلات مادية | التكرار | 10 | 27 | 48 | 85 |
| | | النسبة | 11.8 | 31.8 | 56.5 | 100.0 |
| 4 | يعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات | التكرار | 6 | 19 | 60 | 85 |
| | | النسبة | 7.1 | 22.4 | 70.6 | 100.0 |
| 5 | يوظف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية | التكرار | 16 | 26 | 43 | 85 |
| | | النسبة | 18.8 | 30.6 | 50.6 | 100.0 |

جدول رقم (9): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الأول: إدارة الموارد المالية والمادية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|---|-------|-------------------|----------------|
| 5 | يوظف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية | 2.32 | 0.775 | متوسط |
| 3 | ينظم مالية المدرسة في سجلات مادية | 2.45 | 0.699 | مرتفع |
| 1 | يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات | 2.51 | 0.701 | مرتفع |
| 2 | يستثمر إمكانيات البيئة المحلية في دعم المدرسة | 2.54 | 0.646 | مرتفع |
| 4 | يعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات | 2.64 | 0.614 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال الأول | 2.49 | 0.687 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (9): إلى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال إدارة الموارد المالية والمادية تراوحت بين (2.32-2.64).

تنوعت فئتها المرتفعة كما هو حال العبارات (3، 1، 2، 4) التي تنص على أن: ينظم مالية المدرسة في سجلات مادية، يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات، يستثمر إمكانيات البيئة المحلية في دعم المدرسة، ويعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.

ومنها المتوسطة كما في العبارة (5) التي تنص على أن: يوظف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية، وجاء تقدير المتوسط العام للمجال الأول مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.687).

جدول رقم (10): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارة المجال الثاني: مجال الكفايات الإنسانية

| م.م | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|-----|--|----------|-----------------|-------|---------|
| 6 | يقيم علاقات طيبة مع المعلمين | 1 | 22 | 62 | 85 |
| | | النسبة | 1.2 | 25.9 | 72.9 |
| 7 | يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية | 6 | 15 | 64 | 85 |
| | | النسبة | 7.1 | 17.6 | 75.3 |
| 8 | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين | 13 | 37 | 35 | 85 |
| | | النسبة | 15.3 | 43.5 | 41.2 |
| 9 | يتقبل انتقادات المعلمين البناءة | 13 | 29 | 43 | 85 |
| | | النسبة | 15.3 | 34.1 | 50.6 |
| 10 | يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين | 10 | 34 | 41 | 85 |
| | | النسبة | 11.8 | 40.0 | 48.2 |

جدول رقم (11): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الثاني: مجال الكفايات الإنسانية تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 8 | يراعي الفروق الفردية بين المعلمين | 2.26 | 0.710 | متوسط |
| 9 | يتقبل انتقادات المعلمين البناءة | 2.35 | 0.735 | مرتفع |
| 10 | يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين | 2.36 | 0.687 | مرتفع |
| 7 | يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية | 2.68 | 0.602 | مرتفع |
| 6 | يقيم علاقات طيبة مع المعلمين | 2.72 | 0.478 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال الثاني | 2.47 | 0.642 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (11): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال الكفايات الإنسانية تراوحت بين (2.26 - 2.72).

تنوعت فئتها المرتفعة كما هو حال العبارات (9، 10، 7، 6) التي تنص على أن: يتقبل انتقادات المعلمين البناءة، يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين، يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية، ويقيم علاقات طيبة مع المعلمين.

ومنها المتوسطة كما في العبارة (8) التي تنص على أن يراعي المدير الفروق الفردية بين المعلمين، وجاء تقدير المتوسط العام للمجال الثاني مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.642) .

جدول رقم (12): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارة المجال الثالث: التعاون مع المجتمع المحلي

| م. | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|----|---------|----------|-----------------|-------|---------|
| | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|---------|----|---|
| 85 | 62 | 17 | 6 | التكرار | 11 | يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم |
| 100.0 | 72.9 | 20.0 | 7.1 | النسبة | | |
| 85 | 40 | 30 | 15 | التكرار | 12 | يعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي |
| 100.0 | 47.1 | 35.3 | 17.6 | النسبة | | |
| 85 | 46 | 34 | 5 | التكرار | 13 | يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي |
| 100.0 | 54.1 | 40.0 | 5.9 | النسبة | | |
| 85 | 38 | 37 | 10 | التكرار | 14 | يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي |
| 100.0 | 44.7 | 43.5 | 11.8 | النسبة | | |
| 85 | 42 | 31 | 12 | التكرار | 15 | يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة |
| 100.0 | 49.4 | 36.5 | 14.1 | النسبة | | |

جدول رقم (13): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الثالث: التعاون مع المجتمع المحلي مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الو سط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|---|----------|-------------------|----------------|
| 12 | يعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي | 2.2 9 | 0.753 | متوسط |
| 14 | يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي | 2.3 3 | 0.679 | متوسط |
| 15 | يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة | 2.3 5 | 0.719 | مرتفع |

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الو سط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|----------|-------------------|----------------|
| 13 | يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي | 2.4 8 | 0.610 | مرتفع |
| 11 | يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم | 2.6 6 | 0.609 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال الثالث | 2.4 2 | 0.674 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (13): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال التعاون مع المجتمع المحلي تراوحت بين (2.29 - 2.66).

تتوعدقمنهاالمرتفعةكماهو حال العبارات (11،13،15) التي تتص على أنه:يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة، يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي، يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.

ومنهاالمتوسطة كما في العبارة(12،14) التي تتص على أنهيعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي،يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي،وجاء تقديرالمتوسط العام للمجال الثالث مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.674) .

جدول رقم (14): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجالالرابع: المجال الإدراكي

| م. | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|----|---------|----------|-----------------|-------|---------|
| | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|---------|---|----|
| 85 | 60 | 21 | 4 | التكرار | لديه القدرة على تحمل المسؤولية | 16 |
| 100.0 | 70.6 | 24.7 | 4.7 | النسبة | | |
| 85 | 48 | 33 | 4 | التكرار | لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة | 17 |
| 100.0 | 56.5 | 38.8 | 4.7 | النسبة | | |
| 85 | 35 | 37 | 13 | التكرار | يعمل على تنمية مهارات العاملين بأساليب الإدارة الصفية الحديثة | 18 |
| 100.0 | 41.2 | 43.5 | 15.3 | النسبة | | |
| 85 | 40 | 23 | 22 | التكرار | يعقد دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات المعلمين | 19 |
| 100.0 | 47.1 | 27.1 | 25.9 | النسبة | | |
| 85 | 39 | 33 | 13 | التكرار | يعمل على إثارة دافعية المعلمين | 20 |
| 100.0 | 45.9 | 38.8 | 15.3 | النسبة | | |

جدول رقم (15): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الرابع: المجال الإدراكي مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 19 | يعقد دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات المعلمين | 2.21 | 0.832 | متوسط |
| 18 | يعمل على تنمية مهارات العاملين بأساليب الإدارة | 2.2 | 0.710 | متوسط |

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|----------|-------------------|----------------|
| | الصفية الحديثة | 6 | | |
| 20 | يعمل على إثارة دافعية المعلمين | 2.3 1 | 0.724 | متوسط |
| 17 | لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة | 2.5 2 | 0.590 | مرتفع |
| 16 | لديه القدرة على تحمل المسؤولية | 2.6 6 | 0.568 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال الرابع | 2.3 9 | 0.684 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (15): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: المجال الرابع: المجال الإدراكي تراوحت بين (2.21 - 2.66).

تتوعدتقمنها المرتفعة كما هو حال العبارات (16،17) التي تنص على: لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة، لديه القدرة على تحمل المسؤولية.

ومنها المتوسطة كما في العبارة (20،18،19) التي تنص على أنه: يعقد دورات تدريبية وورش عمل لتنمية مهارات المعلمين، يعمل على تنمية مهارات العاملين بأساليب الإدارة الصفية الحديثة، يعمل على إثارة دافعية المعلمين، وجاء تقدير المتوسط العام للمجال الرابع مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.684) .

ترى الباحثة ضرورة إعادة النظر في الفقرات التي جاءت بتقدير متوسط في بعد المجال الإدراكي لكفايات المدير الإدارية لأن هذا المجال يؤثر على الأداء المهني لدى المعلمين بصورة مباشرة.

جدول رقم (16): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الخامس: الكفايات الفنية

| م.م | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|-----|--|----------|-----------------|-------|---------|
| 21 | يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية | 11 | 34 | 40 | 85 |
| | | 12.9 | 40.0 | 47.1 | 100.0 |
| 22 | يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل | 13 | 44 | 28 | 85 |
| | | 15.3 | 51.8 | 32.9 | 100.0 |
| 23 | يعمل على تطوير العملية التربوية بالمدرسة | 8 | 26 | 51 | 85 |
| | | 9.4 | 30.6 | 60.0 | 100.0 |
| 24 | يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة | 10 | 39 | 36 | 85 |
| | | 11.8 | 45.9 | 42.4 | 100.0 |
| 25 | يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية | 12 | 33 | 40 | 85 |
| | | 14.1 | 38.8 | 47.1 | 100.0 |

جدول رقم (17): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الخامس: الكفايات الفنية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 22 | يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل | 2.18 | 0.676 | متوسط |
| 24 | يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة | 2.31 | 0.673 | متوسط |
| 25 | يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية | 2.33 | 0.714 | متوسط |
| 21 | يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية | 2.34 | 0.700 | مرتفع |

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 23 | يعمل على تطوير العملية التربوية بالمدرسة | 2.51 | 0.666 | مرتفع |
| المتوسط العام للمجال الخامس | | | | |
| | | 2.33 | 0.686 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (17): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: المجال الخامس الكفايات الفنية تراوحت بين (2.18 - 2.51).

تتوزع ثنائياتها المرتفعة كما هو حال العبارات (21، 23) التي تنص على أنه: يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية، يعمل على تطوير العملية التربوية بالمدرسة.

ومنها المتوسطة كما في العبارة (22، 24، 25) التي تنص على أن: يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل، يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة، يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية. وجاء تقدير المتوسط العام للمجال الخامس مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.33) وانحراف معياري (0.686) .

جدول رقم (18): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال السادس: مجال الكفايات التكنولوجية

| م. | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق ق | المجموع |
|----|-----------------------------------|----------|-----------------|---------|---------|
| 26 | يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة | 8 | 35 | 42 | 85 |

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|---------|--|----|
| 100.0 | 49.4 | 41.2 | 9.4 | النسبة | المدرسة | |
| 85 | 37 | 35 | 13 | التكرار | يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للمدرسة | 27 |
| 100.0 | 43.5 | 41.2 | 15.3 | النسبة | | |
| 85 | 37 | 37 | 11 | التكرار | يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم | 28 |
| 100.0 | 43.5 | 43.5 | 12.9 | النسبة | | |
| 85 | 39 | 22 | 24 | التكرار | يقيم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة | 29 |
| 100.0 | 45.9 | 25.9 | 28.2 | النسبة | | |
| 85 | 39 | 34 | 12 | التكرار | يواكب التطورات التكنولوجية | 30 |
| 100.0 | 45.9 | 40.0 | 14.1 | النسبة | | |

جدول رقم (19): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال السادس: مجال الكفايات التكنولوجية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 29 | يقيم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة | 2.19 | 0.843 | متوسط |

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 27 | يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للمدرسة | 2.28 | 0.717 | متوسط |
| 28 | يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم | 2.31 | 0.690 | متوسط |
| 30 | يواكب التطورات التكنولوجية | 2.32 | 0.711 | متوسط |
| 26 | يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة | 2.40 | 0.658 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال السادس | 2.30 | 0.724 | متوسط |

تشير نتائج جدول رقم (19): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال الكفايات التكنولوجية تراوحت بين (2.19 - 2.40).

تتوعدقمنهاالمرتفعةكماهو حال العبارة (26) التي تنص على أن: يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة، ومنهاالمتوسطة كما في العبارات(29،27،28،30) التي تنص على أن من كفايات المدير:يقيم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للمدرسة،يحثالمعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم ، يواكب التطورات التكنولوجية. وجاء تقديرالمتوسط العام للمجال السادس متوسطاً ، بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.724) .

ترى الباحثة ضرورة إعادة النظر في الفقرات التي جاءت بتقدير متوسط في مجال الكفايات التكنولوجية للمدير، لأن هذا المجال يؤثر على الأداء المهني في ظل التطورات التقنية وعصر الانفجار المعرفي.

جدول رقم (20): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجالالسابع: تخطيط المناهج وتطويرها

| م. | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد | أوافق ق | المجموع |
|----|---------|----------|--------------|---------|---------|
| | | | | | |

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|---------|--|----|
| | | ما | | | | |
| 85 | 53 | 22 | 10 | التكرار | يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية | 31 |
| 100.0 | 62.4 | 25.9 | 11.8 | النسبة | | |
| 85 | 53 | 25 | 7 | التكرار | يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة | 32 |
| 100.0 | 62.4 | 29.4 | 8.2 | النسبة | | |
| 85 | 48 | 27 | 10 | التكرار | يضع خطط لتطوير المناهج | 33 |
| 100.0 | 56.5 | 31.8 | 11.8 | النسبة | | |
| 85 | 60 | 19 | 6 | التكرار | يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة | 34 |
| 100.0 | 70.6 | 22.4 | 7.1 | النسبة | | |
| 85 | 43 | 26 | 16 | التكرار | يثرى المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المناهج | 35 |
| 100.0 | 50.6 | 30.6 | 18.8 | النسبة | | |

جدول رقم (21): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال السابع: تخطيط المناهج وتطويرها مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|---------|-------|-------------------|----------------|
|-----------------------|---------|-------|-------------------|----------------|

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 35 | يثيري المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المناهج | 2.31 | 0.756 | متوسط |
| 34 | يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة | 2.35 | 0.735 | مرتفع |
| 33 | يضع خطط لتطوير المناهج | 2.36 | 0.784 | مرتفع |
| 32 | يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة | 2.45 | 0.627 | مرتفع |
| 31 | يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية | 2.69 | 0.578 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال السابع | 2.43 | 0.696 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (21): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال التخطيط المناهج وتطويرها تراوحت بين (2.32 - 2.64).

تتوعدقمنها المرتفعة كما هو حال العبارات (31،32،33،34) التي تتص على أنه: يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة ، يضع خطط لتطوير المناهج، يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة، يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية. ومنها المتوسطة كما في العبارة (35) التي تتص على أنه يثيري المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المناهج، وجاء تقدير المتوسط العام للمجال السابع مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.696) .

جدول رقم (22): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال الثامن: إدارة الوقت والاجتماعات

| م. | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|----|---|----------|-----------------|-------|---------|
| 36 | يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع | 6 | 16 | 63 | 85 |
| | | 7.1 | 18.8 | 74.1 | 100.0 |
| 37 | يتمكن من إدارة الوقت بكفاية | 9 | 32 | 44 | 85 |
| | | 10.6 | 37.6 | 51.8 | 100.0 |
| 38 | يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها | 7 | 24 | 54 | 85 |
| | | 8.2 | 28.2 | 63.5 | 100.0 |
| 39 | يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل | 4 | 20 | 61 | 85 |
| | | 4.7 | 23.5 | 71.8 | 100.0 |
| 40 | يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع | 5 | 23 | 57 | 85 |
| | | 5.9 | 27.1 | 67.1 | 100.0 |

جدول رقم (23): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه المجال الثامن: إدارة الوقت والاجتماعات مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|---|-------|-------------------|----------------|
| 37 | يتمكن من إدارة الوقت بكفاية | 2.41 | 0.678 | مرتفع |
| 38 | يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها | 2.55 | 0.646 | مرتفع |
| 40 | يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع | 2.61 | 0.599 | مرتفع |
| 36 | يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع | 2.67 | 0.605 | مرتفع |
| 39 | يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل | 2.67 | 0.565 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال الثامن | 2.58 | 0.619 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (23): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه : مجال إدارة الوقت والاجتماعات تراوحت بين (2.41 - 2.67).

جاءت جميع عبارات هذا المجال عند تقدير مرتفع وبحسب ترتيب أواسطها الحسابية (37،38،40،36،39) التي تنص على أن من كفايات المدير: يتمكن من إدارة الوقت بكفاية يهتم بإنجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها، يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع، يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع، يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل، وجاء تقدير المتوسط العام للمجال الثامن مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.58) وبانحراف معياري (0.619) .

جدول رقم (24): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجالات التسع: مجال صنع القرار

| المجموع | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق | التكرار | العبارة | م. |
|---------|-------|-----------------|----------|---------|--|----|
| 85 | 58 | 22 | 5 | التكرار | يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب | 41 |
| 100.0 | 68.2 | 25.9 | 5.9 | النسبة | | |
| 85 | 46 | 28 | 11 | التكرار | يتابع تنفيذ القرارات بنفسه | 42 |
| 100.0 | 54.1 | 32.9 | 12.9 | النسبة | | |
| 85 | 43 | 33 | 9 | التكرار | يصنع البدائل المناسبة للقرار | 43 |
| 100.0 | 50.6 | 38.8 | 10.6 | النسبة | | |
| 85 | 49 | 30 | 6 | التكرار | يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين | 44 |
| 100.0 | 57.6 | 35.3 | 7.1 | النسبة | | |
| 85 | 40 | 34 | 11 | التكرار | تساعد القرارات التي يتخذها في تحسين فعالية المدرسة | 45 |
| 100.0 | 47.1 | 40.0 | 12.9 | النسبة | | |

جدول رقم (25): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه مجال صنع القرار مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|--|-------|-------------------|----------------|
| 45 | تساعد القرارات التي يتخذها في تحسين فعالية المدرسة | 2.34 | 0.700 | مرتفع |
| 43 | يصنع البدائل المناسبة للقرار | 2.40 | 0.676 | مرتفع |
| 42 | يتابع تنفيذ القرارات بنفسه | 2.41 | 0.712 | مرتفع |
| 44 | يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين | 2.51 | 0.629 | مرتفع |
| 41 | يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب | 2.62 | 0.597 | متوسط |
| | المتوسط العام للمجال التاسع | 2.46 | 0.663 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (25): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال صنع القرار تراوحت بين (2.34 - 2.62)، جاءت جميع عبارات هذا المجال عند تقدير مرتفع، التي تنص على أن من كفايات المدير: تساعد القرارات التي يتخذها في تحسين فعالية المدرسة، يصنع البدائل المناسبة للقرار، يتابع تنفيذ القرارات بنفسه، يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين، يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب. وجاء تقدير المتوسط العام للمجال التاسع مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.663) .

جدول رقم (26): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المجال العاشر: مجال الكفايات الذاتية

| م.م | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|-----|---|----------|-----------------|-------|---------|
| 46 | يتعامل مع المعلمين بعدالة | التكرار | 9 | 26 | 85 |
| | | النسبة | 10.6 | 30.6 | 100.0 |
| 47 | يتحمل ضغط العمل | التكرار | 7 | 37 | 85 |
| | | النسبة | 8.2 | 43.5 | 100.0 |
| 48 | يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين | التكرار | 4 | 48 | 85 |
| | | النسبة | 4.7 | 56.5 | 100.0 |
| 49 | يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة | التكرار | 4 | 36 | 85 |
| | | النسبة | 4.7 | 42.4 | 100.0 |
| 50 | يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين | التكرار | 9 | 27 | 85 |
| | | النسبة | 10.6 | 31.8 | 100.0 |

جدول رقم (27): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه مجال الكفايات الذاتية مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|-----------------------|---|-------|-------------------|----------------|
| 48 | يملك المقدرة على التأثير في الآخرين | 2.34 | 0.568 | مرتفع |
| 47 | يتحمل ضغط العمل | 2.40 | 0.640 | مرتفع |
| 50 | يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين | 2.47 | 0.683 | مرتفع |
| 46 | يتعامل مع المعلمين بعدالة | 2.48 | 0.683 | متوسط |
| 49 | يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة | 2.48 | 0.590 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمجال العاشر | 2.43 | 0.633 | مرتفع |

تشير نتائج جدول رقم (27): الى أن متوسط درجات الكفايات الإدارية لمدير المدرسة تجاه: مجال الكفايات الذاتية تراوحت بين (2.34 - 2.48)، جاءت جميع عبارات هذا المجال عند تقدير مرتفع، التي تنص على من كفايات المدير أنه: يملك المقدرة على التأثير في الآخرين، يتحمل ضغط العمل، يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين، يتعامل مع المعلمين بعدالة، يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة. وجاء تقدير المتوسط العام للمجال التاسع مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.663).

عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

جدول رقم (28): يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني: الولاء التنظيمي

| م. | العبارة | لا أوافق | أوافق إلى حد ما | أوافق | المجموع |
|----|-------------------------------------|----------|-----------------|-------|---------|
| 51 | التكيف مع متطلبات العمل بدرجة عالية | 5 | 36 | 44 | 85 |
| | | 5.9 | 42.4 | 51.8 | 100.0 |
| 52 | ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل | 6 | 44 | 35 | 85 |
| | | 7.1 | 51.8 | 41.2 | 100.0 |
| 53 | ترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة | 2 | 46 | 37 | 85 |
| | | 2.4 | 54.1 | 43.5 | 100.0 |
| 54 | الإحساس بالحب للمؤسسة | 4 | 42 | 39 | 85 |
| | | 4.7 | 49.4 | 45.9 | 100.0 |
| 55 | الإخلاص للمؤسسة | 7 | 27 | 51 | 85 |
| | | 8.2 | 31.8 | 60.0 | 100.0 |
| 56 | تقوية الرباط بين المعلم والمؤسسة | 4 | 29 | 52 | 85 |
| | | 4.7 | 34.1 | 61.2 | 100.0 |
| 57 | يسعى الفرد لتحقيق ذاته | 4 | 28 | 53 | 85 |
| | | 4.7 | 32.9 | 62.4 | 100.0 |
| 58 | التأكد على ما حققه من إنجازات | 0 | 31 | 54 | 85 |

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|---------|--|----|
| 100.0 | 63.5 | 36.5 | 0 | النسبة | | |
| 85 | 59 | 24 | 2 | التكرار | أقدم صورة جيدة للآخرين عن مدرستي | 59 |
| 100.0 | 69.4 | 28.2 | 2.4 | النسبة | | |
| 85 | 58 | 24 | 3 | التكرار | أحب طلبتي وأساعدهم في التغلب على مشكلاتهم | 60 |
| 100.0 | 68.2 | 28.2 | 3.5 | النسبة | | |
| 85 | 63 | 19 | 3 | التكرار | أتناقش مع الزملاء في المشكلات التربوية التي قد تواجهنا | 61 |
| 100.0 | 74.1 | 22.4 | 3.5 | النسبة | | |
| 85 | 57 | 25 | 3 | التكرار | أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة | 62 |
| 100.0 | 67.1 | 29.4 | 3.5 | النسبة | | |
| 85 | 44 | 28 | 13 | التكرار | لدي علاقات عمل جيدة في المدرسة | 63 |
| 100.0 | 51.8 | 32.9 | 15.3 | النسبة | | |

جدول رقم (29): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحور الثاني:
الولاء التنظيمي مرتبة تصاعدياً (ن = 85)

| رقم العبارة في الأداة | العبارة | الوسط | الانحراف المعياري | مستوى الولاء |
|-----------------------|--|-------|-------------------|--------------|
| 52 | ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل | 2.34 | 0.609 | مرتفع |
| 63 | لدي علاقات عمل جيدة في المدرسة | 2.36 | 0.738 | مرتفع |
| 53 | ترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة | 2.41 | 0.541 | مرتفع |
| 54 | الإحساس بالحب للمؤسسة | 2.41 | 0.583 | مرتفع |
| 51 | التكيف مع متطلبات العمل بدرجة عالية | 2.46 | 0.609 | مرتفع |
| 55 | الإخلاص للمؤسسة | 2.52 | 0.648 | مرتفع |
| 56 | تقوية الرباط بين المعلم والمؤسسة | 2.56 | 0.586 | مرتفع |
| 57 | يسعى الفرد لتحقيق ذاته | 2.58 | 0.585 | مرتفع |
| 58 | التأكد على ما حققه من إنجازات | 2.64 | 0.484 | مرتفع |
| 62 | أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة | 2.64 | 0.553 | مرتفع |
| 60 | أحب طلبتي وأساعدهم في التغلب على مشكلاتهم | 2.65 | 0.550 | مرتفع |
| 59 | أقدم صورة جيدة للآخرين عن مدرستي | 2.67 | 0.521 | مرتفع |
| 61 | أتناقش مع الزملاء في المشكلات التربوية التي قد تواجهنا | 2.71 | 0.531 | مرتفع |
| | المتوسط العام للمحور الثاني | 2.53 | 0.580 | مرتفع |

يوضح الجدول رقم (29): آراء العينة حول عبارات المحور الثاني الولاء التنظيمي جاءت عبارات كل المحور عند تقدير مرتفع، تراوحت المتوسطات بين (2.34 - 2.71)، وهذا يعني أن الولاء التنظيمي (على حسب المفحوصين) تتمثل في عبارات المحور كلها وهي: التكيف مع متطلبات العمل بدرجة عالية، ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، ترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة، الإحساس بالحب للمؤسسة، والإخلاص للمؤسسة، تقوية الرباط بين المعلم والمؤسسة.

يسعى الفرد لتحقيق ذاته، يسعى الفرد لتحقيق ذاته، التأكد على ما حققه من إنجازات، أقدم صورة جيدة للآخرين عن مدرستي، أحب طلبتي وأساعدهم في التغلب على مشكلاتهم، أتناقش مع الزملاء في المشكلات التربوية التي قد تواجهنا، أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة، لدي علاقات عمل جيدة في المدرسة، وجاء تقدير المتوسط العام للمحور الثاني الولاء التنظيمي مرتفعاً بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (0.580) .

مناقشة النتائج وتفسيرها:

من سؤال البحث الرئيس: ، الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين وجهة نظر المعلمين؟ وتفرعت منه :

السؤال الأول: ما درجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بولاية الخرطوم من وجهة نظر المعلمين؟

لخصت الباحثة نتائج محاور استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، في الجدول التالي لمناقشة أسئلة البحث في ضوءها.

جدول رقم (30): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور استبانة درجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي (ن=85)

| المحاور | مجال المحور | المتوسط العام | الانحراف المعياري | مستوى الكفايات |
|---|--------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| المجال السادس | الكفايات التكنولوجية | 2.30 | 0.724 | متوسط |
| المجال الخامس | الكفايات الفنية | 2.33 | 0.686 | مرتفع |
| المجال الرابع | المجال الإداري | 2.39 | 0.684 | مرتفع |
| المجال الثالث | التعاون مع المجتمع المحلي | 2.42 | 0.674 | مرتفع |
| المجال السابع | تخطيط المناهج وتطويرها | 2.43 | 0.696 | مرتفع |
| المجال العاشر | الكفايات الذاتية | 2.43 | 0.633 | مرتفع |
| المجال التاسع | صنع القرار | 2.46 | 0.663 | مرتفع |
| المجال الثاني | الكفايات الإنسانية | 2.47 | 0.642 | مرتفع |
| المجال الأول | إدارة الموارد المالية والمادية | 2.49 | 0.687 | مرتفع |
| المجال الثامن | إدارة الوقت والاجتماعات | 2.58 | 0.619 | مرتفع |
| المحور الأول | واقع الكفايات الإدارية لمدير المدرسة | 2.43 | 0.673 | مرتفع |
| المحور الثاني | الولاء التنظيمي | 2.53 | 0.580 | مرتفع |
| المتوسط العام لمحور الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية | | 2.44 | 0.623 | مرتفع |

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (30): أظهرت النتائج أن درجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية، بحسب متوسطات استجابات أفراد العينة يقع في خانة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية (2.43) وبانحراف معياري بلغ (0.673).

حيث جاء ترتيب مجالات المحور حسب متوسطاتها: أولاً مجال إدارة الوقت والاجتماعات وتلاه مجال إدارة الموارد المالية والمادية وأسفل الترتيب مجال الكفايات التكنولوجية.

اتفقت نتيجة البحث مع دراسة (معز النور، 2006) بعنوان النمط الإداري السائد بالمدارس وأثره في بناء العلاقات الإنسانية. التي توصلت إلى نتيجة متغيرات البحث، نسبة الإناث كان مرتفعاً .

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (زولر، 2002) بعنوان: أن الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرنامج إعداد مديري التربية والتعليم. التي توصلت إلى نتيجة متوسطة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الكاساني، 2000) بعنوان: أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. الأردن. والتي توصلت إلى أن إدارة الوقت والاجتماعات؛ النتيجة مرتفعة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة جاموس ونتيجة دراسة (عويضة طالب، 2013) بعنوان درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية التي توصلت إلى نتيجة متوسطة.

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (هيثم الطروة، 2001) بعنوان : واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية؛ التي توصلت إلى أن التعاون مع المجتمع المحلي مرتفع.

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (الكاساني، 2000) التي توصلت إلى أن التعاون مع المجتمع المحلي متوسط .

...اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (جاموس ،2007). ونتيجة دراسة (المالكي 2006..) التي توصلت إلى نتيجة أن الكفايات الفنية متوسط.

اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (هيثم الطروة ،2001) التي توصلت إلى نتيجة أن إدارة الوقت والاجتماعات مرتفع.

تري الباحثة اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة : لقد كانت برامج التربية في المعاهد قبل الخدمة وأثناء، وفي الجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطاراً مرجعياً ، أما في الفترة الأخيرة فقد طرأت على برامج إعداد التربويين وتربيتهم تطورات كان من أبرزها مبدأ الكفاية أو الأداء بدلاً من اعتماد المعرفة إطاراً مرجعياً .

والتي توصلت الكفايات الفنية إلى نتيجة متوسطة، ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية بولاية الخرطوم؟

من خلال النظر لمعطيات جدول رقم (30): أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية محلية شرق النيل -وحدة الحاج يوسف، بحسب متوسطات استجابات أفراد العينة يقع في خانة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الولاء التنظيمي (2.53) وبانحراف معياري بلغ (0.580). توضح تجانس استجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور .

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (القيوتي والعنزي ،2004) بعنوان الولاء التنظيمي في القطاعات العام والخاص التي توصلت إلى: أن الولاء التنظيمي للمعلمين مرتفع.

اتفقت نتيجة البحث مع دراسة (سلامة،2003) بعنوان الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ومستوى الولاء التنظيمي والتي توصلت إلى نتيجة مرتفع.

اتفقت دراسة البحث مع دراسة (عطاري ورفاقه، 2006) بعنوان مستوى الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية لمديري وزارة التربية والتعليم والتي توصلت النتيجة مرتفع.

واختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (رويم،2010) بعنوان واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية التي توصلت إلى: النتيجة متوسط.

ترى الباحثة أن تقدير درجة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس صديق التوم الثانوية قد جاء مرتفعاً .

هناك ارتباط وثيق بين مستووالولاء التنظيمي والأداء الوظيفي وقيام المعلم بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهويمكن تمييزها في أبعاد جزئية هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء، ترى الباحثة أنه لابد من تبني طرق متنوعة لتقييم الأداء وتحديد الأدوات المستخدمة لقياس أداء المعلم عليها، لتحري العدل والشفافية ما أمكن.

هناك جهد كبير مبذول منإدارة المدارس النموذجية أدى بالولاء التنظيمي لدى المعلمين منها: تحقيق مبدأ العدالة في الأجور مع المهن الأخرى.تطبق المدرسة مبدأ المكافآت والحوافز الإضافية والمزايا الأخرىالترحيل والتأمين الصحي وإعادة النظر في التشريعات التربوية بما يخدم العمل، والاهتمام بحالة المعلمين النفسية والمادية، حيث تؤثر السياسات التعليمية وما تقدمه الإدارات من حوافز مادية ومعنوية على أداء

المعلمين، كما يؤثر أسلوب الإدارة المدرسية بما تنتهجه من ممارسات ديمقراطية أو تسلطية على ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الأداء.

السؤال الثالث: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متغيري الكفايات الإدارية للمديرين والولاء التنظيمي للمعلمين.

يوضح الجدول (31) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور.

| | | الدرجة الكلية للاستبانة | محور الكفايات الإدارية | محور الولاء التنظيمي |
|----------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|
| الدرجة الكلية للاستبانة | معامل بيرسون للاستبانة | 1 | .989** | .716** |
| | مستوى الدلالة | | .000 | .000 |

| | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|
| | حجم العينة | 85 | 85 | 85 |
| محور الكفايات الإدارية | معامل بيرسون للارتباط | .989** | 1 | .606** |
| | مستوى الدلالة | .000 | | .000 |
| | حجم العينة | 85 | 85 | 85 |
| محور الولاء التنظيمي | معامل بيرسون للارتباط | .716** | .606** | 1 |
| | مستوى الدلالة | .000 | .000 | |
| | حجم العينة | 85 | 85 | 85 |

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.01$)

قيمة معامل الارتباط ($r = 0.61$) بين محوري الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بوحدة الحاج يوسف. هو ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) هو أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05)، ويفسر بأنه ارتباط دال إحصائياً مرتفع وموجب (طردني)، أي كلما زاد درجة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية يزيد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بوحدة الحاج يوسف.

نموذج لربط نتائج الدراسات السابقة مع نتيجة البحث الحالية:

تختلف نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (عويضة طالب، 2013م) التي توصلت إلى: عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الجنسين في الولاء التنظيمي ربما يعود إلى كونهم يعيشون نفس الظروف في مدارسهم وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الباحثة من وجود فروق ذات دلالة بين الجنسين لصالح الإناث.

تتفق نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (يوسف، 2001) التي توصلت إلى: وجود علاقة ارتباطية بين الأداء المهني ونوع المؤهل الأكاديمي للمعلم والمعلمة.

تري الباحثة أن الولاء التنظيمي يعكس جاذبية العمل وبالتالي يقلل من فرص تركه للعمل خارج المؤسسة التعليمية أو التغيب والتمارض والإهمال وما إلى ذلك. يتضح من هذا أنه يجب على المديرين توفير الحوافز المناسبة للمعلمين ذوي الأداء المتميز لأنه يعزز شعورهم النفسي بالولاء ويحفزهم لمزيد من العمل ويشجع التنافس الشريف بينهم.

السؤال الرابع: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير النوع: استخدمت الباحثة اختبار (ت لعينتين مستقلتين) للتحقق من صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (31) يوضح اختبار (T) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي وفقاً لمتغير (النوع) على جميع المجالات وعلى المقياس الكلي.

| المجال | النوع | العدد | الوسط | الانحراف المعياري | قيمة (ت) | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------------------|----------|--------------|---------------|
| إدارة الموارد المالية والمادية | ذكر | 37 | 12.78 | 1.873 | 1.158 | 83 | .250 |
| | أنثى | 48 | 12.19 | 2.663 | | | |
| الكفايات الإنسانية | ذكر | 37 | 12.49 | 2.256 | .379 | 83 | .706 |

| | | | | | | | |
|------|----|-------|-------|-------|----|------|---------------------------|
| | | | 2.423 | 12.29 | 48 | أنثى | |
| .757 | 83 | .311 | 2.518 | 12.22 | 37 | ذكر | التعاون مع المجتمع المحلي |
| | | | 2.601 | 12.04 | 48 | أنثى | |
| .214 | 83 | 1.252 | 2.439 | 12.32 | 37 | ذكر | المجال الإدراكي |
| | | | 2.373 | 11.67 | 48 | أنثى | |
| .967 | 83 | -.042 | 1.814 | 11.65 | 37 | ذكر | الكفايات الفنية |
| | | | 2.097 | 11.67 | 48 | أنثى | |
| .225 | 83 | 1.223 | 2.767 | 11.89 | 37 | ذكر | الكفايات التكنولوجية |
| | | | 2.806 | 11.15 | 48 | أنثى | |
| .301 | 83 | 1.042 | 2.376 | 12.49 | 37 | ذكر | تخطيط المناهج وتطويرها |
| | | | 2.592 | 11.92 | 48 | أنثى | |
| .488 | 83 | .697 | 1.983 | 13.11 | 37 | ذكر | إدارة الوقت والاجتماعات |
| | | | 2.372 | 12.77 | 48 | أنثى | |
| .955 | 83 | .057 | 1.970 | 12.30 | 37 | ذكر | صنع القرار |
| | | | 2.257 | 12.27 | 48 | أنثى | |
| .279 | 83 | 1.090 | 2.268 | 12.49 | 37 | ذكر | الكفايات الذاتية |
| | | | 2.328 | 11.94 | 48 | أنثى | |
| .902 | 83 | .124 | 3.651 | 33.00 | 37 | ذكر | محور الولاء التنظيمي |
| | | | 4.001 | 32.90 | 48 | أنثى | |

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمين مدارس المرحلة الثانوية حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير النوع على جميع محاور أداة الدراسة، حيث جاءت قيمة T غير دالة

إحصائياً ويمكن أن تعزو الباحثة سبب ذلك إلى تجانس أفراد عينة الدراسة من المعلمين وعملهم في بيئة مدرسية واحدة ومتشابهة على الرغم من اختلاف تخصصاتهم ، فمتطلبات العمل ، والتزاماته ، وقوانينه ، والجهة المشرفة عليها والمتابعة له جهة واحدة، وظروف العمل واحدة ، لذا جميعهم بغض النظر عن نوعهم مدركين لأهمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الكاساني، 2000)) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

2/ لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات لمعلمين حول أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي: استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (32) يوضح اختبار ANOVA لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات التنظيمية وفقاً لمتغير (علاقتها بالولاء) على جميع المجالات المتعلقة بمقياس الكلي.

| المحاور | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) |
|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|---------------------------------------|
| مجال إدارة الموارد المالية والمادية | بين المربعات | 1.949 | 3 | .650 | .113 | .952 |
| | داخل المجموعات | 465.063 | 81 | 5.742 | | |
| | المجموع | 467.012 | 84 | | | |

| | | | | | | |
|------|-------|-------|----|---------|----------------|----------------------------------|
| .227 | 1.476 | 7.945 | 3 | 23.835 | بين المربعات | مجالات الكفايات الإنسانية |
| | | 5.384 | 81 | 436.118 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 459.953 | المجموع | |
| .692 | .487 | 3.232 | 3 | 9.696 | بين المربعات | مجالات التعاون مع المجتمع المحلي |
| | | 6.631 | 81 | 537.128 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 546.824 | المجموع | |
| .338 | 1.141 | 6.591 | 3 | 19.773 | بين المربعات | المجال الإدراكي |
| | | 5.778 | 81 | 468.039 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 487.812 | المجموع | |
| .701 | .475 | 1.874 | 3 | 5.621 | بين المربعات | مجالات الكفايات الفنية |
| | | 3.944 | 81 | 319.485 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 325.106 | المجموع | |
| .890 | .209 | 1.681 | 3 | 5.042 | بين المربعات | مجالات الكفايات التكنولوجية |
| | | 8.051 | 81 | 652.134 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 657.176 | المجموع | |
| .818 | .310 | 1.990 | 3 | 5.971 | بين المربعات | مجالات تخطيط المناهج وتطويرها |
| | | 6.416 | 81 | 519.723 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 525.694 | المجموع | |
| .779 | .365 | 1.814 | 3 | 5.443 | بين المربعات | مجالات الإدارة الوقت والاجتماعات |
| | | 4.975 | 81 | 402.980 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 408.424 | المجموع | |
| .691 | .489 | 2.250 | 3 | 6.751 | بين المربعات | مجالات الصناعات |

| | | | | | | |
|------|-------|--------|----|----------|----------------|-------------------------|
| | | 4.598 | 81 | 372.472 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 379.224 | المجموع | |
| .340 | 1.135 | 6.000 | 3 | 18.000 | بين المربعات | مجالات الكفايات الذاتية |
| | | 5.288 | 81 | 428.353 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 446.353 | المجموع | |
| .369 | 1.064 | 15.579 | 3 | 46.738 | بين المربعات | محور الولاء التنظيمي |
| | | 14.642 | 81 | 1185.968 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 1232.706 | المجموع | |

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمين مدارس المرحلة الثانوية حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع محاور أداة الدراسة، حيث جاءت قيمة F غير دالة إحصائياً .

اتفقت / اختلفت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (سيلب، 2004) التي توصلت إلى: أن الولاء التنظيمي للمعلمين مرتفع .

3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين حول أثر الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) للتحقق من صحة هذه الفرضية.

الجدول رقم (33) يوضح اختبار (ANOVA) لتحديد الفروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول الكفايات وعلاقتها بالولاء التنظيمي فوق المتغير (اختبار الإدارية لمديري المدارس سنوات الخبرة) على جميع المجالات لتوعلها بالمقاييس الكلي.

| الدلالة الإحصائية =0.05) (α | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | المحاور |
|-----------------------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------------------------------|
| .288 | 1.276 | 7.023 | 3 | 21.069 | بين المربعات | مجال إدارة الموارد المالية والمادية |
| | | 5.505 | 81 | 445.943 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 467.012 | المجموع | |
| .633 | .574 | 3.194 | 3 | 9.582 | بين المربعات | مجال الكفايات الإنسانية |
| | | 5.560 | 81 | 450.371 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 459.953 | المجموع | |
| .493 | .807 | 5.293 | 3 | 15.878 | بين المربعات | مجال التعاون مع المجتمع المحلي |
| | | 6.555 | 81 | 530.946 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 546.824 | المجموع | |
| .845 | .272 | 1.623 | 3 | 4.870 | بين المربعات | المجال الإدراكي |
| | | 5.962 | 81 | 482.942 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 487.812 | المجموع | |
| .288 | 1.277 | 4.895 | 3 | 14.685 | بين المربعات | مجال الكفايات الفنية |
| | | 3.832 | 81 | 310.421 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 325.106 | المجموع | |
| .678 | .507 | 4.039 | 3 | 12.117 | بين المربعات | مجال الكفايات التكنولوجية |
| | | 7.964 | 81 | 645.059 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 657.176 | المجموع | |
| .334 | 1.151 | 7.165 | 3 | 21.495 | بين المربعات | مجال تخطيط المناهج وتطويرها |
| | | 6.225 | 81 | 504.199 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 525.694 | المجموع | |
| .066 | 2.487 | 11.483 | 3 | 34.449 | بين المربعات | مجال إدارة الوقت والاجتماعات |
| | | 4.617 | 81 | 373.975 | داخل المجموعات | |

| | | | | | | |
|------|-------|--------|----|----------|----------------|-----------------------|
| | | | 84 | 408.424 | المجموع | |
| .228 | 1.474 | 6.542 | 3 | 19.626 | بين المربعات | مجال الصنعا لقرار |
| | | 4.439 | 81 | 359.598 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 379.224 | المجموع | |
| .304 | 1.232 | 6.491 | 3 | 19.472 | بين المربعات | مجال الكفايات الذاتية |
| | | 5.270 | 81 | 426.881 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 446.353 | المجموع | |
| .316 | 1.198 | 17.455 | 3 | 52.364 | بين المربعات | محور الولاء التنظيمي |
| | | 14.572 | 81 | 1180.342 | داخل المجموعات | |
| | | | 84 | 1232.706 | المجموع | |

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمين مدارس المرحلة الثانوية حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على جميع محاور أداة الدراسة، حيث جاءت قيمة F غير دالة إحصائياً .

اتفقت نتيجة البحث مع نتيجة دراسة (آدم إسحاق، 2000) التي تناولت متغير سنوات الخبرة توصلت إلى: النتيجة مرتفع .

ترى الباحثة أن الأفراد الذين يعملون في أي تنظيم تكون لديهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ومهارات معينة ويتوقعون أن يجدوا في هذا التنظيم البيئة المناسبة والصالحة والتي تمكنهم من استخدام مهاراتهم وتحقيق رغباتهم وعندما يدرك التنظيم هذه الأمور وتتوفر لديه القدرة على القيام بها بشكل فعال وقوي ويعمل على تحقيق رغبات العاملين فإنه يفوز بثقتهم التي تؤدي بالضرورة إلى الحصول على ولائهم له، وعلى العكس تماماً

فإنه في حال عدم تحقيق الأمور السابقة تنعدم الثقة وينخفض مستوى الولاء لدى العاملين.

الفصل الخامس

أهم النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً النتائج:

1/ جاء تقدير مستو الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بوحدة الحاج يوسف بدرجة مرتفعة.

2/ جاء مستوى مجال الكفايات التكنولوجية جاء بتقدير متوسط بحسب استجابات العينة.

3/ أشارت النتائج إلى أن تقدير مستو الولاء التنظيمي مرتفع لدى معلمي المدارس الثانوية بوحدة الحاج يوسف.

4/ يوجد ارتباط دال إحصائياً جاء مرتفع بين محوري الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية بوحدة الحاج يوسف.

5/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ثانياً التوصيات:

1/ إعادة النظر في شروط ومعايير اختيار مديري المدارس سباً بالمناطق، بحيث تكون مواكبة للتطورات الإدارية والفنية والتقنية الحديثة في مجال التربية والتعليم.

2/ ضرورة توضع آلية لمراقبة تطبيق شروط ومعايير تعيين مديري المدارس، وفقاً لأسس وقوانين علمية مدروسة.

3/

ضرورة تقديم برامج تدريبية لمديري المدارس سباً بحيث تكون متعددة المراحل؛ لتنمية الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس، وتراعي الظروف الاجتماعية والعادات والتقاليد لإتاحة الفرصة للنهوض بمجال الإدارة المدرسية.

4/ تفعيل دور المشرفين

وأجراء عملية التقييم المستمر لمديري المدارس سباً لاستناد لقائمة الكفايات الإدارية والفنية.

5/ تفعيل دور الإعلام التربوي من خلال إعداد المجلات التربوية والنشرات والصحف، بشكل دوري ومستمر.

16 / توعية مديري المدارس بسبب مهامهم ووظائفهم، من خلال تزويدهم بالمستجدات الجديدة حسب التطورات تقياً للتربية والتعليم لرفع درجة ممارستهم للكفايات الإدارية والفنية في أعمالهم.

17 / يجب على وزارة التربية والتعليم تعزيز مستوى الولاء التنظيمي الذي أظهرته نتائج الدراسة ورفع مستواه من خلال: تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية للمعلمين مادياً ومعنوياً، ومراجعة الأنظمة الوظيفية، المحافظة على الصورة الاعتبارية للمعلم بين أفراد المجتمع وخاصة وسائل الإعلام.

المقترحات :

1/ إجراء دراسات مماثلة للكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين بمرحلة الأساس ومقارنتها بهذه الدراسة.

2/ دراسة الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والانتاجية والأداء والانجاز لدى المعلمين.

3/ دراسة حول الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1/ القرآن الكريم 2/ ابن منظور - أبو الفضل جمال الدين بن مكرم (2004)، الإفريقي ، المصدر ، لسان العرب ، ط ، بيروت ، دار صادر للنشر .

المراجع العربية :

ابراهيم حامداً الأسطل ،بناء برنامج لتطوير بعض كفايات تدريس الرياضيات لدي معلمي المرحلة الإعدادية بدولة الامارات العربية المتحدة ،رسالة دكتوراة غير منشورة ، في التربية ، مناهج وطرق التدريس، 1996 ، كلية التربية جامعة الخرطوم الخرطوم ،السودان .

2. ابراهيم مصطفى وآخرون : المعجم الوسيط ، 1972 استانبول، دار الدعوة ، 791-792 .

3. احمد ابراهيم احمد : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين 2003 ، ط1 ، القاهرة ،دار الفكر العربي .

4. احمد الخطيب :ورادح الخطيب: اتجاهات حديثة في التدريس 1986،الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 40 .

5/ توفيق ، مرعي . الكفايات التعليمية في ضوء النظم ،عمان ، دار الفرقان ، 1983، 25 .

6. ردايرة ، صالح حسن .الولاء التنظيمي وعلاقته بالانتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية .رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك إربد ،1988.

7. سعدية بها،الافادة من تكنولوجيا التعليم في تصميم برامج تدريب المعلمين ،1981 ، 14 .

8. عطوي، جودت عزت .الإدارة المدرسية الحديثة . ط1 . 2001 عمان . الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع .

9. محمد الدريح ومحمد جميل (2005)التدريس المصغر والتنمية المهنية ،العين ،الامارات العربية المتحدة ،دار الكتاب الجامعي .

10. محمود الناقة : البرامج التعليمي القائم على الكفايات:

أسسه وإجراءاته 1987 ، القاهرة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، 19 .

11/ محمدالعميرة .مبادئ الادارة المدرسية ، 2002 ، ط2، عمان ،دار المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة .

12./ مصطفى عبد السميع ، سهير حوالة : إعداد المعلم تنميته وتدريبه، 2005 ط1،

دارالفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان، الأردن.

13.الحري،قاسم بن عائل،الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم

جديد في القرن الحادي والعشرين،2008 ،عمان، دار الجنادرية للنشر والتوزيع .

14.الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم :كفايات التدريس : المفهوم ، التدريس الأداء ،

2003 ، عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع .

15.الفتلاوي ، سهيلة محمد كاظم (2004) تقدير التعليم في إعداد وتأهيل المعلم

(نموزج في القياس التربوي) ،عمان ،دار الشروق ط1.

الرسائل الجامعية:

16.آدم إسحاق حامد :وظائف وأدوار مديري ومديرات المدارس الثانوية، 2000

، رسالة دكتوراة غير منشورة ،جامعة أمدرمان الإسلامية.

17. أم سلمى عبد القادر محمد صالح : الإدارة المدرسية والتحصيل الإداري،
1994 رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
18. العضايلة، علي محمد . الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية،
1995 ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ،جامعة مؤتة ،م10، 13-25 .
19. الطروة، هيثم علي. واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة
الغربية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم، 2001 ، رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
20. الكاساني، مراد علي. أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي، 2000 ، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
21. المحجوب، عبد الرحمن ابراهيم .كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية
في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ،2000 ،المجلة
التربوية ، عدد(57) .
22. المخلافي، محمد عثمان .واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية
الأكاديمية الحكومية باليمن، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1992 ،الجامعة
الأردنية، عمان، الاردن .
23. المعاني، أيمن عودة. أثر الولاء التنظيمي على الإبداع لدى المديرين في الوزارت
الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1990، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

24. الطجم، عبدالله : قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، 1996، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م(4) ، ع(1).

25. القداح، محمد ابراهيم. الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2003 ، جامعة عمان العربية، الأردن .

26. المومني، واصل جميل. علاقة الولاء التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الأردنية العامة من وجهة نظر المديرين والمعلمين " أطروحة دكتوراة غير منشورة ، 2003 ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن .

27. رويم، فايضة. واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية: دراسة ميدانية بمدينة ورقلة "دراسات تربوية ونفسية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، 2021 ، ع(5) ، 96-118 .

28. عبد الرحمن بن عاشق بن راضي الدهام:فاعلية الدورات التدريبية بكليات المعلمين في تنمية وتطوير الكفايات اللازمة لمديري المدارس في مراحل التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2004 ،جامعة السودان، الخرطوم، السودان .

29. عمر الفاروق محمد علي الحوري: علاقة مدير المدرسة الثانوية بعمله وأثر ذلك على العملية التربوية رسالة ماجستير غير منشورة ، 1997 ، جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، السودان .

30. فتحية أحمد حمداني: إدارة التعليم الثانوي في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000 ، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

31. محاسن خضر طه : تطوير نظام تدريب القيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1995 ،جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، السودان.

32 معز النور نصر الدين محمد :النمط الإداري السائد بالمدارس الثانوية وأثره في بناء العلاقات الانسانية من وجهة نظر المدرسين (دراسة تطبيقية بالمدارس الحكومية محافظة أم درمان،رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2006 ،جامعة بخت الرضا،الخرطوم، السودان.

33. عوبنة أبو سنيينة وعبد الجبار البياتي:مستوى الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان،المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد10 ، عدد1 ، 2014 ، 101 -119 .

34. جاموس، اسماء محمد نمر. تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية الفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2007 ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

35. هاشم، كمال الدين محمد. برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات التعليمية لدى معلم المواد التجارية بالمرحلة الثانوية التجارية بالسودان في اثناء الخدمة"أطروحة دكتوراة غير منشورة "1991، جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، السودان .

36. هلال، علي أحمد. الكفايات التدريسية اللازمة لمعلم اللغة العربية في ضوء التقييم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين، "أطروحة دكتوراة غير منشورة 2000، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

37. قطيشات، ليلي عبد الحليم. الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراة غير منشورة. 2004، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية :

Celep ,C .(2004) "Teachers Organizational commitment in educational organizations "National forum journals Home page ,<http://www.Nationalforum.com/17celep.htm> .

Hewitt, w .T.(1987) . "Competency reference professional development" in competency based teacher education professionalizing studies, teaching Washington; National council for the Social Studies.

Katz ,R .(1985) . Skills for an effective administrator,Harvard Business Review,vol. 14,No05,pp.15-22 .

Zoeller, M. F.(2002). Leadership Practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation

program, Unpublished Doctoral Dissertation ,Texas A&M,
University Commerce,USA,