

The Leadership Styles of Schools Principals and Their Effect in the Organizational Commitment of Teachers – A field study on Kuwaiti Public Schools –

Hanan Mohammed Alghadhouri

Ministry of Education || Kuwait

Abstract: The current study aimed at identifying the Leadership Styles of Schools Principals and Their Effect in the Organizational Commitment of Teachers in Kuwait public schools.

The researcher has applied the Relational Descriptive Approach because it suits the objectives of the current study, and the study tool consisted of a questionnaire for data collection.

The sample of the current study consisted of (383) teachers from Kuwaiti public schools. The study found that the Leadership Styles of Schools Principals in Kuwaiti public schools were of medium-level, as they scored a mean of (3.62 out of 5.00)

At the level of the axis of styles, the democratic style has ranked first with a mean of (3.98). The easy principal has ranked second with a mean of (3.70), and these two styles were of a high level. The autocratic style has ranked third with a mean of (3.19) which is of medium level.

The results of the study showed that the organizational commitment has scored a mean of (3.85 out of 5.00) with a high level. The results showed that there was a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of the degree of the Leadership Styles of Schools Principals and Their Effect in the Organizational Commitment of Teachers which amounted (%94.8), which means that it is (high and strong). The study recommended increasing the awareness of school principals about Leadership Styles, and how to apply and exercise them within the educational institution.

Keywords: The impact of leadership styles, Schools Principals, Organizational Commitment, Teachers, Kuwaiti Public Schools.

الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين – دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية –

حنان محمد الغضوري

وزارة التعليم || الكويت

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الكويتية، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته أغراض الدراسة الحالية، وتمثلت الأداة في استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (383) معلماً من معلمي المدارس الحكومية الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الحكومية الكويتية متوسطة المستوى، فقد حصلت على متوسط حسابي عام (3.62 من 5.00)، وعلى مستوى محور

الأنماط؛ جاء النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى وقد حصل على متوسط حسابي (3.98)، وثانياً جاء نمط المدير التساهلي بمتوسط حسابي (3.70)، وهذان النمطان مرتفعا المستوى، وثالثاً جاء النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي (3.19) وهو من المستوى المتوسط. وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي حصل على متوسط عام (3.85 من 5.00) وبمستوى (مرتفع)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0 \geq 0.05$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين بلغت قيمته (94.8%) ويعني أنه بدرجة (عالية وقوية)، وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على زيادة وعي مديري ومديرات المدارس بالأنماط القيادية، وكيفية تطبيقها وممارستها داخل المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: أثر الأنماط القيادية، مديري المدارس، الالتزام التنظيمي، المعلمين، المدارس الحكومية الكويتية.

مقدمة:

تُعد المدارس المؤسسات التربوية التي تتشارك مع المؤسسات الأخرى في تربية الأفراد، ومساعدتهم على النمو وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية، ولكي تؤدي المدارس وظيفتها التربوية فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وتعد الإدارة التربوية من أهم عناصر العملية التربوية، وتكون هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التربوية وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، لذلك يعتمد نجاح التربية في تحقيق مقاصدها على إدارتها التي تمثل القيادة جوهر عملياتها، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية (عربيات، 2012: 707).

ويُعد مدراء المدارس هم القادة التربويين المهمين في مدارسهم، فكثيراً ما يؤثر النمط القيادي الذي يتبعه في جودة العملية التعليمية ويأتي ذلك من خصائص هؤلاء القادة الذين يجدر بهم أن يكونوا مؤثرين في نشاط الجماعة. إذ أصبح ينظر إلى مدراء المدارس على أنهم قادة تربويون لهم دور هام جداً وفاعل في تحسين العملية التعليمية، وأن نجاح مدراء المدارس في تحقيق أهدافهم ورسائلهم مرتبط بالكيفية التي يديرون بها مدارسهم، وبالنمط القيادي الذي يمارسونه وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصياتهم وقدراتهم على توظيف إمكاناتهم نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع المدرسين وتحسين ظروف العمل، (المحبوب، 2000: 102). يلزم الاقتصاد على اللقب فقط وتاريخ النشر ورقم الصفحة، وتوحيد كتابة المراجع في جميع البحث.

وللأنماط القيادية التي يمارسها مدراء المدارس أثرها في العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس، حيث يلعب النمط القيادي لمدير المدرسة دوراً كبيراً في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابياً على التزامهم التنظيمي وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام (الجعبري، 2004: 34).

ولقد أجمع الباحثون على أن المعلمين هم أحد أهم مدخلات العملية التربوية المدرسية، وقد اعتبرهم الكثيرون أهم تلك المدخلات على الإطلاق وتقف قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها على درجة توفر المعلم الكفؤ، ولكن نجد أن الكفاية وحدها قد لا تحدث فرقاً فإن ما يحدث فرقاً في حال توافر هذه الكفاية هو مستوى الروح المعنوية التي يمثلها المعلم والتي يعد الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي للمدرسة من أبرز مؤشراتهما.

ويُعد الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانياً في العادة، ويبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته، ومن هنا فإن موضوع الالتزام التنظيمي يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة، (الطبولي وآخرون، 2015: 41).

مشكلة الدراسة:

يلاحظ في الآونة الأخيرة تنوع في أساليب الإدارة التربوية في ضوء التغيرات المتعددة والمتلاحقة والذي يشهدها عصر الانترنت، الأمر الذي أدى إلى مواجهة المؤسسات التعليمية للعديد من المشكلات والتحديات، وقد تمثلت هذه المشكلات في الأنماط القيادية التي يمارسها مدراء المدارس، والتي أدت إلى خلل كبير في النظام التربوي في دولة الكويت، ويمكن أن تتمثل هذه المشكلات في النمط التسبيبي والذي يتيح للمعلمين ممارسة بعض الإجراءات مثل كثرة الغياب، وعدم الالتزام بالأوقات الفعلية للحصص، الأمر الذي ينعكس سلباً على العملية التعليمية، وكذلك الأمر يمارس مدراء المدارس النمط الأوتوقراطي والمبني على الاستبداد والتعصب الأعلى، وابقاء الأمور بيد المدراس في جميع الجوانب، الأمر الذي أدى ضعف في الالتزام التنظيمي من قبل المعلمين، الأمر الذي يؤدي إلى تدمير المعلمين، واللجوء إلى الغياب من أجل عدم مواجهة المدراء الذين يمارسون مثل هذه الانماط الإدارية غير المرغوب بها من قبل المعلمين، مما يؤثر ذلك سلباً على التحصيل العلمي للطلبة، وتدني مستواهم التعليمي، فالأمر أصبح مشكلة حقيقية تواجه النظام التربوي في دولة الكويت، وهذه المشكلة لا بد الخروج منها، بالدراسة والبحث لإيجاد أنماط قيادية مناسبة للمدراء وصولاً إلى الرضى من قبل المعلمين.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في المجال التربوي والتعليمي في دولة الكويت ومقابلتها للعديد من مديري المدارس والتعرف على وجهات نظر مختلفة للمعلمين في المدارس حول الأنماط القيادية الممارسة من قبل مدراءهم وانعكاس هذه الأنماط على الالتزام التنظيمي لهم، مع عدم اغفال دور المعلمين في المدارس الذين يلعبون دوراً مهماً في العملية التعليمية التعلمية، فهم الذين يتحملون المسؤوليات المنوطة بهم، وفي حال توفر قيادة حكيمة متعاونة تلبي كافة احتياجاتهم، وتتبع سياسة الفريق الواحد، كان النجاح حليفهم، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين في دولة الكويت، وهذا ما تبنته الدراسات السابقة كدراسة (النويقة، 2015)، ودراسة (Chong, 2014).

أسئلة الدراسة:

تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال العام التالي:

ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في دولة الكويت وما أثرها في الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

ويتفرع عن هذا السؤال العام الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للآتي:

- 1- التعرف على النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس بدولة الكويت.
- 2- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمين المدارس بدولة الكويت.
- 3- فحص مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين.

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من كونها تضيف معرفة جديدة إلى الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية لمديري المدارس والالتزام التنظيمي للمعلمين في دولة الكويت، وترجع أهمية الدراسة إلى الآتي:
- 1- قد تفيد نتائج الدراسة القيادات العليا في وزارة التربية لوضع لائحة معايير وشروطاً تضبط أداء القيادات التربوية والمدرسية واتباعهم أنماطاً قيادية قادرة على النهوض بمستوى النظام التربوي.
 - 2- كما تؤمل الباحثة أن تنعكس نتائج الدراسة في خلق طاقات إبداعية لتحفيز المعلمين في المؤسسات التعليمية.
 - 3- كما قد تفيد الدراسة الحالية الباحثين والدارسين في مجالي الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي لإثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات حول هذين الموضوعين.
 - 4- وأيضاً إفادة المديرين من استخدام أنماط قيادية تعمل على نجاح المؤسسات التعليمية، وترفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المؤسسات.
 - 5- من المؤمل أن تنعكس نتائج الدراسة في زيادة الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وبالتالي تحسين أدائهم وضمان جودة مخرجات التعليم في الكويت.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- حدود بشرية: معلمي المدارس الحكومية.
- حدود مكانية: دولة الكويت.
- حدود زمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2019 – 2020.

مصطلحات الدراسة:

تحدد الدراسة بالمصطلحات التالية:

- النمط لغة: يعرف النمط لغة، بأنه "نفس النوع أو الأسلوب" (معجم المعاني almany.com).
- الأنماط القيادية اصطلاحاً: هي مجموعة ممارسات يقوم بها مدرء المدارس التي يعملون بها سواء أكانت تربوية، أم ثقافية أم اقتصادية أم سياسية (عربيات، 2012: 77).
- إجرائياً: أسلوب إداري يغلب على مدير المدرسة استخدامه في مختلف ممارساته مع المعلمين يمثل سلوكه المستخدم في ضوء العديد من الاستراتيجيات.
- القيادة لغة: تعرف القيادة لغة، بأنها مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد، ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الغمام والسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته، فالقيادة هي السبق والتقدم والارتداد الأفضل للمقودين (ابن منظور، 1986)
- القيادة اصطلاحاً: يمكن تعريفها بأنها: "ذلك التأثير والتأثير بين الأفراد، إذ يمكن إنجاز العديد من الأهداف من خلالها، ويتم توظيف الاتصال كأحد التقنيات والاستراتيجيات المهمة لتحفيز الموظفين". (الدعيلج، 2019: 77).
- كما تعرف أيضاً بأنها: "هي السلوك الذي يقوم به فرد عندما يحدد هدفه، ويوظف أشخاصاً معينين نحو ذلك الهدف لتحقيقه". (القيسي، 2010: 148).
- إجرائياً: مجموعة من النشاطات يقوم بها المدرء في ضوء لوائح وتشريعات وصفات تمكنه من القيام بعملية التأثير على المعلمين لتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة في دولة الكويت.

- مديري المدارس: هو الشخص المعين رسمياً في المدرسة ليكون مسؤولاً عن جميع جوانب الأعمال الإدارية والفنية والاجتماعية داخل المدرسة الحكومية من الصفوف الأول الأساسي إلى الثانوية العامة في دولة الكويت، وهو المسؤول الأول عن اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المدرسة بالتنسيق مع الإدارات التربوية العليا في دولة الكويت (تيم وآخرون، 2012: 3)
- إجرائياً: هم الأفراد المسؤولين عن المدارس الحكومية في دولة الكويت، وهم من يمارسون مجموعة من الأنماط الإدارية والمتمثلة في (النمط الديمقراطي، والنمط التساهلي، والنمط الأوتوقراطي).
- المعلمين: هم الأشخاص الذين يمتلكون قدر من العلم والمعرفة، ويقومون بإيصالها إلى الطلبة، ودور المعلمين هو دور رسمي. ووظيفة المعلم تشمل الذكر والانتق، وهم يعملون في المدارس الحكومية لتدريس الطلبة من الصفوف الأول الأساسي إلى الثانوية العامة في دولة الكويت (عكيثي، 2014).
- إجرائياً: هم أفراد عينة الدراسة الذين يجيبون عن فقرات أداة الدراسة، حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية، ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.
- الالتزام التنظيمي لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة (ابن منظور، 1986)
- الالتزام التنظيمي اصطلاحاً: هو استعداد المرؤوس لبذل أقصى جهد لصالح المؤسسة ورغبته في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها وقيمتها، (خير الدين والنجار، 2010: 11).
- إجرائياً: شعور المعلم بواجباته تجاه مدرسته والتمسك بقيمتها وأهدافها ورسالتها والشعور بالانتماء لها والدفاع عنها والرغبة في البقاء فيها والرضا عنها.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري:

الأنماط القيادية:

تعد القيادة في المدارس عاملاً مهماً جداً ومؤثرات في الأداء للمعلمين وفي كيفية تنفيذ البرامج التربوية، والقيادة بشكل عام من أكثر المفاهيم الإدارية تناولاً في الدراسات والأبحاث؛ لما لها من أثر واضح في الأداء، وللقائد دور فعال يعتمد عليه نجاح مؤسسته، وبالتالي تحقيق الأهداف. فقد أصبحت الحاجة للقيادة ضرورية جداً لمن يتولى إدارة المدرسة كي يكون أكثر من مجرد ممارس للسلطة، فكلما كانت القيادة ذات كفاية وقدرات ومهارات مرتفعة المستوى، فذلك ينعكس إيجاباً على المدرسة وبالتالي احتمالية تحقيق أهدافها عالية، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها (الفهيدى، 2009: 10).

ويقوم مدراء المدارس بممارسة أنماطاً قيادية تهتم بالعلاقات الإنسانية والذي ينعكس على عملية التفاعل بين الإدارة والمعلمين، وقد أشار نورتون (Norton, 2003: 50) أن قيادة مدير المدرسة هي واحدة من أهم ثلاثة عوامل تأثيراً على المناخ المدرسي وتباعاً على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين وتحصيل الطلاب فتسعى للنهوض والارتقاء بها كي تكون فعالة منتجة. ولذلك فإن نجاح المدرسة أو فشلها أو أي تغيير يحصل على أداء المعلمين أو تحصيل الطلبة ينعكس على المجتمع بشكل كبير (القيسي، 2010: 117).

وظهرت منذ القدم أنماط قيادية مختلفة باختلاف الطبيعة البشرية والتي تمثلت في ثلاثة أنماط هي النمط الأوتوقراطي التسلطي الذي يعتمد على مركزية اتخاذ القرار، والنمط الديموقراطي التشاوري الذي يعتمد على

الشورى كمبدأ أساسي في التعامل بين أفراد المؤسسة والنمط الترسيبي الحر الذي يترك مساحة واسعة من الحرية للعاملين في إنجاز العمل، وكل نمط من الأنماط الثلاثة السابقة له طريقته الخاصة في قيادة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما أن للنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة تأثيراً على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين، إذ يلعب النمط القيادي لمدير المدرسة دوراً كبيراً في رضا المعلمين (Lambert, 2004)، فلم يعد دور مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في المدرسة والتأكد من أن المعلمين أتموا جداولهم؛ بل أصبح محور كل إدارة مدرسية ينصب على توفير الظروف والإمكانات التي تساعد المعلم أن يقوم بدوره والطالب لتنمية النمو العقلي والجسمي والروحي والاجتماعي مما ينعكس إيجاباً على تحسين العملية التربوية في إحداث نقلة نوعية بمخرجات التعليم نحو الأفضل (القرعان، والحراشنة، 2004: 53).

وتمثلت الأنماط القيادية بما يأتي:

1- النمط التسلسلي الأوتوقراطي: في هذا النمط يحاول القيادي أو (مدير المدرسة) تركيز كل السلطات في يده إذ يمكن الاحتفاظ لنفسه بالقيام بكل الأمور المتعلقة بالعمل ويصدر أوامره التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه (المعلمين) لها، (العبادي، 2008: 28). وهنا يقوم المدير بالاستبداد والتعصب الأعلى لرأيه، ويرغم المعلمين على تنفيذ أوامره ويقوم بمعاقبتهم إذا لم يتم تنفيذ الأوامر، ويخيفهم، ولا يشاركونهم الرأي ولا يسمح لهم بمناقشته، ويكون مدير المدرسة هنا منعزلاً عن مجموعة العمل لا تربطه بهم علاقة إنسانية، (مرسى، 2001: 143).

2- النمط التشاوري الديمقراطي: في هذا النمط، يعتمد القائد (مدير المدرسة) على المرؤوسين (المعلمين) ويشاركونهم الرأي واتخاذ القرارات ويهتم بهم اهتماماً بالغاً، وعلى الرغم من أن المدير يرحب بمشاركة المعلمين عن طريق الاتصال المفتوح إلا أنه يعتبر هو الشخص المسئول عن اتخاذ القرار بصورته النهائية (كشمولة، 2007: 19). ويمكن أن يعتمد هذا النمط على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتنفيذ، وتؤدي بالمعلمين بالنهاية إلى الرغبة في تحمل المسؤولية وتنمية قدراتهم الإبداعية والتجديدية، وهو الأمر الذي يضمن التفاف المعلمين حول مديرهم والذي يمثلهم جميعاً (البديري، 2005: 23)

3- النمط التساهلي: يعتمد هذا النمط على مبدأ إطلاق الحريات للمعلمين في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يرونه مناسباً، فالمدير المتساهل لا يقدم المساعدة للمعلمين إلا لمن يطلبها ويميز القائد (المدير) المتساهل الشخصية المرحة المتواضعة والمعلومات الغنية وعلاقته مع المعلمين يسودها الاحترام والتقدير ولا يتدخل في شؤونهم الخاصة والمهنية، وهو قليل العمل، إذ يعتمد على تدريب المرؤوسين أو المعلمين لأنفسهم والعمل على التحفيز الذاتي، وفي العديد من الدراسات أطلق عليه نمط التساهل (العبادي، 2008: 30)، والقائد المتساهل يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف (حمادات، 2006: 87). ويعتبر هذا النمط من القيادة طريق مرعب لأي مدير ويجب تجنبه ويبرز هذا النمط من القيادة في الرجال أكثر من النساء (Kreitner & Kinicki, 2007: 525).

الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي في الدراسات والأبحاث باعتباره أحد أجزاء السلوك التنظيمي وعلم النفس، وهو أيضاً جزء من الجوانب الاجتماعية التي تهتم العاملين، وركزت الدراسات حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر في مستقبل المدارس والمعلمين في دولة الكويت؛ لما له

من أثر كبير لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، إذ يُعد الالتزام التنظيمي أمراً مقدساً للمعلمين ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم التعليمية ويحرصون على تقديم أفضل الخدمات لها (الوزان، 2006: 78).

وغدا الالتزام التنظيمي أمراً مهماً يثير اهتمام العديد من المؤسسات التربوية بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات المعلمين وحضورهم وغيابهم والتأثير على أدائهم وانتاجهم، فضلاً عن سلوكياتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المؤسسات التعليمية والتربوية وعلى علاقتها بالمحيط (نايف وحسين، 2008: 84)، ويعكس الالتزام التنظيمي إيمان المعلم بمدرسته وقيمها وأهدافها إلى درجة تجعله يندمج بها ويفتخر بالانتماء لها، مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية لإنجاح المدرسة وتقديمها (حلس، 2012: 39). ويقوم الالتزام التنظيمي على مرتكزات ثلاث هي:

- 1- الإحساس بالانتماء: ويتمثل ذلك في تعبير المعلمين عن الفخر بمدارسهم وقناعتهم بأهدافها.
- 2- المشاركة والمساهمة الفعالة: ويتم ذلك من قبل المعلمين التي تأتي من رضاهم نفسياً بالأهمية البالغة لأنشطتها، والرضا عن أدوارهم الذين يقومون بها، وصولاً إلى
- 3- الولاء: الذي يعبر عنه المعلم برغبته بالاستمرار وحبه للعمل في المدرسة بالرغم من الظروف التي يواجهها، لا بل مضاعفة جهوده (محمد، 2005: 55).

ثانياً- الدراسات السابقة:

عرضت الدراسة بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وكانت كما يأتي:

- أجرى الدغيمات (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية بالأردن، وقد تم تصميم استبانة مكونة من (34) فقرة لجمع بيانات الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته أهداف الدراسة، وتناولت الدراسة أنماط السلوك القيادي المتمثلة بنمط القائد الديمقراطي، ونمط القائد المستبد، ونمط القائد الحر (المتساهل)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تقصير من قبل المدراء في تفويض الصلاحيات وفي مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وقد أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ القرارات التي تساعد على تنمية القيادات التعليمية لمدراء المدارس وتغيير السلوك القيادي لهم لمواجهة احتياجات المعلمين في الوقت الحاضر.
- أجرت حمادو (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية بابتدائيات دائرة مسكيانة، بالجزائر، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (45) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول الرضا الوظيفي يعزى إلى اختلاف أنماط القيادة التربوية، وتبين أن جاء النمط الديمقراطي بالمرتبة الأولى، والدكتاتوري أخيراً، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية القيادة في المؤسسات التربوية.
- أجرت عباس (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - كلية العلوم بجامعة دمشق نموذجاً، وقد تم إعداد استبانة مكونة من ثلاث محاور تناول المحور الأول الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الأقسام عينة الدراسة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد الرضا الوظيفي، والمحور الثالث تناول بيانات شخصية للعينة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت نتائج الدراسة توفر الأنماط القيادية الأربعة لدى إدارة الكلية وجاءت لصالح النمطين

التحويلية والديمقراطي، مع تحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والنمط الديمقراطي وأبعاد الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على أعضاء الهيئة التدريسية بما يفيد سير العملية التعليمية والحرص على مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- أجرت العدواني (2013) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد اتبعت هذ الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير استبانتيين وهما استبانة الانماط القيادية وشملت نمط القيادة الديمقراطي، ونمط القيادة التسلطي، ونمط القيادة التسيبي، واستبانة الضغوط التنظيمية لدى المعلمين، وتبين أن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان نمط القيادة الديمقراطي، ومن ثم جاء نمط القيادة التسلطي، ومن ثم جاء نمط القيادة التسيبي، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، كما وجدت علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للنمط التسيبي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، وعدم وجود علاقة بين النمط التسلطي والضغوط التنظيمية للمعلمين، وقد أوصت الدراسة بتعزيز النمط القيادي الديمقراطي لدى المديرين من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية.

- أجرى القحطاني (2013) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة تقيس الانماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلماً والذين تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الأولى وبدرجة عالية، ثم تبعه النمط الأوتوقراطي، ثم النمط الفوضوي، كما تبين أن سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة عالية من قبل معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجات ممارسة كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع النمط الديمقراطي ومع النمط الأوتوقراطي باستثناء الكياسة والإيثار والنمط الفوضوي، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس بالمرحلة الثانوية بمحافظة جدة، والحد من الممارسات الإدارية التي تدل على النمط الأوتوقراطي والفوضوي، وضرورة الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية.

- أجرى الرشيد (2010) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم تطوير مقياس لجمع بيانات الدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.77) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء النمط التسيبي أو المتساهل في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.79) وبدرجة متوسطة، وجاء الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بمتوسط حسابي (3.91) وبدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور

لدى المعلمين بأهمية الولاء لمؤسساتهم وأهدافها للمحافظة على المستوى التعليمي، وتعزيز استمرارية المديرين في ممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت.

- وأجرى الظفيري (2006) دراسة هدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، وقد تم استخدام أداتين لجمع بيانات الدراسة، الأولى لقياس النمط القيادي، والثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من (230) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في منطقة العاصمة، وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً ما بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو العمل.

- وأجرى (Aksu & Balci, 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة المسحية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (330) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية، والذين تم اختيارهم من (9) مدارس ثانوية من المقاطعات الغربية في ولاية نيوهامشير الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لأنماط القيادة في تطور مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

- وأجرى (Lurton, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة ما بين مستوى ممارسة سلوك القيادة التحويلية بجامعة نورث كالولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (119) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة التعرف على العلاقة ما بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لدى المؤسسات التربوية، واختلفت في نوعية هذه المؤسسات، فكانت أحياناً في جامعات، وأحياناً في مؤسسات مدارس، وكانت بعضها يقيس المتغيرات الخاصة بالدراسة مثل أنماط القيادة، وبعضها يقيس متغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري وبناء مقياس الدراسة، وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تفيد دولة الكويت في المجال التربوي.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لملاءمته أغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تشكل مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية المسجلين في وزارة التعليم بدولة الكويت، والموزعة على عدة محافظات في الإمارة، ويمكن اعتبار مجتمع المعلمين والمعلمات من المجتمعات الكبيرة

نسبياً، إذ بلغ عدد معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في دولة الكويت (68974) ثمانية وستون ألف وتسعمائة وأربعة وسبعون معلماً ومعلمة، موزعين على (822) مدرسة في التعلم العام الحكومي (المصدر، إحصائية الربع الأخير، وزارة التعليم الكويتية، 2018)، وفي حال كان عدد أفراد المجتمع كبير جداً، وبحسب جدول اختيار العينات، يتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والتي تقدر بـ (383) معلماً ومعلمة، وبنسبة (0.006) من المجتمع الكلي، حسب (Sekeran & Bougie, 2016).

أداة الدراسة:

لجمع المعلومات والبيانات الأولية قامت الباحثة بتطوير استبانة قاست المتغير المستقل (الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت) وأبعاده الفرعية، وفقرات قاست المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، حيث تكونت في صورتها الأولية (40) فقرة.

صدق الاستبانة:

تم عرض الاستبانة التي تتكون من (40) فقرة بعد إعداد الصورة الأولية على (9 محكمين) من أعضاء الهيئة التدريسية ومن ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية في الجامعات الكويتية، وذلك لإبداء آرائهم في صدق المضمون وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية الفقرة، وبناء على آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف (4) فقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، وحذف (8) فقرات لعدم مناسبتها لأغراض الدراسة وعدم مناسبة بعضها للمجال الذي تنتمي إليه، وبالنتيجة أصبح المقياس يتألف من (28) فقرة موزعة على أربعة مجالات (نمط المدير التسلطي الأوتوقراطي، نمط المدير التشاوري الديمقراطي، نمط المدير التساهلي، والالتزام التنظيمي) واعتبرت الباحثة آراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على الصدق الظاهري للأداة.

ثبات الاستبانة:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة إعادة تطبيق الاختبار (Test-Retest) إذ طبقت أداة الدراسة على (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة بفارق زمني بين المرتين مدته (14) يوماً، واستخدمت الباحثة لحساب الثبات معادلة بيرسون Person Correlation، وكانت قيم معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية، كما في الجدول (1).

الجدول (1) معاملات الثبات للمجالات الرئيسية باستخدام طريقة إعادة الإختبار

المجال	الفقرات	معامل ثبات الإعادة
نمط المدير التسلطي الأوتوقراطي	7	0.841
نمط المدير التشاوري الديمقراطي	7	0.812
نمط المدير التساهلي	7	0.824
الالتزام التنظيمي	7	0.776
الثبات الكلي للأداة	28	0.887

إذ بلغت قيمة معامل الاستقرار لثبات الإعادة (0.887) وتعد قيم معامل الثبات هذه مقبولة لأغراض هذه

الدراسة.

وللتعرف إلى اتساق كل فقرة من المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، تم استخدام حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات في المقياس عن طريق استخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) وبين الجدول (2) نتائج الاختبار.

جدول (2) نتائج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

المجال	الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
نمط المدير التسلطي الأوتوقراطي	7	0.891
نمط المدير التشاوري الديمقراطي	7	0.924
نمط المدير التساهلي	7	0.918
الالتزام التنظيمي	7	0.854
الثبات الكلي للأداة	28	0.943

يوضح الجدول رقم (1) أن نتائج كرونباخ- ألفا كانت لجميع المجالات أعلى من (0.70) وهذه النسبة تعتبر مقبولة اعتماداً على (Sekaran, 2016, P.311) مما يدل على أن فقرات الاستبانة لكل من المتغيرين المستقل والتابع وكذلك الأمر لكل بُعد من أبعادهما تتمتع جميعها بالاتساق الداخلي.

الوزن النسبي:

تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقاييس كما يلي:

الدرجة				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:} \\ \frac{(1-5)}{3} = 4 = 1.33 \text{ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.} \\ 3$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من 1.00 – 2.33

ويكون المستوى المتوسط من 2.34 – 3.67

ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5.00

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والتدريجي للتعرف على أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي.

4- عرض النتائج ومناقشتها

• النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه: "ما درجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"
للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن "الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الأنماط القيادية لمديري المدارس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	نمط المدير التشاوري الديمقراطي	3.98	0.99	1	مرتفع
3	نمط المدير التساهلي	3.70	1.05	2	مرتفع
1	نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي	3.19	0.71	3	متوسط
	الدرجة الكلية للمقياس	3.62	0.87		متوسط

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية ل (الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت)، تراوحت ما بين (3.98 و 3.19)، حيث حازت الأنماط القيادية بشكل عام على متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.62)، وهو من المستوى المتوسط، وقد جاء في المرتبة الأولى نمط المدير التشاوري الديمقراطي، وقد حاز على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.99) أي بمستوى (مرتفع)، وثانياً جاء نمط المدير التساهلي، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.05)، أي بمستوى (مرتفع)، وفي المرتبة الثالثة جاء نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي، بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.71)، وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يدل على أن الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت متوسطة المستوى من وجهة نظر المعلمين. وللتعرف على مستوى الفقرات الفرعية للأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وفيما يلي هذه النتائج:

1- النمط التسلسلي الأوتوقراطي لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات النمط التسلسلي الأوتوقراطي لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "النمط التسلسلي الأوتوقراطي" مرتبة ترتيباً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين.	3.25	1.05	1	متوسط
1	يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المعلمين.	3.24	1.07	2	متوسط
6	يقوم المدير بزياراته الصفية بصورة مفاجئة.	3.23	1.05	3	متوسط
4	يحرص المدير على تسيير العمل اليومي بشكل روتيني وفق تعليماته وتوجيهاته.	3.19	1.05	4	متوسط
3	يحفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات.	3.14	1.08	5	متوسط
5	لا يقبل المدير أن ينتقد المعلمون ما يقوم به من أعمال في مدرسته.	3.14	1.04	5	متوسط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها.	3.13	1.04	7	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	193.	0.71		متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لـ (النمط التسلسلي الأوتوقراطي لمديري المدارس بدولة الكويت) من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (3.25 و 3.13)، حيث حاز النمط التسلسلي على متوسط حسابي إجمالي (3.19)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.25)، وبانحراف معياري (1.05)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على أن المدير (يهتم المدير بإنجاز العمل أكثر من اهتمامه بالمعلمين)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (1.04)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن المدير (يطالب المدير المعلمين بتنفيذ الخطط التي لم يشاركوا في رسمها)، وهذا يدل على أن النمط التسلسلي الأوتوقراطي لمديري المدارس الحكومية بدولة الكويت كان من الدرجة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

2- النمط التشاوري الديمقراطي لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات النمط التشاوري الديمقراطي لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "النمط التشاوري الديمقراطي" مرتبة ترتيبياً تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يؤكد المدير على ترسيخ المعلمين للقيم التربوية والعلمية.	4.11	1.34	1	مرتفع
3	يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المعلمين.	4.02	1.37	2	مرتفع
2	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمعلمين.	3.98	1.40	3	مرتفع
4	يشجع المدير المعلمين على تنمية مهاراتهم الوظيفية والمهنية.	3.97	1.45	4	مرتفع
7	يُتيح المدير للمعلمين فرص المشاركة في صنع القرارات.	3.95	1.40	5	مرتفع
5	يتعامل المدير بفعالية مع تنوع ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم.	3.94	1.44	6	مرتفع
6	يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية للمعلمين.	3.93	1.45	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	3.98	0.99		مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لـ (النمط التشاوري الديمقراطي لمديري المدارس بدولة الكويت) من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (4.11 و 3.93)، حيث حاز النمط التشاوري الديمقراطي على متوسط حسابي إجمالي (3.98)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (1) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.11)، وبانحراف معياري (1.34)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يؤكد المدير على ترسيخ المعلمين للقيم التربوية والعلمية)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (1.4507)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يحرص المدير على المشاركة في المناسبات الاجتماعية).

3- النمط التساهلي لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات النمط التساهلي لمديري المدارس بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "النمط التساهلي" مرتبة ترتيباً تنازلياً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين.	3.84	1.45	1	مرتفع
1	يتغاضى المدير عن ضعف التزام المعلمين بمواعيد العمل الرسمية.	3.75	1.50	2	مرتفع
4	يقدم المدير الأعذار عند فشله في موقف معين.	3.73	1.52	3	مرتفع
7	يهمل المدير متابعة المعلمين أثناء حصصهم.	3.72	1.49	4	مرتفع
3	يعطي المدير المعلمين الحرية لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها حتى وإن كانت في غير صالح العمل.	3.65	1.49	5	متوسط
5	يغلب على مناخ المدرسة الطابع الفوضوي.	3.63	1.50	6	متوسط
2	يتردد المدير في اتخاذ القرارات الهامة.	3.62	1.48	7	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.70	1.05		مرتفع

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لـ (النمط التساهلي لمديري المدارس بدولة الكويت) من وجهة نظر المعلمين، تراوحت ما بين (3.84 و 3.62)، حيث حاز النمط التساهلي على متوسط حسابي إجمالي (3.70)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (6) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.84)، وبانحراف معياري (1.45)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يترك المدير مسؤولية تقييم أداء المعلمين للمشرفين التربويين)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.48)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يتردد المدير في اتخاذ القرارات الهامة).

• النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى استجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدولة الكويت من وجهة نظرهم، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات "الالتزام التنظيمي" لدى المعلمين بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	أهتم جداً بمستقبل مدرستي التي أعمل بها.	4.06	1.31	1	مرتفع
1	أشعر بالعلاقة الأخوية بين زملائي في المدرسة.	4.02	1.36	2	مرتفع
4	تحرص إدارة المدرسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بها.	3.90	1.44	1	مرتفع
3	أهتم بتصحيح الأفكار السيئة لدى الآخرين عن المدرسة التي أعمل بها.	3.84	1.46	2	مرتفع
5	أرى أن بقائي في المدرسة مسألة ضرورية مثلما هي رغبة أيضاً.	3.83	1.43	1	مرتفع
7	الراتب الذي أتقاضاه يكفي وأنا مسرور بالعمل في المدرسة.	3.66	1.48	2	متوسط
6	أرغب في الاستمرار في هذه المدرسة.	3.62	1.56	3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.85	0.93		مرتفع

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لـ (الالتزام التنظيمي) لدى المعلمين بدولة الكويت من وجهة نظرهم، تراوحت ما بين (4.06 و 3.62)، حيث حاز الالتزام التنظيمي على متوسط حسابي إجمالي (3.85)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (2) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (1.31)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (اهتم جداً بمستقبل مدرستي التي أعمل بها)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (6) بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.56)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن المعلم (أرغب في الاستمرار في هذه المدرسة)، وهذا يدل على أن الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدولة الكويت مرتفع المستوى من وجهة نظرهم.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين؟
للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي، ونمط المدير التشاوري الديمقراطي، ونمط المدير التساهلي على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، وفيما يلي النتائج:
جدول رقم (8) تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس بأبعادها (نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي، نمط المدير التشاوري الديمقراطي، نمط المدير التساهلي) في الالتزام التنظيمي للمعلمين

الأبعاد	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي	.138	.019	.164	7.249	*.000
نمط المدير التشاوري الديمقراطي	.348	.016	.388	21.590	*.000
نمط المدير التساهلي	.636	.031	.507	20.783	*.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) قيمة (t) الجدولية = (1.96±)

يتضح من الجدول (8)، وبمتابعة قيم إختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بـ (نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي، نمط المدير التشاوري الديمقراطي، نمط المدير التساهلي) والمتمثلة للأنماط القيادية لمديري المدارس لهم أثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين في دولة الكويت، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة للأبعاد (20.783، 21.590، 7.249) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ بالالتزام التنظيمي للمعلمين من خلال أبعاد الأنماط القيادية لمديري المدارس

النموذج	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد	قيمة (F)	مستوى دلالة
1	نمط المدير التشاوري الديمقراطي	.864	2276.397	*0.00
2+1	نمط المدير التساهلي	.941	2849.140	*0.00
3+2+1	نمط المدير التسلسلي الأوتوقراطي	.948	2190.474	*0.00

* دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر الأنماط القيادية لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس دولة الكويت، كما يتضح من الجدول رقم (9) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير نمط المدير التشاوري الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى وفسر لوحده ما مقداره (86.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانياً متغير نمط المدير التساهلي، وفسر مع نمط المدير التشاوري الديمقراطي ما مقداره (94.1%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) أي أن أثر هذا المتغير لوحده في الالتزام التنظيمي (7.7%)، ودخل ثالثاً متغير نمط المدير التساهلي الأوتوقراطي وفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (94.8%) من التباين في المتغير التابع (الالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس دولة الكويت) أي أن أثر هذا المتغير لوحده في الالتزام التنظيمي (0.7%).

ومن الواضح أن القيمة التأثيرية الكلية والبالغة (94.8%) هي قيمة تحمل علاقة إيجابية طردية ذات تأثير عالي وقوي جداً، أي أن ممارسة الأنماط القيادية تزيد من مستوى الالتزام التنظيمي بنسبة (94.8%) لدى المعلمين في المدارس الحكومية في دولة الكويت، وما تبقى من نسبة (5.2%) من التأثير في الالتزام التنظيمي يعود إلى متغيرات أو مؤثرات أخرى.

مناقشة النتائج والتوصيات:

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت كانت متوسطة بشكل عام وذلك من وجهة نظر المعلمين، ولكنها سجلت درجة مرتفعة في النمط التشاوري الديمقراطي والتساهلي، على عكس الثالث النمط التساهلي الأوتوقراطي، كانت درجة ممارسته متوسطة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تطور نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والقيادية التي قد يؤمن بها المدير، ويطبقها في مدرسته، وتطور وعيه بحاجات مؤسساته التعليمية لنمط إداري يحقق توازناً في العمل، والتزاماً من العاملين، والعمل جميعاً على مواجهة التغيرات والمستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة التعليمية بنجاح وفاعلية. وربما تعزى هذه النتيجة إلى القنوات الناتجة من تطور وعي مديري المدارس والتي تدور حول مدى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يقودها، بحيث لن يصل إلى المستوى المقبول من التحقيق إلا بعد تفهمه لحاجات معلميه، واهتمامه بتحقيق أهدافهم، وحرصه على مبدأ الشورى فيما بينهم فيما يخص قرارات المؤسسة؛ لما له من أثر كبير في التأثير على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية، والنمو المهني والرضا الوظيفي، ومستوى الابتكار والإبداع لديهم، والذي سيؤثر بالتالي تأثيراً إيجابياً على حياتهم الوظيفية وانتمائهم لمؤسساتهم، وحرصهم على أداء المهام الموكولة لهم بجدية وإتقان.

وقد تتعرض المؤسسة التعليمية لمواقف تتطلب شخصية قيادية مرحة متواضعة، تمنح حرية التصرف للمرؤوس، ولا تتدخل إلا عند الحاجة لتقديم مساعدتها؛ وذلك كون هذا النمط من القيادة والذي يتطلبه الموقف قد يساهم في إنجاح وتسيير شؤون العمل بفاعلية.

وعلى الرغم من تسجيل درجة متوسطة في نمط القيادة الأوتوقراطي، ولكنه برأي الباحثة أمر ضروري في القيادة؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاختلاف في طبيعة البشر، وطبيعة الموقف التي تفرض نمط الإدارة المناسب، حيث إن المؤسسة التعليمية معرضة لمواجهة تحديات وأزمات تتطلب من المدير استخدام نمط قيادي تساهلي أحياناً يتماشى مع الموقف، حيث تتطلب مثل هذه المواقف اتخاذ قرارات حاسمة وإصدار تعليمات صارمة تتطلب من المدير متابعة لتنفيذها وبذل أقصى جهده لتسيير شؤون العمل داخل المؤسسة، لمواجهة تلك المواقف

بنجاح وفاعلية حتى لو اضطر المدير إلى التدخل في عمل مرؤوسيه وعدم منحهم الحرية في العمل، وقد يزول هذا النمط مع زوال الموقف، وبالتالي لن يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للمعلمين؛ بل على العكس قد يدفعهم لمساندة المدير رغم تسلطه فيما يخدم مصلحة العمل داخل المؤسسة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العدواني، 2013) ودراسة (الرشيدى، 2010) ودراسة (القحطاني، 2013).

ثانياً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدولة الكويت مرتفعة المستوى من وجهة نظر المعلمين.

وقد جاءت هذه النتيجة كدعم لمصادقية النتيجة السابقة الخاصة بالسؤال الأول، حيث تعزى هذه النتيجة كون النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري مدارس دولة الكويت؛ مما قد ساهم في تحقيق الرضا لدى المعلمين في المؤسسة التعليمية، وبالتالي تحقيق مستوى عالٍ من الالتزام الوظيفي.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إحساس المعلمين بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح بالمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق في عملهم أو ما يخصهم كعاملين، حيث إنهم يشعرون بأنهم مرتبطين بمؤسستهم بمجموعة من المشاعر التي تتنوع ما بين حب، وإخلاص، وولاء، وانتماء، ورغبة حقيقية بالعمل الجاد المتقن، والحرص على إنجاح هذه المؤسسة التي تجمعهم؛ وذلك كنتيجة لنمط القيادة الديمقراطي والتساهلي الذين شكلا درجة مرتفعة بين مدير المدارس بدولة الكويت، وأيضاً تعزى هذه النتيجة إلى كون المعلمين قد شعروا بحجم المسؤولية والواجب تجاه مؤسستهم وعملهم داخلها؛ وذلك نابغاً من قيم المعلمين أنفسهم ومبادئهم التي غرست داخلهم من خلال الدين، والعائلة، والبيئة المحيطة، والتي شكلت لديهم التزاماً معيارياً تجاه عملهم في المؤسسة التعليمية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القحطاني، 2013) ودراسة (الرشيدى، 2010)، واختلفت مع نتائج دراسة (Aksu & Balci, 2009).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس بدولة الكويت في الالتزام التنظيمي للمعلمين، وكان الأثر قوياً جداً، حيث بلغت قيمة معامل التأثير للأنماط الثلاث (الديموقراطي، والتساهلي، والأوتوقراطي) (94.8%)، وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة المناسب يجعل من المؤسسة التعليمية بيئة حاضنة لعاملها، بيئة تسودها روح التعاون والعمل بروح الفريق، حيث إن أكبر مشكلة قد تعاني منها الإدارات في المؤسسات هي ضبط وتوجيه العاملين فيها، والمحافظة على مستوى مرضٍ من الالتزام الوظيفي لديهم، خاصة الالتزام الذاتي النابع من العاملين أنفسهم كدافع داخلي للإخلاص في العمل، وهذا لن يتحقق إلا بإتباع نمط قيادي يساهم في مساعدة العاملين على العطاء والتقدم الوظيفي، والاستمرار ضمن المؤسسة، والولاء والانتماء لها، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سيادة النمط الديمقراطي بين مديري مدارس دولة الكويت، والذي يمثل بدوره اتصالاً مفتوحاً بين الإدارة والمعلمين يهدف إلى مشاركتهم في التخطيط والتنظيم القائم على التعاون والعمل كفريق مع الاحتفاظ بذاتية القرار النهائي الحاسم للموقف المشكل؛ مما يساهم في التزام المعلمين داخل المؤسسة التعليمية بالوظيفة التزاماً عاطفياً، ومعيارياً، ومستمرًا؛ مما ساهم في تحفيزهم، وتحفيز رغبتهم في تحمل المسؤولية تجاه وظيفتهم ومؤسستهم التعليمية، وحرصهم

على تنمية قدراتهم على الإبداع والابتكار، بهدف إنجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الرشيدى، 2010)، ودراسة (الظفيري، 2006)، ودراسة (Lurton, 2010).

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة وتقتراح بالآتي:
- المحافظة على الدرجة العالية لممارسة النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت، والحد من الممارسات الإدارية التي لها علاقة بالنمط التسلسلي الأوتوقراطي.
 - ضرورة تطبيق الممارسات والمؤشرات التي تدل على النمط الديمقراطي لدى مديري المدارس، لما تبين من دلالاتها التأثيرية بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.
 - العمل على تطوير مديري المدارس لأنماطهم القيادية الإيجابية، والابتعاد عن الأنماط القيادية السلبية، والتي تنعكس على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في دولة الكويت.
 - الحد من إظهار الطابع الرسمي بالتعامل مع المعلمين ومطالبتهم بالتقيد الحرفي بتنفيذ المهام، لأن ذلك ينعكس على التزامهم بالعمل.
 - التأكيد على زيادة وعي مديري ومديرات المدارس بالأنماط القيادية، وكيفية تطبيقها وممارستها داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال إشراكهم في دورات تدريبية وورش عمل وتفعيل دورهم فيها.
 - الحد من الطابع الفوضوي داخل المدارس الحكومية في دولة الكويت، لأن هذا ينعكس على التحصيل الدراسي للطلبة.
 - العمل على زيادة وعي المعلمين بأهمية الالتزام الوظيفي، الأمر الذي سيساهم في تحقيق المزيد من أهداف المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال عقد ورش عمل توعوية.
 - تشجيع جميع القائمين على العملية التعليمية على ضرورة الانتماء للمؤسسة التعليمية العاملين فيها؛ لما لذلك من أثر كبير على تطورها وتقديمها.
 - إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة في مجال الإدارة التربوية حول الأنماط القيادية وأثرها على الأداء أو على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وإجراء هذه الدراسات على بيئات أخرى مثل الجامعات، ووزارة التعليم.
 - تبني تدريب المدراء أثناء الخدمة لتطبيق الأنماط القيادية المناسبة، والتي تتلاءم مع مصلحة وطبيعة العمل داخل المؤسسات التربوية في دولة الكويت.
 - الاستفادة من أداة الدراسة المستخدمة، وتطبيقها في دراسات أخرى، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، محمد بن علي بن أحمد الأنصاري (1986) لسان العرب، مادة: (قود)، دار إحياء التراث العربي، مؤسسة التاريخ العربي، ط3، بيروت، لبنان..
- البدرى، طارق (2005) أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- تيم، حسن؛ دبوس، محمد؛ عثمان، علان(2012)، دور مديري المدارس الحكومية الثانوية في التنمية المهنية للمعلمين في شمال الضفة الغربية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 39، العدد (1).

- الجعبري، عالية (2004) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان العاصمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احتراقهم النفسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.
- صقر (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمادات، محمد (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادو، سولاف (2016) أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة ميدانية بابتدائيات دائرة مسكيانه، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- خير الدين، موسى والنجار، محمود (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، الأردن.
- الدعليج، ابراهيم (2019). التخطيط والإشراف التربوية والتعليمي والإداري، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- الدغيمات، حسين (2017) أثر السلوك القيادي لمديري المدارس على أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء الأغوار الجنوبية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الثاني والعشرون، 79-119.
- الرشيد، عبدالله (2010) الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطبولي، محمد؛ كريم، رمضان؛ العيار، ابتسام (2015). الاحساس بالإدارة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، نقد وتنوير، العدد (2).
- الظفيري، خالد (2006) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- العبادي، هاشم (2008). الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي- دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (4).
- عباس، سهيلا (2015) الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - كلية العلوم بجامعة دمشق أنموذجا، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- العدوان، حنان (2013) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عربيات، بشير (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج20، ع2..
- عكيشي، نور (2014) المكانة الاجتماعية للمعلم ودورها في العملية التربوية، دراسة ميدانية لبعض ابتدائيات بلدية ورماس ولاية الوادي، رسالة ماجستير، جامعة الوادي، الجزائر.
- الفهيد، عبدالله (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- القحطاني، سند (2013) الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.
- القرعان، أحمد والحراشنة، ابراهيم (2004) الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- القيسي، هناء (2010). الإدارة التربوية: مبادئ نظريات، اتجاهات حديثة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كشمولة، عمر (2007). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.
- المحبوب، عبد الرحمن (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، العدد (57)، جامعة الملك فيصل، السعودية.
- محمد، سعيد (2005) إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- معجم المعاني، almaany.com.
- نايف، عاصي و حسين، هدى (2008). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية، هيئة التعليم التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (3).
- النويقة، عطا الله (2015) أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (1).
- وزارة التعليم الكويتية (2018) احصائية أعداد المدارس والمعلمين.
- الوزان، خالد (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aksu, A.; Balci, Y (2006). Organizational Commitment and Transformational Leadership in High Schools. *Journal of New Sciences Academy*, 4 (4) 1768 – 1480.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2007). **Organizational Behavior** , 7th Editio), McGraw-Hill Irwin, New York.
- Lambert, L. (2004) **Lasting Leadership: A study of high leadership capacity schools**, Oakland, CA: Lambert Leadership Development.
- Lurton, B. (2010). **Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system Business school department chairs**. Phd. Thesis, Capella University.
- Norton, B. G. (2003). Marine environment ethics: Where we might start. In: **Values at Sea Ethics for the Marine Environment**, D.G. Dallmeyer, ed. University of Georgia Press, Athens, GA, 33-49.
- Sekaran. U & Bougie R. (2016), **Research Methods for Business, A Skills Building Approach**, John Ley & Sons Ltd.
- Senthamil, A. & Palanichamy, P. (2011). Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment. *The Journal of Commerce*, 3 (4).