

باب التربية وعلم النفس:

1 - الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم

The prevailing leadership patterns among Secondary schools principals in Hawalli Educational District in the State of Kuwait and their relationship to the organizational loyalty of their

teachers from their point of view

الدكتورة/ فاطمة حمزة عباس المطوع

f.h.almoutaw3@hotmail.com

وزارة التربية - دولة الكويت

تاريخ القبول: 25/2/2021

تاريخ الاستلام: 13/2/2021

مستخلص البحث:

تهدف الباحثة في هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم وفق نموذج «هيرسي وبلانشارد»، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين بالمرحلة المتوسطة، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والتمثلية في (الجنس، الخبرة، العمر)، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد طُبِقَ البحث على عينة تبلغ (500) معلمًا ومعلمة موزعين على (31) مدرسة من مدارس البنين والبنات المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية والاعتماد على استجاباتهم على مقياسين وهما: مقياس الأنماط القيادية لـ (هيرسي وبلانشارد)، ومقياس الولاء التنظيمي لـ (بورتر وزملائه)، وتوصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، يليه النمط الأمر، فالمفوض، وفي المرتبة الأخيرة النمط المُسوق، كما

توصلت نتائج البحث أيضا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين هو مستوى متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ولائهم التنظيمي يرجع لمتغير الجنس، الخبرة المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء يرجع إلى متغير العمر لصالح فئة المعلمين أكثر من (50) سنة، وأخيرا توصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية الممارسة من طرف مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

كلمات مفتاحية:

دولة الكويت، النمط، القيادة، الولاء التنظيمي، المرحلة الدراسية المتوسطة

Abstract

In this study, the researcher aims to identify the relationship between the leadership style of secondary schools principals in Hawalli Educational District in the State of Kuwait, and the organizational loyalty level of their teachers according to the "Hersey and Blanchard" model, as well as the search for the leadership style prevailing in secondary schools in Hawalli educational district from the teachers' point of view, The level of organizational loyalty of teachers working in the secondary schools, and the extent to which it is related to some personal variables represented in (gender, experience, age), by following the descriptive analytical approach, and the research was applied to a sample of (500) teachers distributed among (31) secondary schools and rely on their responses on two scales, namely the leadership styles scale for (Hersey and Blanchard), the organizational loyalty scale for (Porter and his colleagues), the researcher concluded that the co-leadership style is the prevailing and most practiced style among secondary school principals in Hawalli educational

district, followed by the commanding pattern, the commissioner, and in the last place the marketed style, and the results of the research also found that the level of organizational loyalty to teachers is an average level, and there are no statistically significant differences in the level of their organizational loyalty due to the gender variable, professional experience, and the existence of related differences. Statistical significance in the level of loyalty due to the variable of age in favor of the class of teachers more than (50) years, and the study found that there is a correlation between each of the leadership styles practiced by secondary schools principals Intermediate stage, and the level of organizational loyalty from the teachers' point of view.

Key words: State of Kuwait, style, leadership, organizational loyalty, secondary schools.

1. مقدمة:

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتحفيز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم. (حنفي، والقزاز، 2006، ص128)

فالقيادة جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تؤديه في المؤسسة الإدارية، وما له من تأثير في جميع الجوانب العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها على مقدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه العمل ورعايته. (العرفي، ومهدي، 2006، ص212)

وتُعد القيادة التربوية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفائتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن

قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة، أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى. (حيدر، 2010، ص49)

ويواجه مديرو ومديرات المدارس صعوبات كثيرة في التعامل مع موظفيهم في العصر الحديث حيث ازداد التطور التكنولوجي مما انعكس على أفراد المجتمع بصفة عامة، خاصة مع انفتاح التواصل وقنوات الاتصال الداخلية والخارجية، وتشعبت الأهداف المرجو تحقيقها من القيادة المدرسية لمواكبة متطلبات العصر الحديث، مما استلزم معه استخدام أساليب إدارية فعالة وجديدة بعيدة عن الأنماط الكلاسيكية القديمة، وعلم الإدارة يشمل العديد من النظريات الإدارية التي يطمح كل مدير بأن تكون من ضمنها النظرية المناسبة (أبو ناصر، 2008)، فالعمل بوضوح أصبح من أساسيات العملية الإدارية الحديثة والتي يمارسها القادة من خلال اتصالاتهم الرسمية وغير الرسمية مع فريق عمل مؤسساتهم؛ لأن مقدره الإدارة على تحقيق ما تطمح إليه من أهداف متوقف على ما يقوم به المرؤوسين من أنشطة (السلمي، 1995).

وطبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدوره القيادي في مدرسته، ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي، فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع بمختلف مؤسساته ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه القائد، وعليه القيام بدور القيادة وما يترتب عليه من مسؤوليات ومهام. (أسعد، 2014، ص315)

ويعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية الإدارية بين مدير المدرسة والمعلمين، وفي ضوء النمط القيادي المتبع تتحدد أنماط الاتصال الإداري، وطرائق تنفيذ السياسات والخطط العامة التي تقوم الإدارات العليا برسمها وتحديدها، ولقد أجمع الباحثون على أن المعلم هو أحد أهم مدخلات العملية التربوية المدرسية، إن كثيراً منهم اعتبروه أهم تلك المدخلات على الإطلاق (السعود، 2007، ص206).

ويعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ إن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً في العادة، ويبدل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته. (الجمال، 2013، ص10)

ويشتمل الولاء التنظيمي على عدد من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من

المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري، فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها. ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها، الإيمان بقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط فيها، والولاء لها، ووجود الرغبة القوية للبقاء فيها، والميل لتقويمها بشكل إيجابي. (الطويل، 2009، ص105)

ولقد تعددت واختافت الآراء حول مفهوم «النمط القيادي»، فيعرفه بأنه «مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة»، «كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله. (زيارة، 2009، ص364)

وربما كانت نظريات القيادة السلوكية المتمثلة في دراسات جامعات أيوا، وأوهايو، وميتشيغان هي المحرك لولادة نظريات جديدة لاستكشاف الأنماط الإدارية الفاعلة، إذ ظهرت بعد ذلك نظرية ليكرت، ثم نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، ثم نظرية (الخط المستمر) لتانينوم وشميدت، أما المرحلة الثانية فقد ظهر فيها مجموعة من النظريات الموقفية الشرطية، بدءاً بالنظرية (الظرفية) لفيدرلر، ثم نظرية (المسار والهدف) لروبرت هاوس، ثم نظرية (الأبعاد الثلاثة) لويليام ريدن، وأخيراً نظرية (النضج الوظيفي) لهيرسي وبلانشارد. ومنذ أواسط ثمانينات القرن العشرين، ظهرت مجموعة من الاتجاهات الحديثة في القيادة، كالقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية)، أما البعد الثالث فيمثل نضج المرؤوسين أو الاستعداد، حيث يعتبر «هيرسي وبلانشارد» بأن الأسلوب القيادي يختلف تبعاً لنضج المرؤوسين أي أن الفرض الأساسي لهذه النظرية هو أنه لا يوجد أسلوب مثالي في التأثير على سلوك المرؤوسين، لكن مستوى نضج المرؤوسين، في موقف معين هو الذي يحدد أي الأساليب القيادية الفعالة والتي تحقق نتائج أعلى. ويعرف نضج المرؤوسين بأنه «الرغبة والقدرة في إنجاز أو بلوغ المهمة المحددة»، وبالتالي فالنضج له عنصران مكونان له: العنصر الأول وهو الرغبة والذي يعنى امتلاك المرؤوسين للرغبة والدافعية والتصميم لبلوغ الهدف، أما العنصر الثاني فهو القابلية ويسمى أيضاً بالكفاءة، والمهارة والخبرة، والتجربة الضرورية لبلوغ أهداف المهمة. (حسن، 2014، ص 58)

ووفقاً لهذه النظرية فإن الإدارة الناجحة أو الفعالة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب مدى استعداد المرؤوسين للتعامل مع موقف معين، وبالمواءمة مع السلوك القيادي، والسلوك القيادي المهتم بالعلاقات تنشأ الأنماط القيادية حسب نظرية

«هيرسي وبلانشارد كما يلي (الصلبي، 2013، ص 107):

أ- النمط الأمر Telling:

ويتميز أسلوب القائد هنا بالعناية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، ويكون نضج المرؤوسين هنا في أدنى المستويات، وغير قادرين على تنفيذ المهمة، إذ نجد القائد يهتم بالعمل، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات والتوجيهات ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية إلا قليلاً.

ب- النمط المسوق Selling:

ويهتم القائد هنا بالعمل والانتاج، وبالعلاقات الإنسانية مع العاملين، ويقوم القائد بعرض أفكاره على المرؤوسين ويتوقع العمل بها، ويمارس هذا النمط من القيادة عندما يكون النضج الوظيفي للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط، وفي هذه المرحلة مازال العاملون غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم، ومع ذلك يشجعهم القائد.

ج- النمط المشارك Participating:

يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية مع العاملين ولا يهتم كثيراً بالعمل، ويشاركهم الرأي بالأمر المتعلقة بالعمل، ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال في المهارة، لذلك نجد أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

د- النمط المفوض Delegation:

يترك القائد الأمر فيما يتعلق بالعمل، وشؤون الإنتاج، وكذلك بناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية إلى رئيس المجموعة، ودور القائد هنا استشاري عند الحاجة ويمارس هذا السلوك عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للأفراد عالياً في المهارة والرغبة.

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه «حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها»، وعلى الرغم من التعدد في تعريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها. (العطية، 2003، ص103)

وقد ميز ألين وماير وسميث ((Myer, Allen and Smith, 1993, P. 1)) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

الولاء العاطفي: يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن الناحية المادية التي تحقق من خلال العمل فيها.

الولاء المستمر: ويتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

الولاء المعياري: وينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أن دراسة الأنماط القيادية والتعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس أمر ضروري لكي تحقق المنظمات التربوية أهدافها بكفاءة وفاعلية، أما دراسة الولاء التنظيمي فقد باتت من أهم الموضوعات في مجال الإدارة لما لها من أثر في زيادة الفاعلية للمنظمات التربوية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال إجابتها عن أسئلتها، إذ إنها ستبين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، والعلاقة الارتباطية بين هذه المتغيرات، وتزداد الدراسة أهمية من خلال معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي.

وتفترض الباحثة أن وزارة التربية بدولة الكويت قد آلت على نفسها تحقيق التميز الإداري في مدارسها، ورفع مستوى أدائهم بشكل يدعم رفع مستوى المخرجات التعليمية، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتفترض الباحثة أن مستوى ممارسة أنماط القيادة في مدارس منطقة حولي التعليمية مرتفع من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أنه لا يوجد تأثير لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وتهدف الباحثة في هذه الدراسة إلى ما يلي:

الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظرهم.

الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

1 - الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

وفي ضوء أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة منهجية البحث الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدراسة، وقد اشتملت العينة على (500) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت، أعدت الباحثة استبياناً لقياس مدى استجابة المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت للأنماط القيادية السائدة من وجهة نظرهم، وقامت الباحثة بإعداد مقياس لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم بما يناسب أفراد العينة، تحت خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي، ويتم فيها تحديد درجة استجابة أفراد العينة.

1. مصطلحات الدراسة:

2. 1 النمط:

النمط اصطلاحاً: هو السلوك أو الأسلوب الذي يנהجه مدير المدرسة في التعامل مع العاملين معه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (حيدر، 2010، ص46)

النمط إجرائياً: هو السلوك المتكرر أو الغالب للشخص القيادي بالمدرسة في مواجهة المواقف المختلفة.

2.2 النمط القيادي:

يقصد بالنمط القيادي إجرائياً في هذه الدراسة: هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والذي يعبر عنه بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2. 3 الولاء التنظيمي:

يقصد بالولاء التنظيمي إجرائياً في هذه الدراسة: رغبة المعلم في البقاء في المدرسة التي يعمل بها، وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها، واعتزازه بأنه عضو فيها،

واستعداده لبذل درجة عالية من الجهد لصالحها.

3. حدود الدراسة:

3.1 - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم.

3.2 - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019/2020.

3.3 - الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت.

3.4 - الحدود الاجتماعية: ركزت الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية.

4. الدراسات السابقة:

4.1- الدراسات العربية:

4.1.1 - دراسة الحمدان، والفضلي (2008): الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت حسب النظرية الموقفية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وفقاً للنظرية الموقفية، وكذلك معرفة دور كلاً من متغيرات (المرحلة التعليمية، الخبرة، النوع) في النمط القيادي، وقد تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشارد وتطبيقها على عينة تتكون من (84) مدير مدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية الممارسة متقاربة، إلا أن نمط المشاركة يبرز بنسبة (34.5%)، يليه نمط الإبلاغ بنسبة (23.8%)، ثم يليه نمط التفويض بنسبة (21.4%)، وأخيراً نمط الإقناع بنسبة (8.01%)، كذلك توصلت الدراسة إلى أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (النوع، الخبرة، المرحلة التعليمية).

4. 1. 2- دراسة السعود (2009) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية «رنسيس ليكرت» وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس العامة في الأردن وفقاً لنظرية «رنسيس ليكرت» (النمط الاستبدادي التسلسلي، النمط الاستبدادي الخبير، النمط الاستشاري الديمقراطي، النمط التشاركي الديمقراطي)، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة يعملون في (65) مدرسة ثانوية، واستخدم استباننتين، هما استبانة الأنماط الإدارية للمديرين، ومقياس «بورتر وزملائه» لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين.

وقد توصل الباحث إلى أن المديرين يمارسون الأنماط الإدارية (القيادية) الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون بدرجة مرتفعة نمطي (الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي)، ويمارسون بدرجة متوسطة (النمط الاستبدادي الخبير، وبدرجة ضعيفة يمارسون النمط الاستبدادي التسلسلي)، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين قد جاء بدرجة متوسطة، وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط الإدارية (الاستبدادي الخبير، والاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي) لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري (الاستبدادي التسلسلي) ومستوى الولاء التنظيمي.

4. 1. 3- دراسة دبة، وغولة (2012) الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية (دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بورقلة في ظل متغيرات (الجنس- السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية) وقد طبقت الدراسة على عينة عددها (189) معلماً ومعلمة، وتم الاعتماد على مقياس الولاء التنظيمي «لبورتر وزملائه» كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط لدى معلمي المدارس الابتدائية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية تعزى لمتغير (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل).

4. 1. 4- دراسة محمود، وحسن (2016) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة:

هدفت الباحثتان إلى إلقاء الضوء على أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، والتعرف على طبيعة إدارة الجودة الشاملة بمدارس التعليم الثانوي، وتحديد واقع تأثير نمط القيادة المدرسية على اتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلماً ومعلمة لإبداء آرائهم حول الأنماط القيادية السائدة بالمدرسة، واتجاهاتهم نحو إدارة الجودة الشاملة على مقياس ليكرت الخماسي، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي في قيادة المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتاتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم.

4. 2- الدراسات الأجنبية:

4. 2. 1- دراسة (Cuellar, 2014) The effects of principal leader-ship style change and teachers

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من (150) مديراً، (300) معلماً، وأشارت النتائج إلى أن العلاقات الإنسانية التي يمارسها المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم.

4. 2. 2- دراسة (Piderit, 2012) The effect of principal leadership on teacher loyalty in urban & suburban catholic elementary schools

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مديري المدارس الإعدادية الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (510) معلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي للمعلمين. كما أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الموقفية وولاء

المعلمين لمدارسهم.

4.2.3- دراسة (Organizational commitment at Kaiser, 2005)) Kirtland community college: An analysis of generational of :differences in the work force

وقد هدفت الدراسة إلى قياس قيم الولاء للمنظمة بين أربعة أجيال من العاملين في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين وهم من البالغين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأجيال الأربعة بالنظر إلى الالتزامات نحو المنظمة، كذلك توصلت الدراسة إلى إمكانية المفاضلة بين الأجيال المكونة للقوى العاملة متعددة الأجيال عن طريق تحليل القيم فيما يتعلق بالولاء للمنظمة.

4.2.4- دراسة (Affective continuance and (Joseph, 2006) :Norenative commitment among student affairs professional

هدفت الدراسة إلى بحث ودراسة العوامل المؤثرة في تطوير ودوام الولاء التنظيمي بين خبراء شؤون الطلبة، وقد تكونت عوامل الدراسة من السياسات التنظيمية، ودعم المنظمة وهيكلها التنظيمي، والراحة في العمل، والمديرين الذين هم في مكانة متوسطة من النظام التفاعلي داخل العمل وخارج العمل، وبينت النتائج أن الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والسياسات التنظيمية تشكل جزءاً من الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي، كما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك ارتباطاً بين العوامل التي تؤثر في التفاعل أثناء وخارج العمل وبين الدعم التنظيمي.

5. تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية، ترى الباحثة أنها تتفق من حيث متغيرات الدراسة (أنماط السلوك القيادي، والولاء التنظيمي) في النقاط التالية:

جميع هذه الدراسات قد أجريت في منظمات تربوية أو تعليمية في مختلف المستويات، والدراسة الحالية تمت في مدارس المرحلة المتوسطة، وهذا التشابه ساعد الباحثة على تطوير معرفتها بمتغيرات الدراسة والاستفادة من الإجراءات، وأدوات الدراسة، وطرائق التحليل الإحصائي.

حاولت بعض الدراسات التي تناولت أنماط السلوك القيادي استكشاف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس بشكل منفرد، وحاولت دراسات أخرى الكشف عن هذه الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات السلوكية كالولاء التنظيمي، ودافعية الإنجاز، والرضا الوظيفي، والابداع الإداري، وكذلك حاولت هذه الدراسات ربط هذا المتغير مع متغيرات مثل (السن، الجنس، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي).

أغلب الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كوسيلة للدراسة، لكنها اختلفت في نماذج الاقتباس فاستعملت نماذج لدراسة متغير الأنماط القيادية وهي (نموذج هيرس وبلانشارد، نموذج رنيسيس ليكرت). أما في دراسة المتغير الثاني وهو الولاء التنظيمي فاستعملت النماذج التالية (نموذج آلين وماير، نموذج بلووسكوت، نموذج بورتر وزملائه)، وقد لاحظت الباحثة أن نموذج بورتر وزملائه هو المستعمل في غالبية الدراسات لمتغير الولاء التنظيمي، لذلك تبنته الباحثة في بحثها الحالي.

وجدت الباحثة أن هناك ندرة في الدراسات الكويتية التي تجمع بين متغيري الدراسة أنماط السلوك القيادي للمدير والولاء التنظيمي، مما دفع الباحثة إلى القيام بهذا البحث والذي سيتم تطبيقه على معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية.

6. الطريقة والإجراءات

تعرض الباحثة هنا وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، كما تتناول أداة الدراسة ومدى الصدق والثبات، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة باستجابة الأفراد المشمولين بالعينة حول أسئلة الدراسة.

6.1 - منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على اتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

6.2 - عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على (630) معلماً ومعلمة، تم توزيع الاستبانة عليهم، استرجع منها (500) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (79%)، والجدول التالي يوضح توزيع

أفراد العينة (وزارة التربية، 2016، ص107):

جدول (1) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس والعمر وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	300	500	% 60	% 100
	أنثى	200		% 40	
العمر	من 20 إلى 29 سنة	200	500	% 40	% 100
	من 30 إلى 39 سنة	160		% 32	
	من 40 إلى 49 سنة	100		% 20	
	أكثر من 50 سنة	40		% 8	
سنوات الخبرة	من 0 إلى 5 سنوات	100	500	% 20	% 100
	من 6 إلى 10 سنوات	180		% 36	
	من 11 إلى 15 سنة	120		% 24	
	من 16 إلى 20 سنة	40		% 8	
	أكثر من 20 سنة	60		% 12	

6.3 - أداة الدراسة:

أعدت الباحثة استبياناً لقياس مدى استجابة المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، كما قامت بإعداد مقياس لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم بما يناسب أفراد العينة، تحت خمسة بدائل وفق مقياس ليكرت الخماسي.

6.4 - صدق الاختبار:

ولكي تتأكد الباحثة من صدق المقياس قامت بعرضه على (10) من المحكمين المتخصصين في التربية وعلم النفس والإدارة، ومناقشة التحديد الإجرائي لكل بعد من أبعاد المقياس.

6. 5- ثبات الاختبار:

استخدمت الباحثة معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alph) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

7. متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

7. 1- البيانات الديموغرافية:

7. 1. 1- متغير الجنس وينقسم إلى فئتين:

• ذكر

• أنثى.

7. 1. 2- متغير العمر وله أربع فئات:

من 20 إلى 29 سنة.

من 30 إلى 39 سنة.

من 40 إلى 49 سنة.

أكثر من 50 سنة.

7. 1. 3- عدد سنوات الخبرة ولها خمسة مستويات:

من 0- 5 سنوات.

من 6 إلى 10 سنوات.

من 11 إلى 15 سنة.

من 16 إلى 20 سنة.

أكثر من 20 سنة.

7. 2- المتغير المستقل: لأنماط القيادة.

7. 3- المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

8. نتائج الدراسة والإجابة عن التساؤلات:

وفيما يلي تعرض ما توصلت إليه من نتائج بعد تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة المختارة:

8. 1- السؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

من خلال الجدول (2) يتضح بأن متوسط استجابات أفراد العينة (المعلمين) على الممارسات السلوكية المميزة للنمط القيادي المشارك كانت بمتوسط (3.30) وانحراف معياري قيمته (0.680)، مما يشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي هي درجة ممارسة متوسطة:

جدول (2) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات النمط المشارك

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
7	1.205	158	6.1	6.9	21.8	21	39	يشجع المدير المعلمين بحوافز معنوية أثناء أدائهم لمهامهم.	10

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
5	1.311	0.4	14.8	21.8	24.9	17.9	16.7	يشجع المدير المعلمين على مشاركة بعضهم بعضاً في المناسبات الاجتماعية.	13
4	1.12	3.1	8.2	29	31.8	14.9	11.7	يستفسر المدير عن مشكلات المعلمين المهنية ويسهم في حلها.	19
3	1.279	11.1	14.8	24.9	30.5	9.9	16.2	يشرك المدير المعلمين في صناعة القرارات.	22
2	1.275	20.8	19.9	20.5	30.1	14	11.7	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	30
6	1.175	2.49	4.9	12.6	30.1	20	26.1	يعترف المدير بأخطائه المهنية.	31

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
1	1.126	50.1	21.1	28	31.8	7.8	7	يقدر المدير الدور المنوط بالمعلم.	38
6	1.165	2.65	8.9	14.2	27.1	29	13.5	يهتم ويأخذ بأراء فئة محدودة من المعلمين.	8
2	1.227	3.79	38.4	21.5	21.5	9.9	15.2	لا يراعي المدير اختصاصات المعلمين أثناء اقتناء كتب لمكتبة المدرسة.	29
1	1.221	3.91	46.2	15.5	16.8	11	2.8	يشعر المدير معلميه بأنهم يعملون لأجله وليس معه.	32
3	1.150	3.51	24.2	27.8	22.7	12.4	3.6	لا يهتم المدير بتصحيح أخطاء المعلمين.	39
4	1.122	3.41	24.2	20.7	31.4	12.2	3.6	يتقيد المدير بالتعليمات ذات التأثير السلبي على المعلمين.	46

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
5	1.242	3.15	15.1	26.8	26.7	13.1	12.7	يخصص وقتاً كافياً للاستماع لانشغالات المعلمين ومطالبهم.	49
	0.680	3.30	-	2.1	75.1	20.1	-	النسبة العامة %	

ومن الجدول (2) وجدت الباحثة أن استجابات أفراد العينة تركزت أغلبها على التقدير (أحيانا) بنسبة (75.1%)، ثم على التقدير نادراً بنسبة (20.1%)، مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط المشارك، ويعود السبب في ذلك إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس. ومن خلال جدول (3)، يتضح أن متوسط استجابات أفراد العينة (المعلمين) على الممارسات السلوكية المميزة للنمط القيادي المسوق بمتوسط (3.79) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.60 - 3.39)، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط المسوق هي درجة ممارسة متوسطة، كما لاحظت الباحثة أن استجابات أفراد العينة تركزت أغلبها على التقدير (أحيانا) من التقديرات الخمسة لسلم ليكرت بنسبة (54.1%)، ثم على التقدير (غالبا) بنسبة (31.9%)، مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط المسوق، وقد يعود السبب في ذلك إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد بها استجابات بنسب كبيرة على التقدير (أحيانا).

جدول (3) يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات النمط القيادي المسوق

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
4	1.259	3.35	21.9	24.5	29.8	10.2	11.4	يحرص المدير على استشارة المعلمين في الجوانب المتعلقة بالعمل.	9
3	1.280	3.45	24.7	29.8	22.8	9.4	11.3	يشجع المعلمين على الاهتمام بالمعلمين الجدد لنقل خبرتهم إليهم.	14
5	1.178	3.34	15.6	31.7	25.5	14.8	7.8	يسعى المدير لتحقيق أهداف المؤسسة مع مراعاة حاجات المعلمين.	16
6	1.800	3.21	18.6	25.8	21.9	14.7	14.5	يشجع روح المبادرة لدى المعلمين.	23
7	1.217	2.89	10.1	21.8	29.9	19.1	15.2	يدرس احتياجات المعلمين ويعمل على تلبيتها ما أمكن.	28
1	1.171	3.56	23.8	35.1	21.7	10.9	6.9	ينجز المدير الأعمال والمعاملات دون تأخير.	44
2	1.202	3.51	23.7	34	23.9	6.9	9.4	ديمقراطي أثناء تعامله مع المعلمين خاصة في الاجتماعات والمواقف الطارئة.	47

3	1.071	3.28	17.9	17.9	41.8	16.9	3.5	لا يولي المدير أهمية لقضية تحسين ظروف عمل المعلم.	1
2	1.261	3.30	24.1	16.7	31.8	15.1	9.4	يهتم بالجوانب الخاصة والشخصية للمعلمين أثناء التقييم العام لأدائهم.	5
4	1.280	2.78	12	18.8	24	25.1	18.2	يتدخل المدير في حل النزاعات المهنية بصورة رسمية.	21
1	1.240	3.35	21.7	21.7	28.2	14.3	8.4	يفرض المدير حلوله على المجتمعين أثناء المشكلات الطارئة.	33
5	1.102	2.11	4.2	8.1	15.3	38.1	32.6	يركز المدير في تعامله على تطبيق القوانين واللوائح.	37
	0.431	3.79	22.9	31.9	54.1	17.2	3.6	النسبة العامة %	

كما بينت الدراسة أن متوسط استجابات أفراد العينة (المعلمين) على الممارسات المميزة للنمط القيادي الأمر بمتوسط (3.20) وانحراف معياري قيمته (0.633) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.60 - 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي الأمر هي درجة ممارسة متوسطة، كما أن استجابات أفراد العينة تركزت أغلبها على التقدير (أحياناً) بنسبة (60.1%) ثم على التقدير (غالباً) بنسبة (27.8%)، مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط (الأمر)، ومن وجهة نظر الباحثة أنه قد يرجع السبب في ذلك إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد بها استجابات بنسب كبيرة على التقدير (أحياناً) كما في الفقرة (15) التي تنص على (يحاسب المعلمين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم) في المرتبة الأولى بالنسبة

للفقرات السالبة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.143)، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

جدول (4) يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات النمط القيادي (الآمر)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
5	1.270	2.75	10.1	17.9	31.9	16.8	21.7	يمارس المركزية الشديدة في العمل.	4
7	1.180	2.15	4.4	9.8	22.3	23.7	38	تعسفي في تصرفاته مع المعلمين والإداريين.	11
1	1.190	3.52	25.2	31.8	24	9.9	7.2	يراقب المدير عن العمل عن كثب للتأكد من تنفيذ المهام في وقتها.	24
6	1.116	2.48	5.1	12.2	28.2	32.2	20.1	يتدخل المدير في كل التفاصيل الدقيقة لعمل المعلمين.	42
3	1.195	3.41	21.5	28.1	29.2	10.4	8.2	يعتمد المدير طرقاً عادلة في تقييمه لأداء المعلمين.	43

4	1.190	3.13	15.8	22	33.1	18.4	9.2	يفرض المدير تفسيراته في تطبيق التعليمات على المعلمين.	45
2	1.192	3.50	24.2	30.1	25.7	10.2	7.3	يستجيب لمقترحات المعلمين وطلباتهم بخصوص العمل وتطويره.	48
1	1.143	3.30	16.8	27.2	33	13.2	7.2	يحاسب المعلمين بقسوة على أخطائهم أثناء تأديتهم عملهم.	15
2	1.115	3.25	18.2	18.7	40.1	15	5.2	ينفذ قواعد العقاب والثواب في العمل.	18
3	1.150	2.90	12	13.3	42.1	18.3	12.7	يتراجع المدير عن القرارات غير الصائبة.	25
4	1.227	2.69	10.4	13.9	28.2	27.3	17.8	يشجع المنافسة النزيهة بين المعلمين.	36
5	1.722	2.45	5.5	12.4	25.2	34.7	19.8	يعتبر المدير موظفيه على قدر كافٍ من المسؤولية.	40
	0.633	3.20	-	27.8	60.1	11.3	-	النسبة العامة %	

أما بالنسبة للنمط القيادي التفويضي فيتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول التالي رقم (5) أن متوسط استجابات أفراد العينة (المعلمين) على الممارسات السلوكية المميزة للنمط القيادي التفويضي بمتوسط (3.15) وانحراف معياري (0.602) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.60 - 3.39) وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي التفويضي هي درجة ممارسة متوسطة، كما لاحظت الباحثة أن استجابات أفراد العينة تركزت أغلبها على التقدير (أحياناً) بنسبة (48.7%)، ثم على التقدير (غالبا) بنسبة (38.1%) مما يوحي بوجود متوسط لممارسة المدير للنمط التفويضي، وترى أن السبب في ذلك يرجع إلى تأثير الفقرات السالبة من المقياس، إذ نجد بها استجابات على التقدير (أحياناً)، مثل ما نلاحظه في الفقرة (26) التي تنص على (لا يكثر المدير بنتائج قراراته أحياناً) في المرتبة الأولى في ترتيب الفقرات السالبة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قيمته (1.151).

جدول (5) يوضح استجابات أفراد العينة على فقرات النمط القيادي التفويضي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا		
5	1.161	2.70	7.7	15	37.2	21.6	18.5	يفوض بعضاً من صلاحياته عملاً بمبدأ اللامركزية.	2
3	1.375	3.35	25.2	28	21.2	9.7	15.9	لا يتدخل المدير في عمل المعلمين إلا حين يطلب منه.	3
6	1.201	2.40	5.7	13.8	26.1	24.7	28	يترك المدير المعلمين يؤدون أعمالهم دون مراقبة.	6
7	1.160	2.21	4	9.1	28	21.2	36	لا يحاسب المدير المعلمين المقصرين في أداء أعمالهم.	12

4	1.175	2.69	6.9	19.9	31.7	22.2	18.1	يعطي المدير لأعضاء إدارته حرية التصرف في المواقف الإدارية.	17
2	1.238	3.39	22.1	26.8	30	7.8	11	يعمل المدير على أن تكون مؤهلات المعلمين وخبراتهم متناسب والمطلوب منهم.	27
1	1.214	3.50	23.8	32.5	23	10.2	8.3	يعطي المدير الحرية الكاملة للمعلمين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.	34
4	1.089	2.78	8.4	13.3	37.1	28.2	10.9	يعتمد المدير على الاتصال المزدوج في إيصال المعلومات من وإلى المعلمين.	7
2	1.442	3.19	28.2	14.8	20.7	18.9	15.3	يسمح بتبادل الزيارات بين المعلمين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم.	20
1	1.151	3.42	21.9	27.1	30.2	12.8	5.8	لا يكثر المدير بنتائج قراراته أحياناً.	26
5	1.132	2.35	5.4	9.9	22.7	34.7	24.2	يعالج المدير القضايا التربوية بروية وعقلانية.	35
3	1.050	3.11	11.8	19.9	43.9	16.2	6.2	يؤثر بعض المعلمين في قرارات المدير.	41
		0.602	3.15	2.5	38.1	48.7	9.6	النسبة العامة %	

وقد اعتمدت الباحثة على أسلوبين مختلفين من المعالجة الإحصائية، يتمثل الأسلوب

الأول في قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على عبارات مقياس الأنماط القيادية، أما الأسلوب الثاني فهو استخدام اختبار (T- test) وذلك لدراسة الفروق في درجة ممارسة هذه الأنماط الأربعة لمقياس (هيرسي وبلانشارد)، وتتلخص الإجراءات فيما يلي:

ترتيب الأنماط القيادية بحسب درجة الممارسة تبعاً لقيمة المتوسطات كما يوضحها الجدول رقم (6). دلالة الفرق بين درجات النمط القيادي المشارك وبقية الأنماط القيادية كما يوضحها الجدول رقم (7).

جدول (6) يوضح ترتيب الأنماط القيادية بحسب درجة الممارسة تبعاً لقيمة المتوسطات

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	تقدير درجة ممارسة النمط
النمط المشارك	3.30	0.680	1	درجة ممارسة متوسطة
النمط المسوق	2.79	0.431	4	درجة ممارسة متوسطة
النمط الأمر	3.20	0.633	2	درجة ممارسة متوسطة
النمط المفوض	3.15	0.602	3	درجة ممارسة متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) قيم المتوسطات، والتي تدل على درجة ممارسة الأنماط القيادية الأربعة وهي مرتبة كالتالي (النمط المشارك - النمط الأمر - النمط المفوض - النمط المسوق)، ووفقاً لهذا يمكن القول بأن النمط القيادي الأكثر ممارسة من طرف مديري مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين هو النمط القيادي المشارك، وقد اعتمدت الباحثة أيضاً على اختبار (T- test) لتبين دلالة الفرق في درجة ممارسة النمط المشارك وغيره من الأنماط الأخرى المكونة لنموذج (هيرسي وبلانشارد) على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (7):

جدول (7) يوضح دلالة الفرق بين درجات النمط القيادي المشارك وبقية الأنماط القيادية

الفرق بين المتوسطات (T- test)			المتوسط	الفرق بين
الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	ت (T)		
0.52	0.00	0.43	3.22	درجات النمط القيادي المشارك والتفويضي
			2.81	
0.46	0.005	0.08	3.22	درجات النمط القيادي المشارك والإقناع
			3.17	
0.44	0.000	0.13	3.22	درجات النمط القيادي المشارك والإبلاغ
			3.11	

من خلال الجدول (7) السابق يتضح أن قيم (T) كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05، 0.01)، وبأعلى قيمة لصالح النمط القيادي المشارك، وبالجمع بين نتائج المعالجة الأولى (قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة) والثانية وهي استخدام اختبار (T- test) نصل إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج سيادة النمط المشارك يليه نمط الإبلاغ.

8.2- السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تفرغ درجات استجابات أفراد العينة على مقياس الولاء التنظيمي وتحليلها إحصائياً، ولتحديد مستوى الولاء التنظيمي يعتبر المتوسط الحسابي محكاً في تحديد مستوى الولاء التنظيمي المنخفض والمرتفع كما هو مبين في الجدول (8) كالتالي:

جدول (8) يوضح تقدير مستويات الولاء التنظيمي لمقياس الولاء التنظيمي

مستوى الولاء التنظيمي	الولاء المرتفع	الولاء المتوسط	الولاء المنخفض
المتوسط الحسابي	3.67-5	3.66 -2.34	1-2.33

وقد قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات مقياس الولاء التنظيمي، ويتضح ذلك في الجدول رقم (9) كالتالي:

جدول (9) يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الولاء التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية للتكرارات					الفقرات	رقم الفقرة
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
2	0.689	4.45	55.2	39.4	3.6	1	1	أنا مستعد لأن أقدم مجهوداً كبيراً أكثر من المتوقع مني لإنجاح المدرسة التي أعمل بها.	1
3	1.091	3.40	35	37.3	15.5	8.1	4	أتحدث عن هذه المدرسة أمام الجميع بأنها مدرسة مميزة وتستحق أن يعمل المرء بها.	2
9	1.295	3	16.7	20.4	22.5	27.3	13	أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحتفظ بعملي في هذه المدرسة.	4
8	1.146	3.37	17.1	33.6	26	16.9	6.5	أجد أن قيمي تطابق قيم هذه المدرسة.	5

4	1.016	3.7	23	43.9	16.9	12.7	3.5	أفتخر حين أخير الآخرين بأنني معلم بهذه المدرسة.	6
7	1.076	3.68	22.9	44	16.5	13	3.7	هذه المدرسة تدفعني إلى بذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.	8
6	1.044	3.76	25	41	27.3	7.7	4	أشعر بالسعادة لأنني اخترت هذه المدرسة لأعمل لديها.	10
1	0.832	4.46	60.8	30.4	4.5	1.8	2	تهمنى سمعة هذه المدرسة ومدى تحقيقها لنسب أكبر من النجاح.	13
5	1.047	3.77	27.8	39.3	19.5	11	2.5	بالنسبة لي هذه المدرسة أفضل المدارس التي يمكن أن أعمل بها.	14
2	1.377	3.36	25.7	30.1	12.4	19.3	12.5	أشعر بالقليل من الإخلاص لهذه المدرسة.	3

5	1.215	2.90	9.6	30.2	13.1	36.5	10.6	7	أنا مستعد لأن أعمل لدى مدرسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة.
3	1.124	3.26	11.5	39.4	22.7	19	7.5	9	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المدرسة.
4	1.066	3.24	10.4	35.2	28.1	21	5	11	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلاً في هذه المدرسة.
6	1.040	2.70	3.4	21.6	28	35.1	11.5	12	أجد من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة في هذه المدرسة في الأمور المتعلقة بموظفيها.
1	1.106	4.05	45.9	32	13.2	3.5	5.4	15	لقد كان خطأً أكيدا حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة.
	0.560	2.44	27.2	39.3	18.8	11.2	2.5		النسبة العامة %

من خلال الجدول (9) السابق يتضح بأن متوسط استجابات أفراد العينة (المعلمين) على مقياس الولاء التنظيمي بمتوسط (2.44) وانحراف معياري قيمته (0.560) يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (2.34 - 3.66) وهي الفئة التي تشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي مستوى متوسط وقد يرجع ذلك إلى تأثير الفقرات السالبة حيث نجد أنها تمركزت على تقدير (أوافق)، و (أوافق بشدة)، في تقدير الدرجات على سلم ليكرت الخماسي، وهذا ما أدى إلى تخفيض في قيمة المتوسط الحسابي الذي يعبر عن مستوى الولاء.

هذا وقد قامت الباحثة بتحديد مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمين كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (10) يوضح مستويات الولاء التنظيمي لدى المعلمي

مستوى الولاء التنظيمي	الولاء المرتفع	الولاء المتوسط	الولاء المنخفض	المجموع
عدد المعلمين	230	250	20	500
نسبة المعلمين %	46 %	50 %	4 %	100 %

يتضح من الجدول السابق أن عدد المعلمين الذين لديهم ولاء تنظيمي متوسط هم الأكثر (250 معلما)، ونسبتهم (50%)، يليها عدد المعلمين الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع وبلغ عددهم (230) ونسبتهم (46%)، أما النسبة الأضعف فهي نسبة المعلمين الذين لديهم ولاء تنظيمي ضعيف ويمثلون (20) معلماً بنسبة (4%)، وبالتالي نستطيع أن نقول بأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية هو مستوى متوسط.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى أن نسبة استجابات أفراد العينة على الفقرات السالبة نجد أنها قد تمركزت على تقدير (أوافق)، و (لا أوافق بشدة)، في تقدير الدرجات على سلم ليكرت الخماسي، وهذا من أثر تخفيض قيمة المتوسط الحسابي الذي يعبر عن المستوى.

8. 3- السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

وتتضح الإجابة عن هذا السؤال من خلال العرض التالي:

جدول (11) يوضح دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين حسب متغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	ت (T)	مستوى الدلالة
الذكور (300)	3.590	0.57	236	0.57	0.53
الإناث (200)	3.630	0.53			

يتضح من الجدول السابق أن الفرق المقدر باختبار (T- test) غير دال إحصائياً في الولاء التنظيمي بين المعلمين الذكور والإناث عند درجة حرية (236) ومستوى دلالة (0.53)، مما يشير إلى انعدام الفرق في مستوى الولاء التنظيمي بين الجنسين، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين يرجع إلى متغير الجنس، أما بالنسبة لمتغير العمر، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وبعد أن تم تقسيم الأعمار المختلفة للمعلمين إلى أربع فئات عمرية، تم تقدير الفروق بينهم في مستوى الولاء التنظيمي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (12) يوضح دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	741.506	3	247.168	3.575	0.017
داخل المجموعات	16305.782	236	69.103		

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف المرحلة العمرية، لذا يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ترجع إلى متغير العمر، وللكشف عن مصادر الفروق بين تصورات أفراد العينة ضمن فئات متغير العمر، فقد استخدمت الباحثة اختبار (شيفيه Scheffe)، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (13) يوضح اختبار شيفيه للمقارنات بين المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر

السن	الفروق في المتوسطات			
	أكثر من 50 سنة	من (40-49)	من (30-39)	من (20-29)
من (20-29)	0.34	0.75	0.191	-
من (30-39)	0.15	0.114	-	0.191
من (40-49)	2.92	-	0.13	0.075
أكثر من 50 سنة	-	0.292	0.175	0.65

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقا دالة بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ضمن فئة (أكثر من 50 سنة)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ولصالح هذه الفئة، بالنسبة لمتغير الخبرة، استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي لرصد دلالة الفروق بين درجات الفئات الخمس التي حددتها الباحثة، وبعد أن تم تقسيم سنوات الخبرة المختلفة للمعلمين إلى خمس فئات، جاءت نتائج هذا التحليل كالتالي:

جدول (14) يوضح دلالة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين حسب متغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.641	3	0.212	0.761	0.53
داخل المجموعات	75.129	236	0.316		

من الجدول السابق يتضح عدم دلالة الفروق في الولاء التنظيمي بين الفئات الأربع لسنوات الخبرة للمعلمين، وهذا عند درجتي الحرية (3)، و(236) ومستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى انعدام الفروق في مستوى الولاء التنظيمي بين المعلمين التي ترجع إلى متغير الخبرة.

8. 4- السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط (بيرسون) بين إجابات المعلمين على أداتي الأنماط القيادية والولاء التنظيمي، واختبار دلالة معامل الارتباط باستخدام (ف) الجدولية، والجدول التالي رقم (15) يبين ذلك:

جدول (15) يوضح معامل الارتباط بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي

الأنماط القيادية	معامل الارتباط بالولاء التنظيمي
النمط المشارك	0.60
النمط المسوق	0.53
النمط الأمر	0.59
النمط المفوض	0.57
الكلية	0.73

يتبين من الجدول السابق رقم (15) أن النمط القيادي المشارك قد ارتبط إيجابياً وبدلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بالولاء التنظيمي الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.60%)، وارتبط النمط المسوق بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بالولاء التنظيمي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.53%)، وارتبط النمط القيادي الأمر بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بالولاء التنظيمي الكلي بمعامل ارتباط قدره (0.09%)، وارتبط النمط القيادي المفوض بدلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بالولاء التنظيمي الكلي بمعامل ارتباط مقداره (0.57%).

وتستدل الباحثة من هذه النتيجة على أن الولاء التنظيمي يرتبط بشكل أكبر بالنمط القيادي المشارك، ويقل هذا الارتباط بالنمط القيادي المسوق، ولعل ذلك يشير إلى رغبة المعلمين في ممارسة النمط المشارك من قبل مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة

حولي التعليمية؛ لما لهذا النمط من مميزات حيث أن القائد والمرؤوسون يتقاسمون صنع القرار، والدور الأساسي للقائد هو تشجيع ومساعدة المرؤوسين وتبني السلوك التديمي فيه.

9. مناقشة نتائج الدراسة:

كان هدف الدراسة هو التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم، وقد حاولت الدراسة معرفة هل مستوى الولاء التنظيمي يختلف بدلالة إحصائية لدى المعلمين وفق متغير الجنس، العمر، سنوات الخبرة في التعليم، والتعرف أيضا على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم.

فيما يلي ستقوم الباحثة بمناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

9.1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما النمط القيادي السائد لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين؟

توصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين، يليه نمط الإبلاغ، ثم النمط المفوض، يليه النمط المسوق، وذلك حسب نموذج (هيرسي وبلانشارد).

وبما أن النمط المشارك هو النمط القيادي السائد في ممارسات مديري المدارس، مما يعني أن أسلوب القيادات التربوية بها يتميز ببناء عالٍ للعلاقات الإنسانية، ويمارس هذا النموذج عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين بين متوسط وعال في المهارة، لذلك نجد أن القائد هنا يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل.

ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظرهم؟

وقد توصلت الباحثة من خلال عرضها لنتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية هو مستوى متوسط، فقد بلغت نسبة المعلمين الذين لديهم ولاء تنظيمي متوسط بنسبة (50%) وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المعلمين الذين لديهم ولاء تنظيمي مرتفع ونسبتهم (46%)، ولاحظت الباحثة أن هناك تقارباً كبيراً بين نسبة المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي المتوسط والمرتفع، أما النسبة الأضعف فهي نسبة المعلمين الذين لديهم ولاء تنظيمي ضعيف ويمثلون نسبة (4%).

وقد لاحظت الباحثة أن نسبة (55.2%) من المعلمين أجابوا على الفقرة (1) بمقياس الولاء التنظيمي بتقدير (أوافق بشدة) على أنهم (مستعدون بأن يقدموا مجهوداً كبيراً أكثر من المجهود المتوقع منهم)، وذلك لإنجاح المدرسة التي يعملون بها؛ مما يدل على أن هناك مشاعر إيجابية ودرجة مقبولة من الرضا والولاء تجاه مدارسهم، فالولاء المرتفع للأفراد تجاه مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الكافية لبذل مزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم.

بينما وجدت الباحثة أن نسبة (45.9%) أجابوا بالموافقة بشدة عن (لقد كان خطأً أكيداً حينما قررت أن أعمل بهذه المدرسة)، وهذا في الفقرة رقم (15)، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى طبيعة بيئة المدرسة التي قد تؤثر على ولاء العاملين بها، فانعدام الحوافز والترقيات، والأسلوب التسلطي للمدير كل هذه عوامل تؤدي إلى خلق نوع من الصراع والتوتر في بيئة العمل وتؤدي إلى ضعف مستوى الولاء التنظيمي.

9.3 - النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؟

توصلت الباحثة من خلال عرضها لنتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ترجع إلى متغير الجنس، وتفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس؛ إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور والإناث في التوظيف، وكذا في التشريعات الخاصة بالعمل، وكذلك

ارتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين مما ينعكس على اتجاهاتهم نحو المؤسسات التي يعملون بها.

9. 4- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم؟

توصلت الباحثة من خلال عرضها لنتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ترجع إلى متغير العمر لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، مما يدل على أن هذه الفئة العمرية أكثر إيجابية تجاه الولاء التنظيمي للمؤسسة، كما أسفرت الدراسة عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية ترجع إلى متغير الخبرة المهنية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الولاء صفة ملازمة للمنظمات الناجحة التي يحدث فيها توافق وانسجام بين العاملين وأهدافهم، والمنظمة وأهدافها بغض النظر عن الموظفين القدامى والجدد وجميع المعلمين بغض النظر عن أقدميتهم، ينظرون إلى الولاء برؤية سلوكية وذلك بضرورة الحفاظ على المكاسب التي يحققونها في المدارس، والتي قد يخسرونها نتيجة تركهم للمدرسة (المكانة - الحوافز - الترقيات - الدروس الخصوصية).

10. التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

10. 1- ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بهدف إطلاعهم على أحدث الأنماط الإدارية؛ لما لها من أهمية بالغة في تحسين أداء المعلمين وزيادة ولائهم التنظيمي.

10. 2- أن تعمل وزارة التربية بدولة الكويت على تحسين البيئة المدرسية وتوفير ظروف العمل المناسبة للمعلمين من (ترقيات- مكافآت- بعثات للخارج للحصول على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم)، وبالتالي كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة إنتاجية المعلمين في مجال عملهم، وزيادة ولائهم لمدارسهم.

10. 3- ضرورة استغلال إمكانيات وخبرات المعلمين ذوي الخبرة، وخاصة المعلمين

نوي (50 سنة فأكثر) لارتفاع الولاء التنظيمي لديهم.

10. 4- ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأنماط القيادية والولاء التنظيمي.

10. 5- يجب إجراء دراسات عن تفويض الصلاحيات لدى المديرين العاملين في

وزارة التربية وعلاقته باتخاذ القرار.

10. 6- ضرورة زيادة الاهتمام الصادر من قبل مديري ومديرات المدارس المتوسطة

والمتمثلة بمجال القيادة الإدارية ومجال التوجيه والمتابعة بشكل كبير وتعريفهم بابعاد الأنماط القيادية الأخرى في وزارة التربية.

10. 7- العمل على زيادة اهتمام وزارة التربية بالأنماط الإدارية، ومعرفة أسباب تدني

فاعلية هذه الأنماط، لإيجاد الحلول المناسبة لها.

11. خاتمة:

تناولت الباحثة في هذه الدراسة النمط القيادي للمديرين بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية بدولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لمعلميهم وفق نموذج «هيرسي وبلتشارد»، وكذلك النمط القيادي السائد بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين العاملين بالمرحلة المتوسطة، ومدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، الخبرة، العمر)، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الباحثة إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد عند مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، يليه النمط الأمر، فالمفوض، وفي المرتبة الأخيرة النمط المُسوق، كما توصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين هو مستوى متوسط، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ولائهم التنظيمي يرجع لمتغير الجنس، الخبرة المهنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء يرجع إلى متغير العمر لصالح فئة المعلمين أكثر من (50) سنة، ومن ناحية أخرى وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النمط المشارك، النمط الأمر، النمط المفوض، النمط المُسوق) الممارسة من طرف مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة حولي التعليمية، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

12. قائمة المراجع:

12. 1- المراجع العربية:

أبو ناصر، فتحي محمد (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان الأردن.

أسعد، وليد (2014): الإدارة المدرسية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، (د.ت).

الجمل، سمير سليمان (2013): «درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤسين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة الخليل»، مجلة أماراباك، مج (14)، ع (11).

حسن، ماهر محمد صالح (2014): القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، عمان، دار الكندي.

الحمدان، جاسم محمد، والفضلي، خلود زيد (2008): «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بالكويت حسب النظرية الموقفية»، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ع (20).

حنفي، عبد الغفار، والقزاز، حسين (2006): السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

حيدر، حيدر علي (2010): «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية»، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، ع (26).

دبة، سميرة، وغولة، سميرة (2012): الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية.

زيارة، فريد فهمي (2009): وظائف الإدارة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

السعود، راتب (2007): الإشراف التربوي، مفهومه ونظرياته وأساليبه، عمان، مركز طارق.

السعود، راتب (2009): «أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في

الأردن وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم،
المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (5)، ع (3).

السلمي، علي (1995). إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة غريب.

الصليبي، محمود عيد المسلم (2013): الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً
لنظرية هيرسي وبلانشارد، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن (2009): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان، دار
وائل.

العرفي، عبد الله القاسم، ومهدى، عباس (2006): مدخل إلى الإدارة التربوية،
منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ص 212.

العطيه، ماجدة (2003): سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان: دار
الشروق.

محمود، داليا طه، وحسن، أمل أحمد (2016): «الأنماط القيادية السائدة لدى مديري
المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة»، مجلة علم
النفس والتربية، جامعة المنيا، مج (29)، ع (1).

وزارة التربية (2016): المجموعة الإحصائية للتعليم 2016-2015، الكويت،
قطاع المنشآت التربوية والتخطيط.

12. 2- المراجع الأجنبية

Cuellar, C. A. (2014): **The effects of principal leadership style change and teachers.** From Pro-Quest digital dissertation.

Joseph, Boehman, (2006): **Affective continuance and Norenative commitment among student affairs professional,** the graduate faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Educa-
tion.

Kaiser-Dawn-M, (2005): **Organizational commitment at Kirt-**

land community college: An analysis of generational of differences in the work force (Michigan) Capella University.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**.

Piderit, M. (2012): The effect of principal leadership on teacher loyalty in urban & suburban catholic elementary schools, **dissertation abstract international**, 62112- A- P. 4016.