

## The Degree to which Public School Principals Practice the Democratic Style and its Relationship to Teachers' Job Affiliation from the Teachers' Own Perspective

Wesal M. S. Al-Nawaiseh<sup>(1)\*</sup>

(1) Ministry of Education, Jordan.

Received: 21/07/2025

Accepted: 14/10/2025

Published: 21/12/2025

\* **Corresponding Author:**  
[Wesalmohn81@gmail.com](mailto:Wesalmohn81@gmail.com)

**DOI:**<https://doi.org/10.59759/educational.v4i4.1271>

### Abstract

The study aimed to identify the degree to which public school principals practice the democratic style and its relationship with teachers' job commitment. The study employed the descriptive-correlational approach and used a questionnaire as its tool. The questionnaire consisted of (28) items distributed across domains after confirming its validity and reliability. The study population comprised (1041) male and female teachers, and the sample consisted of (291) male and female teachers in the Mazar Al-Janoubi District, selected using the simple random sampling method. The results showed a positive correlational relationship between the degree of public school principals' practice of the democratic style and the level of teachers' job commitment. The degree of public

school principals' practice of the democratic style was moderate. Furthermore, there were no statistically significant differences in the degree of public school principals' practice of the democratic style attributable to the effect of the variables (gender, years of experience, and academic qualification). The results also indicated that the level of teachers' job commitment was high, and there were statistically significant differences in the level of teachers' job commitment attributable to the effect of the variable (academic qualification), in favor of the Bachelor's degree category. However, there were no statistically significant differences in the level of teachers' job commitment attributable to the effect of the variables (gender and years of experience). In light of the findings, the study recommended conducting training courses for school principals to raise their level of democratic style practice, due to its clear impact on teachers' job commitment.

**Keywords:** Democratic Style, Job Commitment, School Principals.

## درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي وعلاقته بالانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم

وصال محمد سالم النوايسة<sup>(1)</sup>

(1) وزارة التربية والتعليم، الأردن.

### ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي وعلاقته بالانتماء الوظيفي للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت من (28) فقرة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من (1041) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة في لواء المزار الجنوبي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي ودرجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، وأنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي تعزى لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وأظهرت النتائج أنَّ درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين جاء مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي)، ولصالح فئة البكالوريوس، بينما لم يكن هناك فروق دالة إحصائية في درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين تعزى لأثر متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة)، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإجراء الدورات التدريبية لمديري المدارس من أجل رفع مستوى ممارستهم للنمط الديمقراطي لما له من أثر واضح في الانتماء الوظيفي للمعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** النمط الديمقراطي، الانتماء الوظيفي، مديرو المدارس.

### المقدمة.

يشكل النمط القيادي والإداري المستخدم العامل الأساسي في نجاح المؤسسات التربوية، لما للقائد من مهام وأدوار تؤثر بشكل كبير في سلوك العاملين، إذ يؤثر في إدارة المؤسسة ويجعل الموظفين ينفذون خلفه لما يتمتع به من قدرة على التوجيه والإرشاد وحسن الإدارة. ويتحدد النمط القيادي في المدرسة بناءً على رؤية المدير وتفهمه لشخصيات المعلمين، إضافة إلى طبيعة المدرسة وبيئتها والمجتمع المحيط بها، إذ تلعب هذه العوامل دوراً كبيراً في اختيار المدير لنمط معين في إدارته. فكل فرد في المدرسة ثقافته وقوته وشخصيته الخاصة، مما يفرض على المدير اعتماد أسلوب قيادي يتناسب مع هذه الخصائص.

ومن أنماط القيادة المتبعة من قبل مديري المدارس، النمط الديمقراطي، الذي يُعرف بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية، وسميت أيضًا بالقيادة الإيجابية، إذ يهتم هذا النمط بالمعلمين ويستخدم التحفيز الإيجابي الذي يهدف إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم (Al-Zoubi, 2014). ويقوم هذا النمط على احترام الأفراد وأفكارهم وآرائهم، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال النقاش الحر والديمقراطي، دون فرض رأي المدير على الآخرين، حيث يكون القرار للأغلبية دون تسلط (Al-Zoubi, 2014).

ويشير غريفين (Griffin, 2012) إلى أن النمط الديمقراطي له أبعاد واسعة، فهو يهتم بالبعد الإنساني إلى جانب الإنتاج، ويهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مما يجعله من أفضل الأنماط القيادية التي يمكن لمدير أي مؤسسة اتباعها. إذ يزيد هذا النمط من قدرات وإمكانيات العاملين، ويبرز مواهبهم ومهاراتهم في حل المشكلات، في جو يسوده الحب والمودة، مما يحفز الأداء ويعزز الانتماء الوظيفي.

ويعد الانتماء الوظيفي من المفاهيم الإدارية المهمة، لما له من أثر على الفرد والمؤسسة، ويتأثر بعدة عوامل متنوعة، حيث يقصد به شعور الموظف الذي يدفعه للعمل بحماس وإخلاص لزيادة كفاءته وإنتاجيته، ويجعله يشعر بتقدير المسؤولين لجهوده والاهتمام بطموحاته وقدراته، وإشراكه في القرارات الخاصة بمستقبل عمله (Al-Tawrah, 2021). وأشارت الصمادي (Al-Samadi, 2023) إلى أن الانتماء الوظيفي يعكس درجة الإخلاص والولاء التي يظهريها الموظف تجاه عمله، وتأثره بتقبل أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وإخلاصه وتفانيه في تحقيق هذه الأهداف. كما أكدت أن الإدارة الحديثة تتطلب ترسيخ مفهوم الانتماء الوظيفي، بما يعزز الفكر الوظيفي والمؤسسي لدى جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم ومهامهم، ويحقق التواصل والفهم المشترك، ويبني جسور الثقة بين الإدارات والموظفين، ويعزز التفاني في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وترى الباحثة أن النمط الديمقراطي يسعى إلى إشراك المعلمين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه المدرسة، مما يشكل دافعاً للمعلمين للعمل بجد وحب لمهنتهم، ويقوي انتماءهم للمدرسة. وبناءً على ذلك، جاء البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي وعلاقته بالانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

### مشكلة البحث وأسئلته

تُعد الإدارة المدرسية الناجحة أساس العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وتضع السياسات والطرق الهادفة للارتقاء بمستوى المعلمين. وتتطلب الإدارة الفعالة من مدير المدرسة اتباع أنماط قيادية محددة، تكون في أفضل صورها قريبة من النمط الديمقراطي، من خلال توفير بيئة مناسبة للمعلمين تعزز رغبتهم في العمل وتزيد من انتمائهم للمدرسة، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات مثل دراسة القرعان (Al-Quraan, 2020) ودراسة الشهري (Al-Shahri, 2019).

وانبثقت مشكلة الدراسة من قناعة الباحثة، بوصفها مديرة مدرسة في وزارة التربية والتعليم، بأن شخصية المدير لها التأثير الأكبر في تحديد النمط القيادي المتبع داخل المدرسة، والذي يسعى من خلاله إلى تعزيز ارتباط المعلمين بالمدرسة وتقديرهم لها، بما يسهم في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة المحلية والدولية والتطورات التكنولوجية في التعليم. وترى الباحثة أن النمط الديمقراطي للقيادة قد يكون له الأثر الأكبر في تعزيز الانتماء الوظيفي للمعلمين، حيث يشعرون من خلاله بالمشاركة في صنع القرار ووضع أهداف المدرسة.

إلا أن النمط الديمقراطي قد يكون سلاحاً ذو حدين؛ فقد يزيد الانتماء الوظيفي لدى بعض المعلمين نتيجة شعورهم بالراحة النفسية والمشاركة الفعالة، بينما قد يؤدي في المقابل إلى تسبب عدد من المعلمين وعدم احترام قرارات المدير، مما ينعكس سلباً على أدائهم.

وبناءً على ذلك، جاء البحث الحالي للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي وعلاقته بالانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الانتماء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
3. ما درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

5. هل هناك علاقة ارتباطية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط القيادي الديمقراطي والانتماء الوظيفي لدى المعلمين؟

### أهداف البحث

مثلت أهداف الدراسة بما يأتي:

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط القيادي الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين.
- 2- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط القيادي الديمقراطي تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
- 3- التعرف على درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.
- 4- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الانتماء الوظيفي تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
- 5- الكشف عن عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $a \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط القيادي الديمقراطي ودرجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من أهمية الموضوع والأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية ضمن جانبين رئيسيين، وهما:

**أولاً: الأهمية النظرية:** يسعى البحث إلى تغيير المفهوم السائد عن دور مدير المدرسة والقيادة، وأن متطلبات التطوير تتطلب مديراً له نمط قيادي يرغب به المعلمون في المدارس، مما يدفع إلى تعزيز وتنمية الانتماء الوظيفي لديهم، وسيقدم البحث أدب نظري عن مفهومي نمط القيادة الديمقراطي والانتماء الوظيفي والذي سيكون إضافة هامة للمكتبة العربية، بسبب قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين هذين المفهومين، ويعد البحث مواكبة للاتجاه الجديد للأبحاث الحديثة التي أصبحت تركز على

الآثار الإيجابية والسلبية التي يتركها النمط القيادي الذي يتبعه المدير في المدرسة على المعلمين، مما يدفع المختصون في وزارة التربية والتعليم إلى محاولة تنمية بعض الأنماط القيادية لدى مديري المدارس. **ثانيًا: الأهمية التطبيقية:** بناءً على نتائج البحث سيتم لفت انتباه المسؤولين في وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة عقد دورات وورشات تدريبية للمديرين؛ من أجل تغيير النمطية السائدة في الإدارة واتباع طرق جديدة من أهم أهدافها تعزيز الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، كما يؤمل أن يسهم هذا البحث في تقديم توصيات ومقترحات التي يمكن أن تسهم بتطوير المؤسسات التعليمية من خلال تبني القائمين فيها لنتائج هذا البحث.

#### حدود البحث

- **الحد البشري:** اقتصر على المعلمين والمعلمات في لواء المزار الجنوبي في محافظة الكرك.
- **الحد المكاني:** اقتصر على المدارس الحكومية في لواء المزار الجنوبي في محافظة الكرك.
- **الحد الزمني:** تم إجراء البحث في الفصل الثاني من العام 2025/2024م.
- **الحد الموضوعي:** اقتصر على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي وعلاقته بدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، ويحدد البحث باستجابة أفراد العينة لفقرات الأداة المعدة لأغراض هذا البحث.

#### مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية

1. **النمط الديمقراطي:** هو "النمط القيادي الذي يركز على احترام الأفراد واحترام أفكارهم وآرائهم، وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال النقاش الحر والديمقراطي دون فرض رأي على الآخر، فالقرار يكون للأغلبية دون تسلط من المدير" (Hersey, 2018, p. 202). ويعرف إجرائيًا بالدرجة التي يحصل عليها الفرد (القائد أو المدير) في البعد المخصص للنمط الديمقراطي على أداة قياس معدة لذلك (مثل استبيان أنماط القيادة)، وتُستمد هذه الدرجة من تقديرات المرؤوسين أو المعلمين لسلوكه القيادي في مجالات محددة، وتقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المستخدمة في البحث الحالي.
2. **الانتماء الوظيفي:** هو "التزام الفرد بقيم ومبادئ وممارستها في المؤسسة التي يعمل بها، ويظهر ذلك من خلال حرصه على مؤسسته وتميزه بالأداء وانغماسه في العمل، وتقانيه فيه وبث روح التعاون مع

الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة" (Gorgeo, 2017, p. 480). ويعرف إجرائيًا مجموع الدرجات التي يحصل عليها المعلمون (أفراد عينة الدراسة) على الفقرات المخصصة لقياس الانتماء الوظيفي ضمن أداة الدراسة (الاستبانة/المقياس)، والتي تعكس درجة شعورهم بالارتباط والولاء للمدرسة أو المهنة أو كليهما، ورغبتهم في البقاء بها والمساهمة في تحقيق أهدافها، ويقاس من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة المستخدمة في هذا البحث.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول الإطار النظري متغيرات الدراسة النمط الديمقراطي، والانتماء الوظيفي، ومحور الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

#### النمط الديمقراطي

يقوم النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس على إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وإفساح المجال لهم للاقتراح والإبداع، ويشجع النمط القيادي الديمقراطي المعلمين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لديهم؛ ونتيجة لذلك السلوك يتم تحقيق درجة عالية من الشعور بالانتماء، وهو الأمر الذي يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وعليه فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسًا على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة (Al-Quraan, 2020). وعرف اليف (Allif, 2014) النمط الديمقراطي بأنه النمط الذي يشارك فيه القائد أعضاء الفريق أو المرؤوسين في عملية تحديد الأهداف وصنع القرارات، ويشجعهم على تبادل الآراء والمقترحات بحرية، مع احتفاظ القائد بمسؤولية القرار النهائي أو قبوله للقرار الذي توافق عليه الأغلبية. كما عرف توماس (Thomas, 2018) النمط الديمقراطي بأنه الأسلوب القيادي الذي يولي اهتماماً متوازناً وكبيراً للعلاقات الإنسانية في بيئة العمل، من خلال بناء الثقة، وتفويض الصلاحيات، وتوفير مناخ داعم يشجع على نمو الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والالتزام الطوعي بالأهداف.

وللقيادة الديمقراطية العديد من الأشكال، حيث يتبع كل مدير شكلاً معيناً في إدارة المدرسة بطابع ديمقراطي، ومن أهم هذه الأشكال ما ورد في الحضرمي (Al-Hadrami, 2019) كما يأتي:

- 1- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرًا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار، وذلك من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم، وطلبه منهم إيجاد العديد من الحلول المناسبة لها، وهو بذلك يقدّر آراء العاملين في المدرسة التي قد تصنع حلولًا للمشكلة، ثم يبادر في النهاية إلى اختيار الحل الذي يراه هو مناسبًا.
  - 2- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض العاملين في المدرسة في اتخاذ القرار ضمن هذا القرار.
  - 3- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين العاملين في كيفية تنفيذه أو قياس درجة الاستياء لديهم للعمل على تعديله.
  - 4- القائد الديمقراطي الذي يتيح للعاملين فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش معهم أفضل الطرق لتنفيذها.
  - 5- القائد الديمقراطي الذي يتيح للعاملين في المدرسة المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم الأمر في اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يتم الاتفاق عليه فيما بينهم، وهذا النمط يشبه لدرجة كبيرة النمط الحر، إذ لا بد من أن تكون شخصية القائد بارزة في عملية اتخاذ القرار، وهذا لا يتعارض مع تعزيزه للديمقراطية داخل المؤسسة.
- وهناك العديد من الإيجابيات التي يمكن تحقيقها من خلال اتباع المدير لنمط القيادة الديمقراطي، ومنها: أن هذا النمط من القيادة يهتم بمشاعر العاملين، ويعمل على إشباع الرغبات والحاجات لديهم، مما يُثمر عن ذلك تعاون إيجابي بينهم وبين المدير لمصلحة المؤسسة، كما يهتم النمط الديمقراطي بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فالمدير الديمقراطي يشجع التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين مما يقلل من الصراعات بينهم (Al-Akkour, 2022).
- أما هوانج (Huang, 2017) فقد ذكر العديد من السلبيات أمام إيجابيات النمط القيادي الديمقراطي، ومنها: أن القائد الديمقراطي يركّز على حاجات العاملين ورغباتهم، وتنمية شعور الانتماء لديهم بالمؤسسة، مما يجعل القائد متناسيًا لواجباته وسلطاته، فالمشاركة في بعض الأحيان تُضعف من مركز القائد وهو ما يؤثر على تطبيق الأهداف بسرعة وبدون رقابة، كما أن القائد الديمقراطي يستغرق وقتًا طويلاً في الاستماع لآراء العاملين ومناقشتها وتحليلها من خلال الاجتماعات والندوات التي يقوم

بها، مما يكلف ذلك ضياع الوقت وعدم إنجاز العمل، وقد يؤد هذا النمط لدى البعض من العاملين الشعور بضعف شخصية المدير وبالتالي عدم الالتزام بالعمل والتقصير في أداء الواجبات.

### الانتماء الوظيفي

يشير الانتماء الوظيفي إلى مدى إخلاص وولاء الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على أهداف المنظمة وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها، فهو شعور داخلي لدى الفرد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها يساعده على العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Migan, 2014)

وعرف نيلسون (Nilson, 2015, p. 12) الانتماء الوظيفي بأنه "التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنة لديه، وهو يؤدي إلى التوافق بين المصلحة العامة أو مصلحة المؤسسة أو مصلحة المجتمع وبين المصلحة الذاتية للفرد ورغبته وهواياته وميوله".

في حين عرف أبولا (Abwalla, 2018) الانتماء الوظيفي بأنه الحالة النفسية التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وتشمل شعوره العميق بالولاء، والتعرف على أهداف المنظمة وقيمها، والرغبة القوية في البقاء عضواً فيها والمساهمة في تحقيق نجاحها.

ويعرف توماس (Thomas, 2018) الانتماء الوظيفي بأنه قوة الارتباط النسبي للفرد بمنظّمته، ويتكون من ثلاثة أبعاد متداخلة هي: الالتزام العاطفي (الحب والارتباط)، والالتزام المستمر (التكلفة المتوقعة لمغادرة المنظمة)، والالتزام المعياري (الشعور بالواجب للبقاء).

وتكمن أهمية الشعور بالانتماء إلى مكان العمل والوظيفة بأنه يمكن أن يكون خطوة داعمة لمزيد من الأداء والإنتاجية، ويحفّز الابتكار ومواجهة تحديات العمل كل يوم بروح مثابرة، وهو جزء مهم من شعور الرضا الوظيفي، كما يسعى الموظف الذي يشعر بالانتماء لمكان عمله إلى حل المشكلات ومواجهة التحديات بشكل أكبر، مقارنةً بمن يؤدون مهام وظيفتهم كجزء روتيني من يومهم مقابل الراتب فقط، بالإضافة إلى الاستعداد لتحمل مهام عمل إضافية حيث يلعب انتماء الموظفين دوراً في تحفيز الموظف على تقديم أقصى ما لديه بحب، كما أن شعور الموظف بالانتماء يجعله يطور من نفسه ومهاراته لمواكبة احتياجات العمل، مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة (Beshr, 2021)

- وللانتماء الوظيفي عدد من الأبعاد وقد تم ذكرها بطرق مختلفة في العديد من الدراسات، وقد تم تحديد أبعاد الانتماء الوظيفي كما وردت في توماس (Thomas, 2018) كما يأتي:
- 1- القناعة بالعمل: يعتبر المورد البشري الدعامه الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لابد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه،
  - 2- العمل بروح الفريق: العمل الجماعي أو أسلوب العمل كفريق هو مجموعة من الأفراد تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، والعمل كفريق يمثل مهارة نجاح.
  - 3- أخلاقيات المهنة: وهي عبارة عن مجموعة من القيم والتقاليد التي يتفق عليها جميع العاملين في وظيفة معينة، وتقوم هذه الأخلاقيات على تنظيم سلوك الأفراد العاملين في إطار المهنة التي ينتمون إليها.
  - 4- الهوية: الانتماء هو الذي يدعم ويقوي الهوية، فهي وليدة الانتماء وهي الجانب الإيجابي الذي يؤدي إلى الهوية وذلك بما يقتضي ضرورة الوعي بها على أنها سبب الانتماء ونتيجة له في آن واحد.
  - 5- الديمقراطية: الديمقراطية ترفع من مستوى انتماء العمال وتزيد من دافعيتهم تجاه المؤسسة التي يعملون لديها، لأنها تزيل مخاوف العاملين من الآثار المترتبة على القرارات التي تصدر من الرئيس وتشجعهم على تنفيذ القرارات والالتزام به.
  - 6- التواد: يعني النزوع إلى الانضمام أو العشرة والحاجة اليها ويعتبر من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين وتقوية العلاقات والصدقات والروابط بين أفراد الجماعة، كما يشير إلى مدى التعاطف الوجداني والميل إلى المحبة والعطاء.
- وهناك العديد من العوامل التي لها تأثير كبير على زيادة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، ومن أهمها ما ورد في دراسة قديد (Qudeid, 2022) كما يأتي:
- وجود نظام مناسب للحوافز المادية والمعنوية: إن وجود الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى زيادة الإقبال على العمل، مما يزيد من الانتماء الوظيفي لدى الفرد، وخاصة إذا تم توزيع الحوافز بعدالة بين الموظفين.
  - زيادة إشراك العاملين في المؤسسة: يعمل إشراك العاملين في المؤسسة على رفع درجة الانتماء الوظيفي لديهم، فيتحدث الفرد عن المؤسسة بقوله (نحن)، وفي حال مواجهته مشكلة في العمل

- يتعامل معها على أنها مشكلته الشخصية، وبذلك يكون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي، مما يعود على المؤسسة بمزيد من الأداء المتميز.
- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسة: إن التركيز على إشباع حاجات الأفراد في المؤسسات له دور كبير في زيادة انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وإشباع احتياجاتهم، ثم النظر إليهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي المؤسسة، والتي يسعى المسؤول عنها (الإدارة) إلى خلق مقاييس متميزة في الأداء من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة.
- وضوح الأهداف وتحديد الدور: كلما كانت الأهداف واضحة زادت درجة الانتماء الوظيفي للعاملين، وكذلك الحال بالنسبة لتجديد الأدوار فهو يساعد على خلق وتعزيز الانتماء عند العاملين لما يترتب عليه من استقرار وتجنب للصراع في المؤسسة.
- وتستخلص الباحثة من خلال ما سبق أن الانتماء الوظيفي يتولد لدى المعلم من خلال النمط القيادي المتبع لدى المدير، وقد يكون للنمط الديمقراطي دور كبير في شعور المعلم بأنه شريك في وضع القرارات وحل المشكلات وإعطاء الاقتراحات التي من شأنها النهوض بالمدرسة، مما قد ينمي لديه الانتماء الوظيفي.

### الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت النمط الديمقراطي والانتماء الوظيفي، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

هدفت دراسة توماس (Thomas, 2018) اكتشاف درجة ممارسة القيادة الديمقراطية في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثيرها على الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة على عينة تكونت من (190) معلمًا من المرحلة الثانوية في ولاية أريزونا، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الديمقراطية لمديري المدارس والانتماء الوظيفي للمعلمين حيث يساهم المديرون الذين يظهرون

سلوكيات القيادة الديمقراطية في زيادة الانتماء الوظيفي للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الأكثر خبرة لديهم مستوى أعلى من درجة الانتماء الوظيفي.

أما دراسة أبولا (Abwalla, 2018) فقد هدفت التعرف إلى تأثير أساليب القيادة التي يمارسها مديرو المدارس على انتماء المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في أثيوبيا، وتم اتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلماً، و(20) مديراً، تم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين، كما وأظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية العامة، وأن أداء المعلمين كان متوسطاً.

في حين أجرى اونوما (Onuma, 2019) دراسة هدفت التحقيق في درجة تطبيق المديرين للإدارة الديمقراطية في المدارس الثانوية في ولاية ابيوني في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانات من عينة تكونت من (204) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق كبير في متوسط التصنيفات بين مديري المدارس من الذكور والإناث في تطبيق الإدارة الديمقراطية في المدارس، وكان هناك فرق كبير بين متوسط درجات مديري المناطق الحضرية والريفية لصالح مديري المدن.

أجرت الصلاح (Al-Salah, 2022) دراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، والكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا والتميز الوظيفي للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من (314) معلماً ومعلمة، وقد اختيرت عينة عشوائية مكونة من (200) معلماً ومعلمة. ولجمع البيانات تم بناء استبانتين وهما: استبانة الأنماط القيادية والتي اشتملت على (29) فقرة، واستبانة التميز الوظيفي والتي اشتملت على (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الأدوات وثباتهما، بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا هو النمط الديمقراطي، وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبين التميز الوظيفي بجميع مجالات التميز الوظيفي ككل، وبينت وجود فروق دالة

إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس في النمط التسيبي، وجاءت الفروق لصالح الذكور وعدم وجود فروق في باقي الأنماط.

كما أجرت بالحمو (Balehmo, 2023) دراسة هدفت إلى معرفة أثر أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة هو النمط الديمقراطي، وأنه يوجد أثر مقبول لأنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.48) وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت النمط القيادي والانتماء الوظيفي، استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي، وكانت العينة في الدراسات السابقة من المعلمين إلا دراسة اونوما (Onuma, 2019) كانت على مديري المدارس، وتم استخدام المقاييس كأداة لجمع البيانات من عينات الدراسة، وهو ما تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة. في حين تميز وانفرد البحث الحالي حسب علم الباحثة أنه الأول من نوعه الذي جمع متغير النمط الديمقراطي والانتماء الوظيفي على عينة من معلمي المزار الجنوبي في محافظة الكرك.

#### الطريقة والإجراءات

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع البحث: تكوّن مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الجنوبي البالغ عددهم (1041) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2025/2024، حيث تم حصر الأعداد من خلال الرجوع إلى قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم في لواء المزار الجنوبي.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في المزار الجنوبي والتي بلغت (291) معلماً ومعلمة، وبنسبة (27.95%) من مجتمع البحث، حيث تم توزيع (310) استبانة، تم استرجاع (300) استبانة، وبعد

إدخال البيانات تم استبعاد (9) استبانات كونها غير صالحة للتحليل، وبهذا تكونت عينة البحث النهائية من (291) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيراتها الديمغرافية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	126	%43.3
	أنثى	165	%56.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	%25.4
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	80	%27.5
	10 سنوات فأكثر	137	%47.1
المؤهل العلمي	بكالوريوس	195	%67.0
	دراسات عليا	96	%33.0
العدد الكلي		291	%100.0

**تطوير أداة البحث:** لتحقيق أهداف البحث تم تطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، من خلال الكتب والدوريات والاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة الكلبانية ( Al-Kalbaniah, 2021) ودراسة عودة (Odeh, 2019)، ودراسة الصلاح (Al-Salah, 2022)، ودراسة الديجاني (Al-Dejani, 2019). وتكونت من محورين، الأول: احتوى على (12) فقرة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي، أما الثاني: فقد احتوى على (16) فقرة لقياس درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

#### صدق أداة البحث

**أولاً: صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين المختصين للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وللتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة للفقرات ومناسبتها للموضوع، وبناء على تعديلات المحكمين على فقرات أداة البحث بنسبة موافقة (80%) من المحكمين، اعتبرت

مؤشراً على صدق الفقرات، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة؛ والتي اشتملت في معظمها على إعادة بعض الصياغات اللغوية للفقرات.

ثانياً: **صدق البناء الداخلي:** تم التحقق من دلالات صدق البناء الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية من داخل مجتمع البحث وخارج عينتها مكونة من (35) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور والجدول (2) يوضح ذلك

جدول (2) معامل ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمحاور أداة الدراسة

رقم الفقرة	الارتباط مع المحور	رقم الفقرة	الارتباط مع المحور
المحور الأول: النمط الديمقراطي			
1	**0.776	7	**0.801
2	**0.756	8	**0.899
3	**0.709	9	**0.776
4	**0.852	10	**0.892
5	**0.790	11	**0.813
6	**0.865	12	**0.855
المحور الثاني: الانتماء الوظيفي			
1	**0.824	9	**0.809
2	**0.666	10	**0.756
3	**0.697	11	**0.866
4	**0.649	12	**0.502
5	**0.841	13	*0.402
6	**0.781	14	**0.798
7	*0.409	15	**0.788
8	**0.456	16	**0.765
*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) **دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )			

يظهر الجدول (2) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع المجال ومع الدرجة الكلية لفقرات أداة البحث كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على صدق البناء للأداة ويزيد من مستوى الموثوقية بنتائجه.

**ثبات أداة البحث:** للتحقق من ثبات الاستبانة، تم تطبيقها على ذات العينة الاستطلاعية، ومن ثم تم حساب معامل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ لمحور النمط الديمقراطي (0.88)، ومحور الانتماء الوظيفي (0.92) واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذا البحث.

#### متغيرات البحث

1. المتغيرات الوسيطة، وهي:
  - الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى).
  - سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 10 سنة فأكثر).
  - المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
2. المتغير المستقل: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للنمط الديمقراطي.
3. المتغير التابع: درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

**تصحيح الأداة:** تكونت الأداة بصورتها النهائية من (28) فقرة أمام كل فقرة مقياس متدرج من خمس درجات حسب تدرج ليكرت يعكس درجة موافقة المعلم أو المعلمة على الفقرة، وتم إعطاء (كبيرة جداً) خمس درجات، وإعطاء (كبيرة) أربع درجات، وإعطاء (متوسطة) ثلاث درجات، وإعطاء (منخفضة) درجتين، وإعطاء (منخفضة جداً) درجة واحدة، وتم اعتماد المعيار التالي في الحكم على درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي ودرجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين:

معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:

1.00-2.33 درجة منخفضة

2.34-3.67 درجة متوسطة

3.68-5.00 درجة مرتفعة

اعتماد هذا التقدير من خلال تقسيم الدرجة العظمى (5) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى

(5-1)، وفقاً للمعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض) وهي كالآتي:

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

**المعالجة الإحصائية:** تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، وتمّ استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد.

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

**نتائج السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين؟  
تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك

**جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
9	يُشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	3.78	1.04	1	مرتفعة
12	يستخدم المدير عبارات الثناء والتعزيز لإشباع الحاجات النفسية للمعلمين	3.72	1.06	2	مرتفعة
1	يشجع المدير المعلمين على التجديد والابتكار في أساليب العمل.	3.66	1.00	3	متوسطة
6	يُمكن المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين	3.64	1.08	4	متوسطة
3	يُفوض المدير المعلمين صلاحيات لتنفيذ الأعمال المدرسية	3.60	1.11	5	متوسطة
8	يقرر المدير للمعلمين رفضه بعض وجهات نظرهم	3.58	1.04	6	متوسطة
7	يُقيّم المدير المعلمين وفق معايير موضوعية ودقيقة	3.57	1.11	7	متوسطة
2	يعتبر المدير أن مسؤولية التخطيط مسؤولية مشتركة مع المعلمين	3.55	1.04	8	متوسطة
10	يعمل المدير على بث روح التعاون بين المعلمين	3.54	1.06	9	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
11	يعمم المدير الأفكار البناءة التي يقدمها المعلمون	3.47	1.11	10	متوسطة
4	يُشارك المدير المعلمين في التخطيط للعمل	3.44	1.10	11	متوسطة
5	يُتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات	3.35	1.16	12	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	3.57	0.84		متوسطة

يتبين من الجدول (3) أن درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.84)، وحصلت فقرات المحور على مستويات تراوحت بين المرتفع والمتوسط، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.35-3.78)، وجاءت الفقرة (9) والتي نصها (يُشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري (1.04)، بينما جاءت الفقرة (5) والتي نصها (يُتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.16).

ويمكن أن يعزى توسط درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي إلى أن وزارة التربية والتعليم تفرض على المدارس أنظمة وتعليمات يجب اتباعها من قبل مديري المدارس، وعند تنفيذها سيتعارض البعض منها مع رغبات المعلمين وطموحاتهم، وهذا انعكس على مستوى الممارسة، كما أن المهام الموكلة لمديري المدارس شاقة وصعبة، وتتطلب منهم المتابعة الحثيثة والمستمرة لتحقيق أهداف العملية التعليمية، مما قد ينعكس على مستوى ممارسة المديرين للنمط الديمقراطي حتى يتمكن المدير من تحقيق أهداف العملية التعليمية بنجاح، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين قد يميلون لممارسة الأنماط الأخرى بداعي فرض الشخصية والهيمنة على الكادر الإداري والتدريسي في المدرسة مما يؤثر على عدم قدرة المدير على التوازن بين ممارسة للأنماط القيادية بالطريقة المناسبة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة توماس (Thomas, 2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة الديمقراطية في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية جاء متوسطاً.

**نتائج السؤال الثاني: ما درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم؟**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والجدول (4) يوضح ذلك

**جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، مرتبة تنازليا**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	تتيح لي وظيفتي فرصة الإبداع في مجال عملي	3.88	1.01	1	مرتفع
5	يسود التقاهم في علاقتي مع مدير المدرسة	3.87	1.19	2	مرتفع
10	أبذل قصارى جهدي مع الآخرين لإنجاح عمل المدرسة	3.82	1.16	3	مرتفع
6	توفر إدارة المدرسة الانسجام بيني وبين زملائي	3.81	1.17	4	مرتفع
9	أحافظ على ممتلكات المدرسة التي أعمل فيها كمحافظتي على ممتلكاتي الخاصة	3.80	1.16	5	مرتفع
8	تتيح لي المدرسة الخبرات والاستشارات التي تساعدني في حل المشكلات	3.80	1.15	5	مرتفع
1	تشعرتني وظيفتي بأني شخص ذو قيمة وأحقق ذاتي من خلال عملي	3.79	0.99	6	مرتفع
2	تتيح لي وظيفتي تعلم أساليب جديدة لأداء مهامي في العمل	3.77	1.04	7	مرتفع
4	توفر لي وظيفتي المشاركة في دورات لها علاقة بمجال عملي	3.76	1.16	8	مرتفع
7	أفضل البقاء في عملي حتى لو عرض عليّ راتب أعلى	3.75	1.19	9	مرتفع
16	أجد أجواء نفسية مريحة مع زملائي في المدرسة	3.75	1.27	9	مرتفع
13	تجلب مهنة التعليم لي السعادة	3.72	1.19	10	مرتفع
12	يهتم مدير المدرسة بالبعد الإنساني في تعامله معي	3.69	1.20	11	مرتفع
11	تتيح لي وظيفتي التعامل مع أفراد المجتمع بشكل فعال	3.66	1.19	12	متوسط
14	أشعر بالنشاط والحيوية داخل المدرسة	3.65	1.25	13	متوسط
15	أقوم بمهامتي بنجاح دون النظر للأجر الذي اتقاضاه	3.63	1.29	14	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي	3.76	0.88		مرتفع

يتبين من الجدول (4) أن درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، جاء مرتفعاً، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.88)، وحصلت فقرات المحور على مستويات تراوحت بين المرتفع والمتوسط، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.63-3.88)، وجاءت الفقرة (3) والتي نصها (تتيح لي وظيفتي فرصة الإبداع في مجال عملي) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.01)، بينما جاءت الفقرة (15) والتي نصها (أقوم بمهامتي بنجاح دون النظر للأجر الذي اتقاضاه) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (1.29).

ويمكن أن يعزى ارتفاع درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين إلى رغبتهم بمهنة التعليم، ولحرصهم على ممارسة عملهم بنجاح؛ لأنهم يعلمون أنهم يؤجرون على ذلك من الله عز وجل، فالإخلاص والانتماء في العمل يؤجر عليه الإنسان، خاصة إذا كان الإنسان يمارس مهنة التعليم التي هي أسمى المهن على الإطلاق وأجلها وأرفعها، كما أن الروابط الاجتماعية بين المعلمين أنفسهم وبين المعلمين والطلبة جيدة؛ مما يعزز من درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين، كما أن هناك عوامل تزيد من درجة الانتماء الوظيفي لدى المعلمين منها على سبيل المثال لا الحصر إشراكهم في الأمور الهامة في المدرسة، فيتحدث المعلم عن مدرسته بقوله (نحن)، وفي حال مواجهته مشكلة في العمل يتعامل معها على أنها مشكلته الشخصية، وبذلك يكون أكثر قدرة ورغبة في العمل الجماعي، مما يعود على المدرسة بمزيد من الأداء المتميز.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أهمية الانتماء الوظيفي في تنمية مستوى إخلاص التي الموظف لعمله، وتقبله لأهداف المؤسسة التي يعمل بها وإخلاصه وتقانيه ورغبته بتحقيق أهدافها، ففكر الانتماء الوظيفي من شأنه تحقيق التواصل والفهم المتبادل والمشارك بين أركان الإدارة بمستوياتها المختلفة وبالأخص التعليمية، حيث يعزز جسور الثقة بين الإدارات والموظفين بها والتقاني في خدمة وتحقيق الهدف الوظيفي، مما ينعكس على أداء المعلم نفسه.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جورجيو (Gorgeo, 2017) التي أظهرت أن مستوى لانتماء الوظيفي لدى المعلمين في السويد كان متوسطاً، ويمكن أن يعزى الاختلاف إلى اختلاف زمان ومكان إجراء كلتا الدراستين.

**نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $a < 0.05$ )**

**بين درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي والانتماء الوظيفي لدى المعلمين؟**

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي والانتماء الوظيفي لدى المعلمين، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً حيث بلغ معامل الارتباط (0.771).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة المدير للنمط الديمقراطي يؤدي إلى إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات ويفسح المجال لهم للاقتراح والإبداع، ويشجع المعلمين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لديهم؛ مما ينعكس على درجة الانتماء الوظيفي لديهم، ويدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، فهذا النمط من القيادة يهتم بمشاعر العاملين، ويعمل على إشباع الرغبات والحاجات لديهم، مما يُثمر عن ذلك تعاون إيجابي بينهم وبين المدير لمصلحة المؤسسة، كما يهتم النمط الديمقراطي بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة، فالمدير الديمقراطي يشجع التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين مما يقلل من الصراعات بينهم.

ومما يعزز من هذه النتيجة أن نمط القيادة الديمقراطي يهتم بمشاعر العاملين، ويعمل على إشباع الرغبات والحاجات لديهم، مما يُثمر عن ذلك تعاون إيجابي بينهم وبين المدير لمصلحة المدرسة التي يعمل بها، فالنمط الديمقراطي يهتم بالعلاقات الإنسانية ويشجع التعاون والعمل بروح الفريق بين العاملين مما يقلل من الصراعات بينهم، ويزيد من مستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة توماس (Thomas, 2018) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القيادة الديمقراطية لمديري المدارس والانتماء الوظيفي للمعلمين حيث يساهم المديرون الذين يظهرون سلوكيات القيادة الديمقراطية في زيادة الانتماء الوظيفي للمعلمين، كما تتفق مع نتيجة دراسة أبولا (Abwalla, 2018) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين.

**نتائج السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، لاستجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (5) يبين ذلك:

**جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)**

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	126	3.62	0.71
	أنثى	165	3.54	0.93
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	3.65	0.81
	5-أقل من 10 سنوات	80	3.46	0.71
	10 سنوات فأكثر	137	3.60	0.92
المؤهل العلمي	بكالوريوس	195	3.60	0.86
	دراسات عليا	96	3.53	0.81

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة الإحصائية
الجنس	0.542	1	0.542	0.763	0.383
سنوات الخبرة	1.937	2	0.968	1.363	0.258
المؤهل العلمي	0.381	1	0.381	0.537	0.464
الخطأ	203.242	286	0.711		
الكلية	3923.889	291			
الكلية المصحح	205.859	290			

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة ممارسة مديري المدارس للنمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين تعزى لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى تشابه ممارسات مديري المدارس ومديراتها للنمط الديمقراطي في لواء المزار الجنوبي وفي محافظة الكرك؛ لأنهم يتبعون أنظمة وتعليمات صادرة من جهة واحدة، وهذا ساهم بتقارب وصف أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مدراءهم للنمط الديمقراطي، إضافة إلى أن وزارة التربية والتعليم سعت في الآونة الأخيرة إلى تعزيز ممارسات المدير للنمط الديمقراطي من خلال إقرار مجموعة من التعليمات التي تسبب العلاقة بين المدير والمعلم، وأنها علاقة مبنية على الاحترام المتبادل، وفي ذات الوقت يُطلع المدير المعلم على كافة الإجراءات التي يمكن اتخاذها في المدرسة سواء بحق المعلم وفق بيانات واضحة، أو نحو المدرسة بما يُحسن مستوى التعليم في المدرسة.

**نتائج السؤال الخامس:** هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة الانتماء الوظيفي لديهم تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثلاثي، لاستجابات عينة الدراسة عن درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والجدول (7) يبين ذلك:

**جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)**

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	126	3.86	0.77
	أنثى	165	3.68	0.95
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	74	3.73	0.83
	5-أقل من 10 سنوات	80	3.65	0.84
	10 سنوات فأكثر	137	3.84	0.93
المؤهل العلمي	بكالوريوس	195	3.83	0.87
	دراسات عليا	96	3.62	0.90

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (19) يبين ذلك.

جدول (8): تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) على درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس	2.115	1	2.115	2.783	0.096
سنوات الخبرة	2.871	2	1.435	1.889	0.153
المؤهل العلمي	3.282	1	3.282	4.319	0.039
الخطأ	217.296	286	0.760		
الكلية	4338.262	291			
الكلية المصحح	224.953	290			

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي)، ولصالح فئة البكالوريوس الذي جاء متوسطهم الحسابي أعلى، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين من فئة البكالوريوس لديهم انتماء أكثر من الفئات الأخرى لوظيفتهم بسبب أنهم لم يسعوا للحصول على مؤهلات علمية أعلى لرغبتهم في البقاء في هذه الوظيفة، أما المعلمين من أصحاب المؤهلات العليا فيمكن أن يكون لديهم الرغبة في الانتقال إلى وظائف إشرافية أو إدارية أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى تناسب مستواهم التعليمي الذي حصلوا عليه.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في درجة الانتماء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم تعزى لأثر متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم يمارسون نفس الأعمال، ويتم توزيع الأنصبه والمهام فيما بينهم بالتساوي بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما انعكس على مستوى انتمائهم الوظيفي المتقارب فيما بينهم.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:
1. قيام وزارة التربية والتعليم بعقد الدورات التدريبية لمديري المدارس من أجل رفع مستوى ممارستهم للنمط الديمقراطي لما له من أثر واضح في الانتماء الوظيفي للمعلمين.
  2. قيام المشرفين التربويين بعقد ورش العمل والمؤتمرات التي تسهم في الانتماء الوظيفي للمعلمين.
  3. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والانتماء الوظيفي لدى المعلمين.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- بالحمو، داليا. (2023). أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- بشر، بليغ. (2021). القيادة الروحية وأثرها في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى العاملين. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، م. 35، ع. 1، ص: 43-60.
- التورة، شروق. (2021). تفعيل دور أسلوب التحفيز في تحقيق الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، م. 32، ع. 125، ص: 267-296.
- الحضرمي، نوف. (2019). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة التربية، م. 1، ع. 183، ص: 314-374.
- الديجاني، عامر. (2019). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- الزعبي، ميساء. (2014). النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا وعلاقته بالتطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشهري، خالد. (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية هرسى وبلانشارد. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م. (22)، ع. (2)، ص: 167-204.
- الصلاح، سوزان. (2022). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير

- علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- الصمادي، فرح. (2023). المسؤولية المجتمعية لدى مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى وعلاقتها بالانتماء الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
  - العكور، ناريمان. (2022). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية ودورها في أداء العاملين في ظل جائحة كورونا. جرش للبحوث والدراسات، م. 23، ع. 2، ص: 4497-4527.
  - عودة، أمنية. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بمستوى الانتماء الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
  - قديد، لخضر. (2022). الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، م. 8، ع. 1، ص: 553-564.
  - القرعان، غفران. (2020). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة في لواء قصبة اربد وعلاقتها بدرجة الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
  - الكلبانية، أمينة. (2021). العلاقة بين ممارسة مدارس ولاية البريمي للقيادة الخادمة والانتماء المهني للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صحار، عُمان.

#### المراجع الأجنبية:

- Abwalla, B. (2018). *The Principals Leadership Style and Teachers Performance in Secondary Schools of Gambella Regional State*. Ethiopia: Institue of education and professional development studies.
- Al-Akkour, Nariman. (2022). Dominant Leadership Styles Among Principals of Public Schools Affiliated with the Directorate of Education for Zarqa Second Area and Their Role in Employee Performance During the Coronavirus Pandemic. *Jerash for Research and Studies*, Vol. 23, issue. 2, pp: 4497-4527.

- Al-Dejani, Amer. (2019). *Leadership Styles Prevalent Among Middle School Principals in Al-Farwaniya Governorate, Kuwait, and Their Relationship with the Level of Ethical Behavior from the Teachers' Perspective*. Unpublished Master's Thesis, Hashemite University, Jordan.
- Al-Hadrami, Nouf. (2019). The Dominant Leadership Style Among Female Secondary School Leaders in Makkah Al-Mukarramah City and Its Relationship to Teachers' Organizational Commitment. *Journal of Education*, Vol. 1, issue. 183, pp: 314-374.
- Al-Kalbani, Amina. (2021). The Relationship Between the Practice of Servant Leadership in Al-Buraimi Governorate Schools and Teachers' Professional Affiliation. Unpublished Master's Thesis, Sohar University, Oman
- Allif, G. (2014). The basic stages of management by objectives as a method for setting practical plans in developing educational programs and activities from the point of view of managers in the United States of America. *International Journal of accounting and Business management*, vol.4, issue.2, pp. 1114-1123.
- Al-Quraan, Ghufra. (2020). *Dominant Educational Leadership Styles Among Private School Principals in Qasabat Irbid District and Their Relationship to the Degree of Job Performance from the Teachers' Perspective*. Unpublished Master's Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Al-Salah, Susan. (2022). *Leadership Styles of Governmental Secondary School Principals in Deir Alla District and Their Relationship with Teachers' Job Excellence from Their Perspective*. Unpublished Master's Thesis, Jerash University, Jordan.
- Al-Samadi, Farah. (2023). *Social Responsibility of School Principals in Zarqa First Education Directorate and Its Relationship to Teachers' Job Loyalty*. Unpublished Master's Thesis, Al-Bayt University, Jordan.
- Alshahri, Khalid. (2019). Leadership Styles of Secondary School Principals in the Eastern Region and Their Effectiveness According to Hersey and Blanchard's Theory. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, vol. (22), issue. (2), pp: 167-204.
- Al-Tawrah, Shurooq. (2021). Activating the Role of Motivation Style in Achieving Job Loyalty Among Employees in Secondary Schools in the State of Kuwait. *Journal of the College of Education*, Vol. 32, issue. 125, pp: 267-296.

- Al-Zoubi, Maysaa'. (2014). *The Dominant Leadership Style Among School Principals in the Directorate of Education for Al-Ramtha District and Its Relationship to Organizational Development*. Unpublished Master's Thesis, Al-Bayt University, Jordan.
- Balehmo, Dalia. (2023). *The Impact of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behavior Among Employees in Economic Institutions*. Unpublished Master's Thesis, Kasdi Merbah University - Ouargla, Algeria
- Beshr, Baligh. (2021). Spiritual Leadership and Its Impact on Enhancing Employees' Job Loyalty. *Journal of Contemporary Business Research*, Vol. 35, issue. 1, pp: 43-60.
- Gorgeo, S. (2017). Teachers' collective competence and job satisfaction in Sweden. *Journal of cleaner production*, vol. 197, issue. 28, pp. 477-487.
- Griffin, R. (2012). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hersey, C. (2018). Entrepreneurial Leadership in a developing economy. *Journal of small Business and Enterprise Development*, vol. 3, issue.25, pp. 521-548.
- Migan, M. (2014). Application of management by objectives in a university setting. *Journal of Business research*, vol. 107, issue.10, pp. 118-134.
- Nilson, A. (2015). Management by objectives: school site planning a process model. *Journal of applied psychology*, vol. 97, issue.4, pp. 981-998.
- Odeh, Omneya. (2019). *The Extent to Which Secondary School Principals in Gaza Governorates Practice Communication Skills and Their Relationship with Teachers' Job Loyalty*. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Onuma, K. (2019). The Degree of Principals' Application of Management by Objectives in Secondary Schools in Ebonyi State, Nigeria. *Human Resource management*, vol. 48, issue. 3, pp. 279-283.
- Qudeid, Lakhdar. (2022). Incentives and Their Role in Developing Employees' Job Loyalty. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Vol. 8, issue. 1, pp: 553-564.
- Thomas, R. (2018). The degree of servant leadership practice in secondary schools in the United States of America and its impact on teachers' job belonging. *International Journal of organizational Analysis*, vol. 29, issue. 1, pp. 172-193.