

الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت
وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد الطالب

عبد الله بشير الرشيد

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الجبار توفيق البياتي

تم إعداد هذه الرسالة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آب / 2010

ب

التفويض

أنا عبدالله بشير الرشيدى أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات

أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: عبدالله بشير الرشيدى

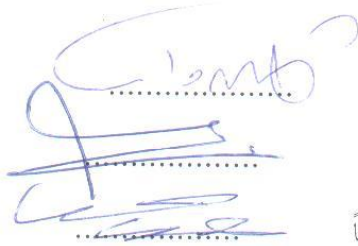
التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٠ / ١٩ / ٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب عبدالله بشير الرشيد بتاريخ 28 / 8 / 2010 وعنوانها: " الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم " وقد أجازت بتاريخ 28 / 8 / 2010.

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني رئيساً

الدكتور عاطف يوسف مقابلة عضواً

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي عضواً ومشرفاً

الإهداء

إلى من ربياني صغيراً وكبيراً نبعي الحنان.....أمي وأبي

إلى من قاسموني طفولتي وشبابي حلوها ومرهاإخواني وأخواتي

إلى أملي في الحياة..... زوجتي وأبنائي

إلى المخلصين والمخلصات من أهلي وأصدقائي وزملائي وأبناء بلدي

أهديهم جميعاً هذا الجهد العلمي المتواضع

عبدالله الرشيدى

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وآله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن انتهيت من إعداد هذه الرسالة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بعد شكر الله تعالى إلى أستاذي الأستاذ الدكتور الفاضل عبد الجبار توفيق البياتي الذي قلدني شرفاً بقبوله الإشراف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل الكبير بعد الله تعالى في تطويرها وإخراجها إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني والدكتور عاطف يوسف مقابلة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بكل الشكر والاحترام إلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط الذين كانوا خير مربين ساهموا في تكوين شخصيتي العلمية والتربوية. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من أسهم بإخراج هذه الرسالة.

الباحث

عبدالله بشير الرشيدي

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
1	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	هدف الدراسة وأسئلتها
7	فرضيات الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	تعريف المصطلحات
10	حدود الدراسة
10	محددات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً: الإطار النظري

الصفحة	الموضوع
33	ثانياً: الدراسات السابقة
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	مجتمع الدراسة
48	عينة الدراسة
49	أداتا الدراسة
54	إجراءات الدراسة
56	متغيرات الدراسة
56	الطرق الإحصائية المستخدمة
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
72	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
81	التوصيات
83	المراجع العربية
92	المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1.	توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والمدارس والجنس	47
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي	48
3.	معامل ثبات الاتساق الداخلي وثبات الاختبار - إعادة الاختبار لمقياس الأنماط القيادية ومجالاته	51
4.	معامل ثبات الاتساق الداخلي وثبات الاختبار - إعادة الاختبار لمقياس الولاء التنظيمي ومجالاته	53
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	58
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للنمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	60
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للنمط التسيبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	61
8.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للنمط التسلسلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	62
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	63
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإيمان بأهداف المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	64

الصفحة	المحتوى	الرقم
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستعداد للعمل من أجل المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.11
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.12
68	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للمعلمين	.13
69	" للفرق بين معاملات χ^2 معامل الارتباط بين فئات متغير الجنس واختبار الارتباط	.14
71	" للفرق بين معاملات χ^2 معامل الارتباط بين فئات متغير الخبرة واختبار الارتباط	.15
73	" للفرق بين معاملات الارتباط بين فئات متغيرات المؤهل العلمي واختبار معاملات الارتباط	.16

فهرس الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
95	مقياس الأنماط القيادية بصورته الأولى	.1
97	مقياس الأنماط القيادية بصورته النهائية بعد التحكيم	.2
99	مقياس الولاء التنظيمي بصورته الأولى	.3
101	مقياس الولاء التنظيمي بصورته النهائية بعد التحكيم	.4
103	قائمة أسماء محمكي أداتيّ الدراسة	.5
104	كتب تسهيل المهمة	.6

الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء

التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم

إعداد

عبدالله بشير الرشيدى

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الجبار توفيق البياتي

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، منهم (194) معلماً، و(257) معلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة في دراسات (الاغبري، 2003؛ الفرا والخطيب، 2007؛ الزهراني، 2009)، ومقياس الولاء التنظيمي الذي تم تطويره أيضاً من خلال المقاييس المستخدمة في دراسات (المخلافي، 2001؛ الأحمدى، 2006؛ الطعجان، 2007)، حيث تم اختيار مجموعة من الفقرات تناسب أهداف الدراسة، وللتحقق من دلالات الصدق الظاهري تم استخدام صدق المحكمين، وللتحقق من ثبات المقياسين تم استخلاص معاملات الثبات على المقياسين ككل

بطريقتين هما: الأولى طريقة الاختبار - إعادة الاختبار إذ بلغ على مقياس الأنماط القيادية المدرسية (0.93)، أما الطريقة الثانية فقد حسب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" وبلغ (0.91). أما بالنسبة لمقياس الولاء التنظيمي فقد بلغ معامل الثبات بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار (0.94)، أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" فقد بلغ (0.89). ويدل ذلك أن قيم معاملات الثبات للأداة جيدة جداً وملائمة لإغراض الدراسة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.79). وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بمتوسط حسابي (3.91) يعادل درجة تقدير مرتفعة على المقياس ككل وعلى مجالاته الثلاثة. كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين. وبينت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسبيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي. وأشارت النتائج إلى عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية. ووجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسبيبي، بينما لم تظهر فروق في فئات الجامعي وأعلى من جامعي.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الولاء لمؤسساتهم وأهدافها للمحافظة على المستوى

المرتفع. وتعزيز استمرارية المديرين في ممارسة النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الاهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم لعملهم.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية المدرسية، الولاء التنظيمي، معلمي المرحلة المتوسطة، دولة الكويت.

School leadership styles in Kuwaiti middle schools and its relation to teachers organizational loyalty from their view point perceptions

Prepared by

Abdullah Basheer Al Rasheedi

Supervisor

Dr. Abdel Jabbar Al Biaty

Abstract

The objective of the study was to investigate school leadership styles and teachers' loyalty in middle schools in Kuwait and examine the relation between school leadership styles and teachers' organizational loyalty from view point perceptions. A second objective was to identify differences, if any, in this relation in light of teachers' gender, experience and qualification. Sample of the study was consisted of 451 middle school teachers, (194 male teachers and 257 female teachers) selected using purposive sampling from Kuwaiti middle schools. To achieve the objectives of the study, and after a thorough review for the related literature, the researcher developed two questionnaires; one to measure teachers loyalty (Al Meklafi, 2001; Al Ahmadi, 2006; Al Tajan,2007) and the second to measure school leadership styles(Al Aghabari, 2003; Al Farra& Al Khateeb, 2007; Al Zahrani, 2009). Some items consistent with the objectives of the study were selected from these measures. Validity for the two measures was obtained by a panel of experts. To establish reliability for the school leadership styles measure, test-retest coefficients and "Cronbach alpha" were calculated and were 0.93, 0.91, respectively. As for the organizational loyalty, test- retest coefficients and "Cronbach alpha" were also calculated and were 0.94, 0.89, respectively. These values were found to be adequate to achieve the objectives f the study.

Results of the study indicated that democratic leadership style ranked first ($m=3,77$), while the laissez -faire leadership style ranked last ($m= 2.79$). Teachers in Kuwaiti middle schools reported high levels of organizational loyalty (3.91) on the whole instrument and the three domains of organizational loyalty. A significant positive correlation was found between leadership styles and teachers' organizational loyalty. A significant difference was found in the magnitude of the correlation between gender and organizational loyalty, in favor of males in authoritarian and laissez- faire leadership styles while no significant differences were found in democratic leadership style. No significant differences were found in the magnitude of the correlation between experience and organizational loyalty, in all school leadership styles. A significant difference was found in the magnitude of the correlation between organizational loyalty and qualification in laissez- faire leadership style, in favor of BS and more holders.

In light of these results, the researcher recommended school administrations to work on promoting organizational loyalty among school teachers. School principals must use diplomatic and democratic leadership styles as they have proven to be effective leadership styles in middle schools in Kuwait. Future research is also needed in the different school levels to identify organizational loyalty among school teachers.

Key words: School leadership styles, Organizational loyalty, Middle school teachers, Kuwait.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

المقدمة

تعد المدرسة إحدى المؤسسات التربوية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والروحية، والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة من النمو وفقا لقدراته، واستعداداته، وميوله، واتجاهاته، مع توجيه هذا النمو وجهة اجتماعية. ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية، والمادية، وتنظيمها، وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وقد احتلت القيادة التربوية أهمية كبيرة في الفكر القيادي المعاصر فظهرت العديد من الاتجاهات النظرية والدراسات الميدانية لتحليل مفهوم القيادة التربوية وقد بينت هذه الدراسات أن نجاح القادة يمكن أن يكون في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية والإدارية التي يؤمن بها ويطبّقها مدير المدرسة، وفي درجة وعيه بحاجات مؤسسته وفي طبيعة تدريبيه وخبراته السابقة، وقدراته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح وفعالية (أحمد، 1998).

ويمثل القائد العمود الفقري لأي مؤسسة؛ إذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة، وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، ويعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد العامل الرئيس في توجيه مسار المؤسسة، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها؛ إذ إن نمط السلوك

القيادي الفعال غالباً ما يظهر أثره في سلوك العاملين، وأدائهم بشكل فعال، كما أنه ينعكس على مستوى روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل (عبد الرحيم، 1996).

فمدير المدرسة بوصفه قائداً تتاطب به مهمات حيوية بالغة الأهمية، له دور فاعل في تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية، فهو الذي تتاطب به إدارة جميع الجهود والقوى العاملة التي تتعامل ضمن إطار عمله. ويرتبط نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، ورسالتها بالكيفية التي يدير بها المدرسة وبالسلوك القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناتجة التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء، من أجل بناء علاقات إنسانية ايجابية مع المدرسين، وتحسين ظروف العمل، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم، والعمل على إشباع رغباتهم وتحقيق طموحهم (الجعبري، 2004).

ونظراً لأهمية القيادة فقد بدأ اهتمام الفلاسفة، والمفكرين في دراسة الأنماط القيادية منذ أقدم العصور، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى عصرنا الحالي، فلم تعد تقتصر القيادة على القيادة السياسية أو العسكرية فحسب، وإنما تعدى ذلك ليشمل القيادة التربوية (النعيمي، 1994).

ولا شك أن القائد التربوي لا يستطيع القيام بكل ما هو مطلوب منه ولذلك تبرز أهمية قيامه بتفويض بعض صلاحياته للآخرين. إذ يعتبر تفويض السلطة عاملاً أساسياً في الإدارة التربوية حيث يعمل بإسهامات العاملين بالمدرسة ونتائجها إلى الحد الأقصى لها، إذ إن عملية التفويض تتضمن فناً حقيقياً، فإذا ما وجد الشخص الواعي الفاهم ووضعت تحت يديه التعليمات المحددة، وتفصيل العمل، والمصادر الصحيحة، والسلطة الكافية وشعر بالثقة، فمن المؤكد سيكون

محل ثقة تتسم بالقدرة على المنافسة لتنفيذ الأعمال بدرجة تجعل الاستثنائية منها أو الخاصة جدا هي التي ترجع للمدير فقط (احمد، 1998).

أما منصور (1999) فقد رأى في عملية تفويض السلطة بأنها من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة، وأن الرئيس في المؤسسة تكون له السلطة بعمل ما يهدف إلى المصلحة أو تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن قدرته في الأداء محدودة، ولهذا السبب يجب أن يتوافر آخرون غير الرئيس ومستويات إدارية متسلسلة، وهذا يعني أنه يجب إعطاء أشخاص آخرين سلطة اتخاذ بعض القرارات وأداء بعض الوظائف.

وللعلمية التربوية أهمية كبرى في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولكي تحقق التربية هذا الهدف لا بد من شروط وعوامل تساعدها في تحقيق هذا الهدف ومن هذه العوامل القيادة المدرسية الفاعلة والكفؤة. فالإدارة المدرسية أو القيادة المدرسية هي العملية التي يدار بها نظام التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتحقيق أهداف المجتمع القومية من التعليم وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه وتحقيق أهداف هذا المجتمع القريبة والبعيدة وذلك في إطار مناخ تتوفر فيه علاقات إنسانية سليمة وكذلك الأدوات والأساليب العصرية في مجال الفكر التربوي والإداري للحصول على أفضل النتائج لأقل جهد وبأدنى كلفة وفي اقصر وقت ممكن (الصالح، 2002).

والقيادة المدرسية يجب أن تكون لها أهدافها وتوجهاتها الخاصة الواضحة والمميزة أيضاً ويفترض في كل عنصر إداري فاعل ابتداء من مدير الإدارة التعليمية إلى المنظومة

التربوية أن يعرف الهدف المراد والكبير من العمل الذي يقوم به ويلخص التربويون من ذلك إلى أن القيادة المدرسية هي مجموعة الآراء والأفكار والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف وتضع الخطط والبرامج وتنظم الهياكل التنظيمية وتوجد الوظائف الإدارية والأجهزة التي تمارس التنفيذ والتدريب والمتابعة والتقييم (البكري، 2005).

ويرى التربويون أن التخطيط التربوي السليم ذا القاعدة الأصيلة والمنتينة هو واجهة القيادة المدرسية المدركة وهو وسيلتها الفعالة والمؤثرة في عملها بوجه عام وهو الوسيلة المفيدة لتحديث وتطوير فعاليتها بحيث يتم تلبيتها بصورة أفضل وأتم متطلبات العمل التربوي (منصور، 1999). ويعد الولاء التنظيمي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود من قبل المديرين باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية. ومن النظريات التي حاولت تفسير الولاء في العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية حيث حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وسرعة ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الولاء المطلوب ويؤخذ عليها إهمال الجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل (Pitcock, 1999) .

ويرى فيدلر (Fiedler) أن فعالية القيادة ونجاحها يتجلبان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف والنمط القيادي اللازم للمواقف والسمات الشخصية للقائد وهو يعتبر النمط القيادي لموقف ما فعالاً بالقدر الذي يمكن فيه القائد من تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها المنصب القيادي، وعلى القائد الإداري أن يدرس جماعته، أدوارها، وتماسكها وأهدافها وبناءها وعليه أن يكون تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيهه لأعضائها في سبيل تحقيق أهدافها

بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الاتوقراطية والبيروقراطية والتسيبية (الشريّدة، 2004). ومن هنا جاء الاهتمام عالمياً بدراسة السلوك القيادي لمدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً وأثر هذا السلوك في عدد من المتغيرات التنظيمية التي لها صلة بنجاح المدرسة وفعاليتها كالولاء التنظيمي للمؤسسة وأهدافها، وقبولها والرضا الوظيفي والروح المعنوية والعلاقات بين العاملين (كنعان، 1995).

وتعتبر المرحلة المتوسطة مرحلة مهمة في النظام التربوي حيث أنها حلقة الوصل بين التعليم الابتدائي والتعليم الثانوي ويزداد فيها عدد الطلبة كثيراً عما هو عليه الحال في المرحلة الثانوية ولذا فإن أهمية إدارة المدارس في هذه المرحلة تعتبر مهمة للغاية وعليه فإن الباحث اختار القيادة المدرسية في هذه المرحلة لتكون موضوعاً للدراسة وعلاقة أنماطها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة في التأثير في المعلمين من خلال ممارسة الوظيفة السلوكية في جوانب عدة منها، الإيمان بأهداف المدرسة والاستعداد للعمل من أجل المدرسة والاعتزاز والافتخار بها والرغبة بالبقاء فيها؛ الأمر الذي يدفع العديد منهم إلى التقبل لأهداف المؤسسة وبذل الجهد في تحقيقها وبالتالي التأثير الإيجابي على حصيلّة العملية التعليمية التعليمية، وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في المجال التربوي في دولة الكويت ومقابلته للعديد من مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس المتوسطة، وجهات نظر مختلفة بين المعلمين في هذه المدارس حول النمط القيادي الممارس حالياً وسابقاً لمديري المدارس وإسهام هذا

النمط في تحقيق الولاء التنظيمي للمعلمين أو عدم تحقيقه، لأن المعلمين في المدارس هم الذين يشكلون العمود الفقري للقيام بمهام التعليم، وهم الذين يتحملون المسؤوليات المنوطة بهم كل ضمن المادة التي يقوم بتدريسها، والمعلمون هم الذين يساعدون مدير المدرسة على تحقيق الأهداف التربوية المرغوب فيها إذا توافرت قيادة سليمة متعاونة تلبي كافة احتياجاتهم وتعمل معهم بروح الفريق الواحد. ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

وبالإمكان تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالكشف عن الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة المتوسطة والعلاقة بينهما. وبالتحديد فإن الدراسة سعت للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما الأنماط القيادية المدرسية السائدة لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للمعلمين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة ؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس و مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؟

فرضيات الدراسة :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير الخبرة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الأنماط القيادية التي تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات، ذلك أن وجوده يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء والإنجاز للمهام، فيؤدي إلى رفع مستوى الرضا المهني للعاملين، ولذا فإن وجود الولاء التنظيمي للعاملين يعني تحسين الإنتاجية وإبراز نوعية الأداء المنتج.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبين هما :

أ- الجانب النظري:

فتبدو الأهمية النظرية من خلال ما تضيفه الدراسة الحالية من معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والمكتبة العربية حول موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. واستفادة الباحثين والدارسين مما كتب من أدب تربوي ونظري حول الأنماط القيادية والولاء التنظيمي والاستفادة من الأدوات اللتين تم تطويرهما في عمل دراسات لاحقة.

ب- الجانب التطبيقي:

استفادة المسؤولين التربويين في الكويت من نتائج هذه الدراسة في وضع معايير لاختبار مديري المرحلة المتوسطة في الكويت وفي وضع وتعميم برنامج تدريبي على النمط السائد

والمساهمة في توعية مديري المدارس المتوسطة على استخدام النمط الأمثل في القيادة التربوية. الذي يسهم في الزيادة أو المحافظة على المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

تعريف المصطلحات:

القيادة المدرسية: يعرف إلياس (2004) نمط القيادة المدرسية بأنه ذلك الفرع من الدراسة الذي يعالج شؤون المدرسين والطلاب والمواد الدراسية والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها. وتُعرف نمط القيادة المدرسية إجرائياً في هذه الدراسة على أنها أسلوب أو طريقة إدارة المدارس المتوسطة في الكويت وفقاً لما تقيسه الأداة التي طورها الباحث.

الولاء التنظيمي: يعرف المغربي (2007: 25) الولاء التنظيمي بأنه إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباط بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع وأنه لا بديل في الانضمام للمنظمة. ويعرف الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المعلم في استبانة الولاء التنظيمي التي أعدها الباحث.

المرحلة المتوسطة: وهي المرحلة الدراسية الثانية التي تلي مرحلة التعليم الأساسي وتضم الصفوف السادس والسابع والثامن والتاسع المتوسط.

حدود الدراسة :

إن حدود الدراسة هي:

- 1- الحدود البشرية : هم معلمو المرحلة المتوسطة في المناطق التعليمية في دولة الكويت.
- 2- الحدود الزمنية : تم تطبيق الأداة في النصف الثاني من العام الدراسي 2010/2009 .
- 3- الحدود المكانية : وتحدد بالمدارس المتوسطة في المناطق التعليمية في دولة الكويت.

محددات الدراسة :

- 1- أدوات البحث ودقة الصدق والثبات.
- 2- العينة ودقة اختيارها وموضوعية إجابتها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة الحالية، حيث تناول الأدب النظري القيادة وأنماطها والنظريات التي تناولت أنماط القيادة، والولاء التنظيمي ومفاهيمها، وأبعاد ومراحل الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وأهمية الولاء التنظيمي. أما الدراسات السابقة فقد قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول حول الدراسات السابقة المرتبطة بالأنماط القيادية، وكان القسم الثاني حول الدراسات السابقة المرتبطة بالولاء التنظيمي، والقسم الثالث تناول الدراسات ذات الصلة بالأنماط القيادية والولاء التنظيمي مع مراعاة ترتيب هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الأدب النظري

مفهوم القيادة وأنماطها:

يختلف مفهوم القيادة باختلاف الفلسفة التي يؤمن بها الإداري من جهة، وباختلاف العوامل المؤثرة في عملية القيادة من جهة أخرى وتبعاً للدراسات التي أجريت للتعرف على أنماط السلوك القيادي فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم القيادة.

حيث يرى بوند (Bounds, 1995) بأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وقد عرفها العرفي ومهدي (1996)، بأنها: "النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في

جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل الارتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها".

أما القريوتي (1997) فبين أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادة طوعياً دون إلزام قانوني. وعرف تيري (Terrey) المشار إليه في صالح (2002) بأنها "عملية يمكن للقائد من خلالها التأثير في الآخرين للعمل برغبة في علاقات وظيفية منظمة لتحقيق الأهداف".

ويرى (Koho) المشار إليه في حنفي وآخرون (2002) أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإيجاد ما يحدده القائد.

أما الشريفة (2004) فتري أن النمط القيادي للمدير يؤثر في سلوك العاملين ويصنع المناخ الملائم وبالقدر الذي يقوم به المدير بأداء مهماته وحفز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية بالتدريب اللازم للوصول بالمؤسسة إلى المستوى المطلوب.

كما يرى شمس الدين وفقفي (2007) بأنها: "مجموعة العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج ومنتشبكة في وحدات العمل الأساسية تتكامل في الممارسات الأدائية والتركيزات الإجرائية لتحقيق الغايات التربوية باستخدام طرق: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتمويل".

أما الأنماط القيادية فقد عرفها شهاب (1998) على أنها "مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، ثقافية، اقتصادية، سياسية..."

أما الحراشنة (2006) عرف النمط القيادي بأنه "الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم".

وبالإمكان تعريف النمط القيادي على أنه السلوك المنكر للقاء في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة.

أنماط القيادة

لقد توصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ولقد أجمعت معظم الدراسات العربية والأجنبية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة إلى عدة أصناف. وفيما يلي عرض مختصر لكل واحد منها:

القيادة الديمقراطية

ويعتمد هذا النوع على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم، مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سياقات العمل، وتحفز لديهم الرغبة على الحرية وتحمل المسؤولية وتنمية القدرة على الإبداع والتجديد، وأساس العمل عناصر التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية القرار، وهي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التفاهم حول القائد الذي يمثلهم (البديري، 2005).

وفيها تقرر الجماعة خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام في التنفيذ ويناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة، وفي الناحية الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاثاً ويترك للجماعة أن تختار الطريقة المناسبة، وتقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات، ويختار كل

عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم، يكون القائد علاقات شخصية مع الجماعة حتى يشعر الجميع بأنه واحد منهم، قد ينتقد القائد أحد أفراد الجماعة مع توضيح الأسباب. ويؤدي هذا النمط الديمقراطي القيادي إلى تعاون أفراد الجماعة ويقبل بعضهم بعضاً، ولا يحاول أحد أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التسلق على أكتاف الغير بل يشجع الحب بين جميع الأفراد، ويقل النقد بين أفراد الجماعة، وتكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها، ويناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس (أحمد، 2006).

إن القيادة الديمقراطية على النقيض من القيادة التسلطية تعمل على إشباع حاجات كل من القائد والإتباع وتتسم بالاحترام المتبادل والقائد الديمقراطي يشجع المناقشات الجماعية ويساعد الجماعات على تقرير السياسات واتخاذ القرارات ويقدم المشورة الفنية عندما تعود الحاجة إليها ويبين الخطوات البديلة الممكن اتخاذها لتحقيق الأهداف المقررة. ولأعضاء الجماعة الحرية في توزيع الأعمال المراد القيام فيها بين الأعضاء واختيار رفاق العمل ويحاول القائد الديمقراطي أن يكون عضواً نظامياً في الجماعة لكن دون أن يقوم بالقسط الأوفر من العمل وهو يتوخى الموضوعية والمعايير العامة عند توجيه الانتقادات والملاحظات (بلكيس، 1990).

القيادة الأوتوقراطية (التسلطية)

حيث يكون القائد هو محور نشاط الجماعة ويعتقد أنه بطل الحلبة وأفضل من يعلم، ويتوقع خضوع الجماعة له. والقائد هنا يؤمن أن السلطة هي مركز قوته فلا يخرجها من قبضته،

ولا يفوضها للآخرين ويحتكر توجيه الجماعة، وتحديد أهدافها، وتعيين أساليب عملها وتحديد الأدوار واتخاذ القرارات. وليست لهذا القائد فلسفة تجريبية متجددة ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة لخلق أو إبداع ولا مبادأة ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له القدرة على اتخاذ القرارات. ويستعين القائد لهذا النمط بأساليب القهر والتهديد، والعاملون معه أتباع وليسوا شركاء، وقد يأخذ أفكار الآخرين وينسبها لنفسه، ويصطدم بالقرار عند التنفيذ ويهتم بالشكليات والروتين ويؤدي هذا الأسلوب في الإدارة إلى نفسي صفات سيئة مثل الخضوع، والقلق، والكراهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد، وتوقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية (الحقيل، 2004).

ويؤدي النمط القيادي الأوتوقراطي إلى: محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم مع بعضهم بعضاً، وكذلك يحاول بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة والتسلق على أكتاف الآخرين، وكثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات، وإشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء، وتقل الاقتراحات البناءة، وعدم القدرة على معارضة رأي القائد وقبوله دون مناقشة، وعدم قبول آراء الزملاء، وتفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق (فليه وعبد المجيد، 2005).

ومن سينات هذا النمط القيادي أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذا انسحب القائد ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤوليات ولا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل بل يقوم القائد بتعيين الرفاق وتنتشر العداوة في ظل هذا النمط من القيادة ويتولد التذمر دون أن يظهر على السطح (أحمد، 2006).

القيادة الترسلية (التسيبية)

ويتسم في هذه القيادة أن يتولى القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها، ولا يحاول تنظيم سير العمل أو يوضح طبيعة سياقاته، ويترك الحرية غير المنضبطة للجماعة أو العضو في اتخاذ القرارات، ولا يحاول توجيهه وإبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك ونتيجة لذلك تظهر حالات التسيب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياع الوقت وعدم الاستثمار للجهد والزمن لخدمة الأهداف وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، وبالتالي يؤدي إلى تبعثر العمل وتأخره بغياب القائد (البدري، 2005).

وفيها يترك القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات سواء الجماعية أو الفردية مع أدنى مشاركة، ويقوم القائد بإمداد الأفراد بالمواد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لإعطاء المعلومات لمن يسأل عنها، ولا يقوم بأي عمل ولا تصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو، ولا يحاول أن ينظم سير العمل، وتكثر المناقشات الترسلية ولا تنتهي في الغالب برأي قاطع سديد، ويفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة. ويؤدي هذا الأسلوب الترسلية في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعيف (Celestine , 2009).

وتتميز القيادة الترسلية أو التسيبية بالحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات مع أدنى من مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه ويعرفهم بأنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا طلب منه وهو لا يقوم بأي في المناقشة ولا يحاول تنظيم مجرى العمل بل يترك الحبل على الغارب ويطلق على هذا النمط أيضا قيادة عدم التدخل ويكون الناتج فيها عادة متدني النوعية والكمية (بلقيس، 1990، كنعان، 1995).

القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي أساس لدراسة القيادة وقد استخدمت في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بروناس (Burns, 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف، وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. حيث عرف بروناس (Burns) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (Bass, and Avolio, 1993).

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1998). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass, 1998). فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة

والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم الداخلية. والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (Bass, & Avolio, 2004).

كما أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً (Podsakoff, Mackenzi, Moorman, & Fetter, 1990). وفي مراجعة لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضحت أن "أغلبية النماذج تتشارك في وجهة عامة من حيث إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة" (Bieber, 2003).

وقد بينت الأطر النظرية أن نظرية القيادة التحويلية تشتمل على أربعة أنماط قيادية يذكرها نورثوس (Northouse, 2004) وهي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الدافع الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، تصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

3. الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

نظريات تفسير القيادة

هنالك كثير من النظريات التي حاولت تفسير القيادة والعمليات القيادية وفيما يلي عرض لأبرز هذه النظريات.

1. النظرية الموقفية (Situational Theory).

إن النظرية الموقفية تقول أن ثمة ثلاث مجموعات من العناصر والعوامل التي يهتم القائد في اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ومتطلبات الموقف وهي سمات القائد الشخصية وقدراته الكامنة وسمات الأتباع والمرؤوسين واستعدادهم وقدراتهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية وفلسفته ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها وسمات الموقف وطبيعة المشكلة أو الظروف التي أوجدت الموقف ودرجة تعقدها ومتطلبات حلها. والموقف المتوافر لإيجاد الحل المناسب (بلكيس، 1990: 19-20).

وتربط هذه النظرية بين السمات الشخصية للقائد الناجح والموقف الإداري على أساس أن هذه المواقف هي التي تظهر وتحدد سمات الشخصية القيادية وبناء على هذه النظرية فإن مهمات وواجبات ومسؤوليات الوظيفة القيادية هي التي تحدد السمات والمهارات والقدرات التي يجب

مراعاتها عند اختيار القائد فمثلا سمات القائد العسكري تختلف عن سمات القائد السياسي أو القائد الإداري فكل قيادة منها تتطلب صفات وسمات معينة باختلاف القيادة (أحمد، 1998).

كما أن النظريات الموقفية تعطي اهتماماً بالتغيرات الأخرى المتضمنة في أي موقف قيادي وبخاصة الواجب أو العمل الجماعي أو موقع القائد داخل هذا العمل أو هم جميعاً. وتركز هذه النظرية على أسلوب جيد يتصف بالمرونة والتكلفة مع المستجدات والمتغيرات ولذا على القائد أن يعرف انه ليس هناك أسلوب واحد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان أو لكل التنظيمات وأنه ليس هنالك صفات محددة بحد ذاتها يجب توافرها بكل قائد وليس هناك قائد ناجح في كل الأوقات والظروف وبالتالي فإن القيادة والثقافة والهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات لا بد أن تتناسب موقف المنظمة أو المؤسسة. فعلى سبيل المثال فإن حجم المؤسسة وظروفها الخارجية وطبيعة عملها وإستراتيجيتها تحدد الهيكل التنظيمي الأنسب. وطبيعة العمل ومهارة المرؤوسين تؤثران في أسلوب القيادة (آل ناجي، 2001).

2. النظرية التفاعلية أو التوافقية:

إن النظرية التفاعلية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الإبعاد الثلاث الآتية: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف المراد قيادته وخصائص الجماعة المراد قيادتها وتتنظر هذه النظرية للقيادة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين وتحقيق أهدافهم الموقفية ومتطلباتهم، ويتوقف نجاح القائد على قدرته على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم، فالمعيار الأساسي هو قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهمات المحددة وأعضاء الجماعة التوافقية. وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وهذا

يتطلب من القائد أن يكون قادراً كذلك على دراسة أعضاء المجموعة وفهم حاجاتهم وخصائصهم وتنظيم الموقف بشكل يسير عملية التفاعل مع الأفراد المجموعة ومواجهة توقعاتهم وتلبية حاجتهم الفردية محققاً التكامل والتآزر في سلوك الأعضاء بما ينسجم وأهداف الجماعة ويسير تحقيقها (كنعان، 1995).

وبالإمكان الوصول إلى افتراض هذه النظرية إلى أن العاملين يمكن أن يعملوا بأداء أفضل وبفاعلية أعلى مع المديرين من ذوي أنماط قيادية بعينها أكثر من ذوي أنماط قيادية أخرى .

مفهوم الولاء التنظيمي :

لقد أصبح الاهتمام بالولاء التنظيمي أمراً ضرورياً للمنظمات لتقليل الخسائر والنتائج السلبية للسلوك والعمل حيث أنه لا يمكن تحقيق التقدم والنجاح لها وتحقيق أهدافها إلا بحصولها على رضا وإخلاص وولاء عامليها ولقد استمد هذا الولاء من الأهمية ومن الغايات والأهداف والنتائج الإيجابية المتوقعة منه فنقصان أو غياب ولاء العاملين لمنظمتهم يعني الوصول إلى أزمة عميقة ومتشعبة تحتم على القائمين على إدارتها دراسة الواقع ووضع الحلول والخطط المقترحة له فولاء العاملين لا يمكن تحقيقه بسهولة ولا يفرض فرضاً وإن تقدمها وتأخرها لا يحدث بالصدفة أو بطرق عشوائية وإن تحقيقه لا يأتي إلا باهتمام المنظمات بهم والعمل على تلبية احتياجاتهم ودوافعهم وورغباتهم وحل مشكلاتهم ومساعدتهم وتقديرهم وتفهم عواطفهم وترغيب العمل إليهم لينعكس بالتالي على حسن الولاء والأداء والإنتاجية (العنزي، 2004)

وبمعنى آخر فإن على المنظمات أن تدع العاملين يشعرون بأهميتهم فيها عندها تشعر

بقيمة وأهمية ولائهم لها وللولاء التنظيمي سبعة مقومات أساسية يذكرها (سلامة، 2003) هي :

1- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة وعدم التردد في ذلك .

2- إيمان قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة

3- الرغبة القوية في البقاء والاستمرار في المنظمة لفترة طويلة

4- الأداء الوظيفي الجيد

5- الاستعداد للدفاع عن المنظمة

6- الحرص على إبراز الجوانب الايجابية للمنظمة

7- التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة

ويُعدّ الولاء التنظيمي من المنظور الاجتماعي جزءاً لا يتجزأ من الولاء الاجتماعي، إذ

يتعلق بالمشاعر التي يطورها إزاء المنظمات التي يعمل بها؛ فيقدم وقته وجهده وإمكانياته لخدمة

منظمتهم وإعلاء شأنها وفق القيم التي يؤمن بها ويعمل على نشرها. ومن هذا المنطلق فإن الولاء

التنظيمي يُعدّ المفتاح الأساسي والرئيس في مدى الانسجام بين الأفراد في المؤسسة مع بعضهم

بعضاً ومع مؤسساتهم؛ فالولاء المرتفع للأفراد تجاه مؤسساتهم ينمي لديهم الاستعدادات الكافية لأن

يكرسوا مزيداً من الجهد والتفاني في أعمالهم، ويسعوا دائماً للمحافظة على استمرار ارتباطهم

وانتمائهم لمؤسساتهم (المخلافي، 2001؛ الحديدي، 2003؛ سلامة، 2003).

وينشأ الولاء التنظيمي من نقطة التقاطع بين المستلزمات التنظيمية والخبرات الشخصية،

حيث يؤكد علماء الاجتماع بأن تكرار تفاعل الأفراد يقوي مشاعرهم، ويسهم في تحقيق أهداف

الجماعة، حيث يميل أفرادها في الاتجاه السلبي، فيظهر من خلال الجفاء، والتباعد، والفرقة، والتناحر، والسطحية في الأداء (تيم، 1999).

ولاقى الولاء التنظيمي اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة؛ لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها؛ فيظهر من خلال الإيمان القوي والاعتقاد بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، ويظهر الولاء في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ويعد الأفراد المنتمون لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومناقستها للمنظمات الأخرى (حسين، 2000؛ الحديدي، 2003).

ويعود اهتمام المؤسسات بالولاء التنظيمي إلى ارتباطه الوثيق بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو منظمته أو المجتمع كافة؛ فالولاء كأبي متغير لسلوك آخر، لا يمثل واقعاً ملموساً، بل يمثل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته، ويستدل عليه من خلال الآثار الناتجة عن توافره لدى الفرد أو عدمه. كما أنه لا يمكن الحصول على الولاء جاهزاً، أو بفرضه فرضاً بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات، فهو ليس عاملاً أو نظاماً، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر فيه العديد من المتغيرات (الفهداوي والقطاونة، 2004).

وورد في الأدب التربوي العديد من التعريفات للولاء التنظيمي، فقد أورد العضايبة (1995) بأن الولاء التنظيمي هو درجة التزام واندماج الفرد وتفانيه في خدمة المنظمة التي يعمل

بها والسعي المخلص لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها. ويذكر الكايد (1999) أن الولاء التنظيمي هو استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

اما (العمامرة، 2002) فيرى أن الولاء التنظيمي هو "الارتباط القوي والفعال لدى الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية المتحققة له منها؛ لا سيما أن الولاء التنظيمي عند الفرد يقوم على ثلاثة مرتكزات رئيسة متمثلة بالإحساس بالانتماء الذي يظهر من خلال افتخار الفرد بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها، ومشاركة الفرد في أنشطة المؤسسة التي تتبع من رضا الفرد بأهداف المؤسسة، وإخلاص الفرد في العمل الذي يعبر عنه بوجود الرغبة الأكيدة بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة".

أما شلدن (Sheldon) والغضاونة، المشار إليهما في المعشر (2003) فإنهما يتفقان في تعريف الولاء التنظيمي على أنه تقييم الموظف الإيجابي للمنظمة والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. بينما يرى التو وهريبيك (Allutto and Herbiniak) المشار إليهما في النوباني (2003) أن الولاء التنظيمي هو عدم رغبة الفرد في ترك المنظمة لأسباب لها علاقة بزيادة الأجور (الرواتب) أو الموقع الوظيفي أو ما يتاح للفرد من حرية مهنية أو لأسباب تتعلق بصداقات وعلاقات زمالة أوسع مع الأفراد الآخرين.

أما الرواشدة (2005) فقد أشار إلى أن الولاء التنظيمي هو انشغال الموظف بوظيفته والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف.

كما أن الولاء التنظيمي يتضح من السلوكيات التي يقوم بها الموظف في منظمته؛ الأمر الذي يدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية ذات الصلة بعمله، فضلا عن الكشف عن رضاه نحو وظيفته والاعتزاز بها والتمسك بها (النوباني، 2003). وقد أشار (الجزراوي والمدهون، 1995؛ بني سلامة، 1999) إلى عدد من السمات التي تميز الولاء التنظيمي من غيره، وهذه السمات هي:

- يصف الولاء التنظيمي حالة نفسية تتعلق بالعلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يقبل الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، مع وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لمدة طويلة، ووجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لمدة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة لتقويم الايجابي، وإظهار درجة عالية من الانغماس في المنظمة والولاء لها.
- يستدل على الولاء التنظيمي من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم التي تجسد مدى ولائهم.
- يعد الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

ويشير سميث (Smith, 2000) إلى أن للولاء التنظيمي أوجهها مختلفة إذا ما توافرت في أي نظام اجتماعي، فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي: الولاء المستمر ويعني أن الفرد

يضحى بحياته، ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، والولاء التلاحمي الذي يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تضمن تماسك الجماعة وتضامنها، والولاء الموجه يتمثل في ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها والامتثال لسلطتها. أما (كيدر) فقد ميز بين بعدين للولاء هما: الولاء الأدبي (الالتزام الأخلاقي)، الذي من خلاله يتبنى الفرد قيم المنظمة وأهدافها ويعدها جزءاً من قيمه وأهدافه، والولاء المحسوب الذي يتعلق برغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل.

وميز كل من (مير، وألين، وسميث)، المشار إليهما في الحجري (2002)، بين ثلاثة أبعاد الولاء التنظيمي وهي:

1- **الولاء العاطفي:** ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء بها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة من الإشراف، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالية في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

2- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في

تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل، بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3- **الولاء المستمر:** ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءاً منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى، لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل، فمثلاً تقدم السن وطول العمر الوظيفي يعد من المؤشرات لوجود الرغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله، وذلك على افتراض أن الفرد قد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأن أي تفريط أو تهاون من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، وعلى وجه الخصوص إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

ويشير بوجنان إلى أن الولاء التنظيمي يتطور لدى الأفراد عبر ثلاث مراحل متتالية، يمكن تلخيصها كما وردت في إبراهيم (1996) على النحو الآتي:

1- **مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة):** تتراوح مدة هذه المرحلة سنة واحدة، التي يخضع فيها الفرد للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الرئيس في هذا المدة هو الحصول على القبول والأمن من التنظيم، ومحاولة التعايش والتأقلم مع البيئة الجديدة، ويظهر الفرد في هذه المرحلة مجموعة من الخبرات مثل: وضوح الدور، وظهور

الجماعات التلاحمية، ونمو اتجاهات نحو التنظيم وفهم وإدراك التوقعات وتحديد العمل وتضارب الولاء والشعور بالصدمة.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين (2-4 سنوات)، ويسعى الفرد في هذه المرحلة إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه. وتتميز هذه المرحلة ببروز الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدء التحاق الفرد بالتنظيم وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء التي تكونت في المراحل السابقة نحو التنظيم، وتنقل مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

وعلى غرار بوجنان، أوردت وفاء إبراهيم (1996) أن تكوين الولاء التنظيمي يتم عبر ثلاث مراحل زمنية، هي:

1- **مرحلة ما قبل الدخول للعمل:** وتمثل هذه المرحلة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يدخل الأفراد إلى المنظمات بمستويات مختلفة من الميل والاستعداد للولاء والنتاج عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عن العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

2- **مرحلة البدء في العمل:** وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى من العمل، وتلعب دوراً خطيراً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وتنمية الولاء والعضوية التنظيمية.

3- مرحلة الترسيع: وتمثل هذه المرحلة خبرات العمل اللاحقة لمدة التثبيت، حيث يدعم

الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للأفراد.

وتشكيل الولاء التنظيمي لدى الفرد، عبر المراحل المختلفة السابقة الذكر، لا يأتي من فراغ بل يخل في بنائه وترسيخه عدة عوامل منها: الشعور بالأمن الوظيفي، وفرصة المشاركة باتخاذ القرارات بالمنظمة، وممارسة المسؤولية، وثقافة المنظمة، وعمر الفرد، والخبرة، والشعور بالإنجاز، وغيرها من العوامل التي تقود إلى ولاء الشخص لمنظمتهم ورضاه عن العمل فيها، والدفاع عن مصالحها، وبذل الجهود اللازمة لتحقيق أهدافها، وكذلك عدم رغبته بترك العمل فيها، وهذا يساعد المنظمة على زيادة درجة فعاليتها والوصول إلى غايتها وأهدافها (إبراهيم، 1996). كذلك يذكر بطاح (2006) أن تكوين الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل منها: وضوح الأهداف لدى الفرد، وإشباع حاجات العاملين، والمكانة الاجتماعية، ونمط القيادة السائد في المؤسسة، ومشاركة العاملين، وبناء الثقة التنظيمية، وتطوير نظام حوافز فعال، والرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والتطبيع التنظيمي.

أما ستيرز (Steers)، المشار إليه عند سلامة (2003)، فيصنف العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أصناف، وهي: 1- الخصائص الشخصية للفرد كالحاجة للإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور، 2- خصائص العمل كالرضا في العمل، وإتاحة الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة المتوافرة بالعمل. 3- خبرات العمل وتتمثل بطبيعة العمل، ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المؤسسة، والثقة بالمؤسسة.

وبصورة أكثر تفصيلاً ومن خلال مراجعة الأدبيات التربوية (إبراهيم، 1996؛ يوسف، 1999؛ عريفج، 2001؛ عورتاني، 2003؛ السويديان، 2004؛ حريم، 2004؛ العجمي، 2007؛ Smith, 2000; Dianne, 2007) من تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسات عملهم. وفيما يأتي عرض موجز لهذه العوامل.

1- إشباع المؤسسة لحاجات الفرد: يسعى العامل حين يلتحق بأي مؤسسة ليعمل بها لتحقيق

حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها، لذا يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.

2- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: يعد هذا العامل من أكثر العوامل المؤثرة في

زيادة درجة الولاء لدى الفرد للمؤسسة التي يعمل فيها، والحوافز عبارة عن مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كماً ونوعاً، فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلباً في معنويات العاملين؛ مما ينعكس ذلك على إنتاجيتهم، ونظام الحوافز قد يكون مادياً كالأجر والترقية والعلاوة الدورية، أو معنوياً الذي يكون أثره غير مباشر، ويظهر من خلال رفع الروح المعنوية للعاملين، كإشراك العاملين في اتخاذ القرار. وعليه، فالحوافز لها دور كبير في تعزيز ولاء وارتباط الفرد بمنظّمته وجلب الأيدي العاملة لها وزيادة إنتاجيتها.

- 3- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** يجعل وضوح الأهداف للعاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وبتطبيق ذلك على تحديد الأدوار؛ فعندما يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل، تسير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام، ويقل الصراع داخل المؤسسة، فينمو الولاء لدى الفرد نحو المؤسسة.
- 4- **الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمؤسسة:** إن العمل على توفير بيئة عمل تتصف بدرجة عالية من الإحساس بالمسؤولية نحو العاملين، وتعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد؛ يهتم بالإنسان يعد من العوامل الفاعلة لدى المؤسسة في توفير الولاء التنظيمي لدى أفرادها.
- 5- **العمل في بناء ثقافة ووعي مؤسسي:** أي توفير جو أسري ودي داخل المؤسسة؛ فيشعر الفرد انه يعمل لأسرته ومعها من خلال إيجاد أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، وتقديم الدعم خلال التدريب الكافي لمن يجد في قدراته أي نوع من القصور يعجزه عن التميز.
- 6- **مشاركة الأفراد في وضع الحلول:** تمثل مشاركة الموظفين أو الأفراد في المؤسسة في وضع الحلول؛ مما يوسع مستوى تفكيرهم ويتيح لهم فرصة التفكير في أشياء خارج نطاق مستوياتهم الدائمة.
- 7- **تدريب الأفراد في المنظمة:** يمثل تأهيل الأفراد وتدريبهم في المنظمة بشكل مستمر أحد العوامل التي يتم من خلالها نمو الولاء لدى أفراد المؤسسة؛ ذلك لما لهذا الأمر من النفع على المنظمة والفرد نفسه ويوثق صلته بها ويكون دائم الإخلاص لها.

8- الاستماع للموظفين في المنظمة: إن استماع إدارة المؤسسة للفرد لها دور في نمو الولاء

لديه، الذي يمكن أن يتم من خلال المناقشات المفتوحة، التي تسمح للموظفين التعبير عن

آرائهم وأفكارهم، فضلاً عن تقديم المقترحات التي من الممكن تنفيذها في المنظمة.

ويرى الباحث أن جميع العوامل السابقة يمكن أن تؤثر في الولاء التنظيمي للعاملين في

مختلف مواقع عملهم؛ فكلما كانت هذه العوامل متوافرة في المؤسسة وبشكل إيجابي، زادت درجة

الولاء الذي يظهره العاملون للمؤسسة، فعندما تكون أهداف المؤسسة واضحة للعاملين بها، وتقدم

لهم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، وتهيئ لهم المناخ التنظيمي المناسب المبني على التفاهم

والتعاون والخالي من الصراعات، وتشركهم في صنع القرارات؛ فإن درجة الولاء ستزداد لدى

العاملين فضلاً عن زيادة تمسكهم للمؤسسة وتفانيهم من أجل تحقيق أهدافها، وعليه، فإن عدم

توافر عوامل مشجعة للولاء التنظيمي، يترتب عليه ضعف درجات الولاء نحو المؤسسة.

وضمن ذلك يذكر الحجري (2002) بعض العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف

الولاء لدى العاملين في المنظمة ومنها على سبيل المثال - لا الحصر - تعالي القيادة الإدارية في

المنظمة وابتعادها عن العاملين، تقصيرها في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم كونهم

أعضاء في المنظمة، وعدم وضوح مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته،

والشعور بالقلق وعدم الاستقرار؛ أي شعور الفرد أن منظمته لا تهتم به، وعدم مناسبة الأجور

لقيمة العمل، وعدم إتاحة المنظمة فرص الترقية أمام العاملين بصورة عادلة؛ الأمر الذي يمكن أن

يؤدي إلى شعورهم بالإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديهم.

وبناءً على ما تقدم، تعد دراسة الولاء التنظيمي لدى الأفراد من أهم المتطلبات في نجاح المؤسسة وتقديمها؛ لا سيما أن الموظف يمثل أحد المدخلات الرئيسية وأهمها في نجاح المؤسسة (السرطان، 1998)، وفي هذا الإطار أن نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها يتوقفان بشكل كبير على الفرد المؤهل المؤمن بمهنته الذي لديه أعلى درجات الولاء نحو مؤسسته، لذا فقد أصبح دراسة الولاء التنظيمي والأنماط القيادية لدى الأفراد في المؤسسات ضرورية مهنية، لما يترتب عليها من آثار تنعكس على المؤسسة بأكملها.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات ذات الصلة بالأنماط القيادية

أجرى كل من بار وكارن (Bar & Karen, 2000) دراسة كانت بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية على الرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (500) معلم من تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية في ولاية كنتاكي الأمريكية. استخدم مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة ومستوى الرضا الوظيفي.

للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين معرفة مدير المدرسة بالعمل ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

وقامت كرسيتين (Chrisitine, 2000) بدراسة بعنوان "العلاقة بين أنماط القيادة المدرسية والتوتر لدى المعلمين في المدارس الأساسية المدنية من وجهة نظر المعلمين". هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين أنماط القيادة لمديري المدارس والتوتر لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (235) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الأساسية من المدن الأمريكية. تم استخدام مقياس أنماط القيادة المدرسية، ومقياس التوتر. وقد بينت نتائج الدراسة أن (13%) من المعلمين، اعتبروا أنفسهم ضمن المتوترين بشكل كبير جداً مع القائد الذي يركز على الإنتاج، و(65%) من المعلمين اعتبروا أن توترهم بشكل معتدل مع القائد الذي يركز على الإنتاج، و(22%) كان توترهم قليلاً مع هذا النمط من القادة. وبينت الدراسة أن توتر المعلمين له أسباب متعددة، وأن نمط القائد يعتبر أحد هذه العوامل المؤثرة، كذلك أوضحت هذه الدراسة أن نمط القيادة الذي يوازن في الاهتمام بين الإنتاج والعلاقة الإنسانية تعتبر أفضل الأنماط، وأقلها أثراً على توتر المعلمين.

وأجرى حردان (2001) دراسة بعنوان "تصورات معلمي المدارس الثانوية في محافظتي مسقط وظفار بسلطنة عمان لنمط الإدارة السائدة في مدارسهم من وجهة نظرهم". فقد هدفت إلى التعرف إلى تصورات معلمي المدارس الثانوية لنمط الإدارة السائدة في مدارسهم من وجهة نظرهم باختلاف الخبرة. وقد تكونت عينة الدراسة من (500) معلم ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من محافظتي مسقط وظفار في سلطنة عُمان. تم تطبيق مقياس الأنماط القيادية. وقد توصلت

الدراسة إلى أن الأنماط السائدة كانت مرتبة كالاتي: النمط التقليدي، النمط السلوكي، النمط الإنساني، النمط الإداري الحديث. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى للخبرة..

وقام الشناق (2001) بدراسة بعنوان "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. وهدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن في بعدي: العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها برضاهم الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة من ثماني عشرة مديرية تربية وتعليم في الأردن شملت إقليم الشمال والوسط والجنوب. واستخدم الباحث أداتين للدراسة هما: وصف الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين. ومقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وقد بينت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية يهتمون ببعدي النمط القيادي (العمل، والعلاقات الإنسانية) مع اهتمام أكبر في مجال العمل. وأن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية كان في الغالب أعلى من المتوسط. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية ورضا المعلمين الوظيفي تبعاً لمتغيرات: الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي.

وفي الولايات المتحدة أجرى ستيموف (Stumpf, 2003) دراسة كانت بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية في ولاية شمال كارولينا". هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى المديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بمتغيرات سنوات الخدمة، والتخصص ومستوى

التعليم، والجنس. تكونت عينة الدراسة من (186) موظفاً من المؤسسات الموجودة في ولاية شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. وأشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

وأجرى عياصرة (2004) دراسة بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن" هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية وتحديداً هدفت إلى معرفة العلاقات بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم وهل تختلف باختلاف الجنس والخبرة. تكونت عينة الدراسة من (1141) معلماً ومعلمة تم اختيارهم من كافة محافظات المملكة الأردنية الهاشمية. ولأغراض الدراسة تم تطوير أداتين هما: استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، واستبانة قياس مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على نمط القيادة تعزى للجنس ولصالح الذكور، وعلى النمط الأوتوقراطي والديمقراطي تعزى للخبرة لصالح الخبرة (5) سنوات فاقل، ووجود ارتباط إيجابي دال بين النمط الأوتوقراطي والنمط الترسلّي وبين مستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم في التعليم.

وأما دراسة الصليبي (2005) التي كانت بعنوان "الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم" فقد هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن

من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وبيان علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم. تكونت عينة الدراسة من (135) معلماً ومعلمة. واستخدمت الدراسة ثلاث أدوات هي: مقياس الأنماط القيادية، مقياس الرضا الوظيفي، مقياس الأداء الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك الداعم في المرتبة الأولى يليه النمط البائع المدرب، ثم النمط المخبر الموجه، وأخيراً النمط المفوض. وأنه لا يختلف النمط القيادي لمدير المدرسة باختلاف الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. أما العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين فقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي الموجه ومستوى الأداء الوظيفي عند المعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) ووجود علاقة بين النمط القيادي المفوض ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) وجميعها تشير إلى دلالة عالية.

وقام الظفيري (2006) بدراسة بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل" هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين باختلاف الخبرة والجنسية والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية في منطقة العاصمة. ولأغراض الدراسة تم استخدام أداتين للدراسة: الأولى لقياس النمط القيادي، والثانية لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مديري

المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي إذ بلغت نسبة ممارسته بين أفراد عينة الدراسة (1.4%). وأن مستوى الدافعية المعلمين نحو العمل كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (232.12). وهناك فروق في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى للنمط القيادي الديمقراطي. وهناك فروق في مستوى الدافعية نحو العمل لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت تعزى للخبرة لصالح لذوي الخبرة من (10) سنوات فأكثر، والجنسية لصالح المعلمين غير الكويتيين. كما بينت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين مستوى الدافعية لدى المعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالولاء التنظيمي

وقام الطعجان (2007) بدراسة كانت بعنوان " واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لهم "هدفت إلى الكشف عن واقع الولاء التنظيمي لدى مديري لمديرات المدارس الثانوية باختلاف متغير الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة. تكونت عينة الدراسة من (136) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الثانوية في محافظة المفرق في المملكة الأردنية الهاشمية. تم تطبيق مقياس الولاء التنظيمي. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، وبينت النتائج إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، أو المؤهل العلمي، أو الخبرة.

وأجرى جوليدي ويوشدهاري (Joolideh, Yeshodhara, 2009) دراسة بعنوان "الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في الهند وإيران" هدفت الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في الهند وإيران في ضوء بعض المتغيرات الجنس، المبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم. تكونت عينة الدراسة من (662) معلما من معلمي المرحلة الثانوية الذين تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في كل من الهند وإيران استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة لارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في كل من الهند وإيران أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر دال إحصائيا لكل من الجنس والمبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم على مستوى الولاء التنظيمي لديه.

وأجرى يلماز (Yilmaz, 2009) دراسة بعنوان " مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته بالرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين ". هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا وعلاقته من الرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسية لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (315) معلماً من معلمي المرحلة الابتدائية تم اختيارهم باستخدام المعاينة المفتوحة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية العاملين في مجموعة من المدارس الابتدائية في منطقة الأناضول التركية. وتم استخدام ثلاثة مقاييس تدرج في عملية جمع البيانات: من أجل قياس مستوى الولاء التنظيمي واستخدمت الدراسة مقياس الولاء التنظيمي المطور من قبل بالاي (Balay, 2000) تكون هذا المقياس من ثلاثة مقاييس فرعية وهي مقياس الالتزام التنظيمي، مقياس التوازن بين

المعلم والمنظمة درجة التوافق، ومقياس الشخصية التنظيمية. ولقياس الإبداعية التنظيمية استخدمت الدراسة مقياس الإبداعية التنظيمية في المدارس المطورة من قبل كافوس (Cavus, 2006). ومن أجل قياس الرضا الوظيفي لدى المعلم استخدمت الدراسة مقياس الرضا الوظيفي المطور من قبل هاكمان و اولوهام (Hackman, Oldham, 1980). أشارت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والإبداعية التنظيمية المدرسة كانت قادرة على تتبؤ (31.2%) من التباين في مقياس الالتزام والخضوع للقوانين وهي مقاييس فرعية من الولاء التنظيمي أشارت نتائج الدراسة أن الالتزام والخضوع للقوانين هو الخطوة الأولى في الولاء التنظيمي في المدرسة. أشارت الدراسة أن هناك علاقة ترابطية بين ضبط الإبداعية التنظيمية لدى المعلمين وبين الولاء التنظيمي لديهم . وأشارت نتائج الدراسة أنهم كلما زاد مستوى الإبداعية التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

وقام سينرجين (Sezgin, 2009) بدراسة كانت بعنوان " تصورات معلمي المرحلة الأساسية في تركيا حول الولاء التنظيمي وعلاقته بالصعوبات النفسية التي يعانون منها في بعض المتغيرات الديمغرافية " هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تصورات معلمي المرحلة الأساسية في تركيا حول الولاء التنظيمي وعلاقته مع الصعوبات النفسية التي يعانون منها. تكونت عينة الدراسة من (405) معلمين من معلمي المرحلة الأساسية في تركيا. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ترابطية إيجابية دالة إحصائياً بين صعوبات النفسية لدى المعلمين المشاركين في هذه الدراسة وبين مستوى الولاء

التنظيمي لدى المعلمين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصعوبات النفسية تؤثر على تصورات معلمي المدارس الابتدائية حول الولاء التنظيمي.

ثالثاً: الدراسات ذات الصلة بالأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

أجرى شو ورييس (Shaw & Reyes , 1992) دراسة بعنوان "العلاقة بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس التقنية في ولاية كارولينا الجنوبية". هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس التقنية. وتكونت عينة الدراسة من (284) معلماً من المدارس التقنية في كارولينا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية. تم تطبيق مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الولاء التنظيمي. وكانت نتائج الدراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة عالية فيما يتعلق بالعلاقة مع زملاء المهنة والوظيفة عموماً والإشراف والعمل في الوظيفة الراهنة، وأن أدنى مستوى للولاء التنظيمي فقد كانت متعلقة بالدخل ولم تسجل الدراسة أي علاقة ارتباط بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي .

وأجرى الدعيق (1998) دراسة كانت بعنوان " نمط القيادة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في السعودية ". هدفت لمعرفة أن كانت هناك علاقة بين نمط القيادة المدرسية والولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من (84) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية. اشتملت الأداة المستخدمة على (43) فقرة تغطي نمط الإدارة الحديثة ونمط الإدارة الكلاسيكية. وكانت أهم النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي كانت بدرجة عالية في المدارس التي تميزت بتطور القيادة

الإدارية فيها وأن أدنى مستوى الولاء التنظيمي فقد كانت متعلقة بالمدارس التي تميزت بتدني مستوى القيادة المدرسية أو الكلاسيكية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية إيجابية بين تطوير القيادة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية.

وقام ريس وشن (Reyes & Shin , 1998) بدراسة بعنوان "مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالنمط القيادي لدى المعلمين في المدارس المهنية". وكان هدف الدراسة تحديد مستوى الولاء التنظيمي بين المعلمين في المدارس المهنية بالنسبة لعشرة عوامل بناء على نمط القيادة المدرسية ومجالاته ولتحديد فيما إذا كانت هناك فروق في الولاء التنظيمي بين المعلمين والمعلمات يعزى لمتغير الجنس. تكونت عينة الدراسة من (255) معلماً منهم (127) معلماً و(128) معلمة تم اختيارهم من مدارس فرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام مقياسين هما: مقياس الولاء التنظيمي و مقياس الأنماط القيادية المدرسية. وكانت أهم نتائج الدراسة أن المعلمين في المدارس المهنية والتقنية كانوا بصفة عامة راضين عن وظائفهم، وسجل المعلمون من المجموعتين أعلى مستويات الرضا عن العمل نفسه بينما سجلوا أدنى مستويات الرضا عن الراتب، وكان مستوى الولاء التنظيمي مستوى مرتفعاً، وبينت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى للجنس في مستوى الولاء التنظيمي والعلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والنمط القيادي.

أما دراسة حريم (2001) فقد هدفت إلى التعرف على نمط الإدارة الحديثة وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في ضوء متغيرات الجنس والعمر وسنوات الخبرة. تكونت عينة الدراسة (125) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس المتوسطة في

اليمن. تم تطبيق مقياس نمط الإدارة ومقياس الولاء التنظيمي. أشارت نتائج الدراسة إلى تفاوت مستويات الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر وسنوات الخبرة.

وقامت سلامة (2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (658) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية العامة في الأردن تم اختيارهم عشوائياً من مناطق عمان الأولى، وعين الباشا، والرصيفة، وعجلون، وجرش، والعقبة، والكرك. تم تطبيق استبانة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان مرتفعاً. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي.

وأجرت علي (2003) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة المدرسية المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة في تحقيق الولاء التنظيمي للمدرسين في مدينة البصرة بالعراق من خلال المناخات التنظيمية التي يوفرها وبيان أثرها في تحقيق الولاء التنظيمي للمدرسين من وجهة نظر المدرسين أنفسهم وفقاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي). تكونت عينة الدراسة من (171) معلماً ومعلمة. استخدم مقياس القيادة المدرسية، ومقياس الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن أكثر المناخات أهمية في تحقيق الولاء التنظيمي هي مجال إجراءات العمل وسياساته ومجال العلاقات بين المدرسين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل الجنس لصالح الذكور على الإناث ووجود علاقة ارتباطيه دالة موجبة بين المناخات الفعلية لمديري المدارس وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسين.

وقام ياسين (2003) بدراسة بعنوان " نمط الإدارة بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله ". هدفت إلى معرفة علاقة نمط الإدارة المدرسية بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله. تكونت عينة الدراسة (362) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية في محافظة رام الله. تم تطبيق مقياس الأنماط القيادية ومقياس الولاء التنظيمي. أشارت النتائج إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى المعلمين على نمط الإدارة المتبعة منخفضة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح السنوات الأكثر.

أجرى هولبيان وديفوس (Hulpia and Devos, 2008) دراسة بعنوان "أثر القيادة الموزعة على الولاء التنظيمي لدى المعلمين". هدفت للكشف عن أثر القيادة التعاونية أو القيادة الموزعة في عملية اتخاذ القرارات التشاركية وبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (1522) معلماً، تم اختيارهم من (26) مدرسة مختلفة في مدينة واشنطن الأمريكية. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات . أشارت نتائج الدراسة إلى أن نمط القيادة التعاونية والدعم القيادي المقدم من مدير المدرسة كان أحد عوامل التنبؤ الأقوى للولاء التنظيمي لدى المعلمين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات التشاركية والقيادة الموزعة كانت مرتبطة بشكل إيجابي دال إحصائياً مع ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلم.

وأجرى اكو وبالسي (Aksu, Balci, 2009) دراسة بعنوان " الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية". هدفت للكشف عن تصورات معلمي المرحلة الثانوية حول

مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مدير المدرسة وهدفت أيضاً للكشف عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء بعض المتغيرات، كما هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمدير المدرسة على الولاء التنظيمي لدى المعلمين المرحلة الثانوية. تكونت عينة الدراسة من (330) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم من (9) مدارس ثانوية في المقاطعات الغربية من ولاية نيوهامشر الأمريكية. تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة المسحية حول الولاء التنظيمي والنمط القيادي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية كان منخفضاً، وأشارت نتائج الدراسة لعدم وجود أثر لأنماط القيادة وبين تطور مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية، وحاول أن يجمع أكبر قدر ممكن من الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الذي يتناول أنماط القيادة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ومجتمعها وهو مجتمع المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة، حتى يتم تحصيل أكبر فائدة من تناول تلك الدراسات، أما عن أهم جوانب الدراسات السابقة من حيث الوصف العام لها والفائدة المرجوة منها، فقد تمت الاستفادة من مقاييس تلك الدراسات والأدبيات التربوية وما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تميزت في بحث العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة المدرسية والولاء التنظيمي في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ومع أن هناك الكثير من الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي وهو ما تهدف إليه الدراسة الحالية، إلا أن هناك بعض الاختلافات التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية امتداداً لتوصيات الدراسات السابقة التي أوصت بضرورة دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي مع بعض المتغيرات الأخرى لأهمية هذا في تحسين أداء المعلمين والعاملين في المدرسة، ورفع مستوى ولائهم التنظيمي. وتختلف الدراسة الحالية من حيث العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، فقد تناولت الدراسات السابقة جوانب من هذه المتغيرات فمنها درس الأنماط القيادية، ومنها درس الولاء التنظيمي . وتشابهت مع بعضها حيث تناولت الأنماط القيادية والولاء التنظيمي معاً كدراسة هولبيان وديفوس (Hulpia and Devos, 2008) ، ودراسة اكو وبالسي (Aksu, Balci, 2009) لكن هذه الدراسات جرت في المجتمعات الأجنبية. وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (ياسين، 2003) من حيث المتغيرات، لكن عامل المكان والزمان يبرر إجراء الدراسة الحالية حيث جرت دراسة ياسين (2003) في مجتمع مختلف وهو دولة فلسطين أما الدراسة الحالية فتجري في دولة الكويت، كذلك لم يجد الباحث أي دراسة تتناول الأنماط القيادية المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الباحث تطوير أداتي الدراسة لتناسب مع مجتمع الدراسة، أما العينة فقد كانت قريبة من أعداد الدراسات السابقة لكنها جاءت ممثلة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة اختيارها، كما تناول وصفاً لأداتي الدراسة وطرق استخلاص صدقهما وثباتهما، وخطوات إجراء الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

منهجية الدراسة

اتبع الباحث في إجراء هذه الدراسة منهج البحث الوصفي بغية الوصول إلى تحقيق أهدافه، والإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها واختبار فرضيات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة في جميع محافظات الكويت وعددهم (15674)، حيث تكون عدد المعلمين من (7010) معلم، و(8664) معلمة من العام الدراسي 2010/2009م، والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة:

الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظة والمدارس والجنس

الرقم	المحافظة	عدد المعلمين	عدد المعلمات
1.	العاصمة	1044	1024
2.	حولي	1167	1368
3.	مبارك الكبير	838	1006
4.	الفروانية	1231	1616
5.	الأحمدي	1528	1921
6.	الجهراء	1202	1549
	المجموع	7010	8664
	المجموع الكلي	15674	

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (451) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، حيث تكون عدد المعلمين من (194) معلماً، وعدد المعلمات (257) معلمة، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية. وبلغ نسبتهم (3%) من المجتمع الأصلي. تم توزيع (486) استبانة على جميع أفراد العينة وتم استرجاع (451) وتم استبعاد (35) استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

النسبة	التكرار		
43.0	194	معلم	الجنس
57.0	257	معلمة	
42.6	192	أقل من 5 سنوات	الخبرة
22.2	100	من 5-10	
35.3	159	أكثر من 10	
4.9	22	دبلوم	المؤهل العلمي
87.4	394	جامعي	
7.7	35	أعلى من جامعي	
100.0	451	المجموع	

أداتا الدراسة

تم بناء أداتي الدراسة وهما كما يلي:

أولاً: مقياس الأنماط القيادية

لغايات بناء مقياس الأنماط القيادية قام الباحث باتباع الخطوات الآتية:

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية، والرجوع إلى المقاييس المتعلقة

بالأنماط القيادية المستخدمة في دراسات (الاغبري، 2003؛ الفرا والخطيب، 2007؛

الزهراني، 2009).

2. تم اختيار بعض الفقرات من المقاييس، وتم تعديلها وإعادة صياغتها لتتناسب أهداف الدراسة.

3. تكون المقياس بصورته الأولية من (18) فقرة تم توزيعها في ثلاثة مجالات تمثل أنماطاً قيادية يمارسها المديرون في مؤسساتهم، وهي: النمط الديمقراطي، النمط التسبيبي، النمط التسلسلي. ملحق (1).

صدق مقياس الأنماط القيادية

صدق المحكمين

للتحقق من صدق المقياس تم عرضه بصورته الأولية على عشرة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الكويتية. ملحق (5). حيث تم الطلب منهم التحقق من مدى ملاءمة الفقرات للمجال وللمقياس ككل، والتأكد من دقة الصياغة اللغوية وملاءمة المقياس لتحقيق أهداف الدراسة. وفي ضوء آراء واقتراحات المحكمين، تم إجراء التعديلات المطلوبة، حيث تم تعديل الفقرات التي أجمع (80%) من المحكمين على أهمية تعديلها، وتم إخراج المقياس بصورته النهائية بعد إجراء التحكيم وهو يتكون من (18) فقرة. ملحق (2).

ثبات مقياس الأنماط القيادية:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بطريقتين: الأولى بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار وذلك بتطبيق الأداة على (90) معلماً و (85) معلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من خارج عينة الدراسة، ثم إعادة تطبيق المقياس على العينة نفسها بفارق زمني مدته

أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على المقياس في مرتي التطبيق وعلى كل مجال من مجالاته كما هي موضحة في جدول (3). أما الطريقة الثانية فقد حسب معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للمقياس ومجالاته أيضاً. والجدول (3) يبين معاملات ثبات مجالاته وفق طريقة الإعادة ووفق معادلة "كرونباخ ألفا".

الجدول (3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي وثبات الاختبار - إعادة الاختبار

لمقياس الأنماط القيادية ومجالاته

المجال	معامل الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
النمط الديمقراطي	0.83	0.85
النمط التسبيبي	0.75	0.79
النمط التسلطي	0.76	0.81
المقياس ككل	0.91	0.93

تصحيح مقياس الأنماط القيادية

تكون مقياس الأنماط القيادية من (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات تمثل الأنماط القيادية الآتية: النمط الديمقراطي وعدد فقراته ثمانية فقرات وهي (2، 5، 7، 10، 11، 12، 14، 16، 18)، النمط التسبيبي وعدد فقراته ست وهي (1، 3، 4، 6، 8، 17)، النمط التسلطي وعدد فقراته ثلاث وهي (9، 13، 15)، حيث يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلم من خمس درجات هي (موافق بشدة، موافق، لا أدري، لا أوافق، لا

أوافق بشدة). ويتم تصحيح المقياس بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر. وتكون أعلى علامة كلية (130) وأدنى علامة (26) يحصل عليها المفحوص.

ثانياً: مقياس الولاء التنظيمي

وصف المقياس:

لغايات بناء مقياس الولاء التنظيمي قام الباحث بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت في دراستها الولاء التنظيمي وتم الاطلاع على المقاييس المستخدمة فيها، وهي دراسات (المخلافي، 2001؛ الأحمدى، 2006؛ الطعجان، 2007). وبعد ذلك تم اختيار بعض الفقرات من المقاييس، وتم تعديلها وإعادة صياغتها لتناسب أهداف الدراسة. وتكون المقياس بصورته الأولية من (24) فقرة تم توزيعها في ثلاثة مجالات هي: الإيمان بأهداف المدرسة، الاستعداد للعمل من أجل المدرسة، الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بالارتباط بها. ملحق (3).

صدق مقياس الولاء التنظيمي

صدق المحكمين

للتحقق من الصدق الظاهري المقياس تم عرضه بصورته الأولية، على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم العاملين في جامعة الكويت وكان عددهم عشرة محكمين. ملحق (5). وطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات للمجال وللمقياس ككل، والتأكد من دقة الصياغة اللغوية وملاءمة المقياس لتحقيق أهداف الدراسة. وفي ضوء آراء واقتراحات المحكمين، تم إجراء التعديلات المطلوبة، حيث تم تعديل الفقرات التي أجمع (80%) من المحكمين على أهمية تعديلها، ولم يقترح

أي من المحكمين حذف فقرات من المقياس. وتم إخراج المقياس بصورته النهائية بعد إجراء التحكيم وهو يتكون من (24) فقرة. ملحق (4).

ثبات مقياس الولاء التنظيمي:

تم التحقق من ثبات مقياس الولاء التنظيمي بطريقتين: الأولى بطريقة الاختبار - إعادة الاختبار وذلك بتطبيق الأداة على (90) معلماً و (85) معلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من خارج عينة الدراسة، ثم إعادة تطبيق المقياس على العينة نفسها بفارق زمني أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني. وتم حساب معامل الارتباط بين درجات المفحوصين على المقياس في مرتي التطبيق على كل مجال من مجالاته وعلى الدرجة الكلية للمقياس ومجالاته كما هي موضحة في جدول (4). أما الطريقة الثانية فقد حسبت معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للمقياس ومجالاته أيضاً. والجدول (4) يبين معاملات ثبات مجالاته وفق طريقة إعادة ووفق معادلة "كرونباخ ألفا".

الجدول (4)

معامل ثبات الاتساق الداخلي وثبات الاختبار - إعادة الاختبار

لمقياس الولاء التنظيمي ومجالاته

المجال	معامل الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الإيمان بأهداف المدرسة	0.81	0.83
الاستعداد للعمل من أجل المدرسة	0.79	0.91
الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بالارتباط بها	0.86	0.88
الأداة ككل	0.89	0.94

تصحيح مقياس الولاء التنظيمي

تكون مقياس الولاء التنظيمي من (24) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي : الإيمان بأهداف المدرسة وعدد فقراته خمس وهي (1، 2، 4، 8، 9). والاستعداد للعمل من أجل المدرسة وعدد فقراته تسع وهي (5، 6، 7، 10، 11، 13، 14، 15، 24)، والرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بالارتباط بها وعدد فقراته عشر وهي (3، 12، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23)، حيث يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سُلّم من خمس درجات هي (موافق بشدة، موافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق بشدة). ويتم تصحيح المقياس بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر. وتكون أعلى علامة كلية (120) وأدنى علامة (24) يحصل عليها المفحوص.

إجراءات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باتتباع الإجراءات الآتية:

- تحديد مشكلة الدراسة وعناصرها.

- الرجوع إلى المصادر الرسمية في مديريات التربية والتعليم في دولة الكويت لتحديد مجتمع

الدراسة، و تم حساب العينة المراد التطبيق عليها وطريقة اختيارها.

- الحصول على الكتب الرسمية لتسهيل مهمة الباحث من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة الشرق الأوسط؛ ومديريات التربية والتعليم في دولة الكويت، لغايات تطبيق أدوات الدراسة. ملحق (6).
- الاطلاع على الأدب التربوي السابق والمقاييس المتعلقة بالأنماط القيادية، والولاء التنظيمي؛ للاستفادة منها في بناء مقاييس تتناسب وأهداف الدراسة.
- استخراج صدق وثبات أداتي الدراسة.
- تم تحديد مواعيد مسبقة مع إدارات المدارس والاستئذان لتنفيذ الدراسة في مدارسهم، وتم اطلاعهم على كتب تسهيل مهمة الباحث.
- تطبيق أداتي الدراسة على العينة. وتم تنفيذ ذلك وفقاً للاتي: الاجتماع مع المعلمين في قاعات أعضاء الهيئة التدريسية. وقال الباحث إخواني المعلمين أخواتي المعلمات، أضع بين أيديكم مقاييسين، هما مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الولاء التنظيمي. أرجو قراءة الفقرات بتمعن والإجابة بجدية ودقة للمحافظة عن موضوعية الدراسة.
- تم شرح التعليمات وكيفية الاستجابة على الفقرات.
- جمع الاستبيانات والتحقق من اكتمال المعلومات الشخصية للمفحوصين والإجابة عن جميع فقرات الأداتين، وقد تم استبعاد (35) استبانته غير مكتملة الشروط حيث كان بعضها يفتقد لبعض المعلومات، ولم يجب المفحوص عن جميع الفقرات.

- جمع البيانات وتدقيقها وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب واستخلاص النتائج ومناقشتها، وكتابة المقترحة في ضوء نتائج الدراسة.

- تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

(1 - 2.33) وهي تقابل التقدير بدرجة متدنية.

(2.34 - 3.67) وهي تقابل التقدير بدرجة متوسطة.

(3.68 - 5) وهي تقابل التقدير بدرجة مرتفعة.

متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: الأنماط القيادية المدرسية

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

- الجنس، وله فئتان: ذكر، أنثى

- الخبرة، وله ثلاث فئات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

- المؤهل العلمي، وله ثلاث فئات: دبلوم، جامعي، أعلى من جامعي.

ثانياً: المتغير التابع

- مستوى الولاء التنظيمي

الطرق الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الطرق الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات على الأدوات الخاصتين بالأنماط القيادية والولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
2. معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى.
3. استخدام الاختبار التثائي لمعرفة دلالة معامل الارتباط.
4. استخدام الاختبار الزائي "Z. test" للمقارنة بين معاملات الارتباط حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي لإجابة للأسئلة الرابعة والخامسة والسادسة واختبار الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل نتائج الدراسة، التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، وتم عرض النتائج المتعلقة بكل سؤال وفق ترتيب الأسئلة، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما الأنماط القيادية المدرسية لمديري المدارس المتوسطة في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة الأنماط القيادية المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة لأنماط

القيادية المدرسية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الرتبة	الرقم	الأنماط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	النمط الديمقراطي	3.77	.68	مرتفعة
2	3	النمط التسلطي	3.57	.70	متوسطة
3	2	النمط التسبيبي	2.79	.70	متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الأنماط القيادية المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري مقداره (0.68) بينما جاء النمط التسببي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وانحراف معياري مقداره (0.70).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل نمط من الأنماط، حيث كانت على النحو التالي:

1. النمط الديمقراطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرات النمط الديمقراطي والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للنمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.79	4.10	تشكل الإدارة اللجان المختلفة عند إنجاز المهمات	10	1
مرتفعة	1.01	3.98	تؤكد الإدارة على تكامل الأدوار بين أقسام المدرسة	11	2
مرتفعة	.89	3.94	تؤكد الإدارة مبدأ تحديد المسؤوليات	7	3
مرتفعة	1.09	3.81	تعتبر الإدارة مسؤولية التخطيط مسؤولية مشتركة مع الجميع	5	4
مرتفعة	1.18	3.75	تقدر الإدارة جهد العاملين في المناسبات المختلفة	16	5
مرتفعة	1.06	3.70	تقيم الإدارة العاملين وفق معايير موضوعية	18	6
متوسطة	.98	3.56	تهتم الإدارة بعملية النقد الذاتي	2	7
متوسطة	1.12	3.55	تؤمن الإدارة بالفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة	14	8
متوسطة	1.18	3.52	تشارك الإدارة عناصر العملية التعليمية في صنع القرارات	12	9
متوسطة	1.06	3.54	النمط ككل		

ويلاحظ من الجدول (6) أن النمط الديمقراطي يتكون من (9) فقرات حيث يلاحظ أن (6)

فقرات كانت درجتها مرتفعة و (3) فقرات كانت ذات درجة متوسطة، وجاءت الفقرة (10) والتي

تنص على "تشكل الإدارة اللجان المختلفة عند إنجاز المهمات" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري مقداره (0.79). بينما جاءت الفقرة (12) ونصها "تشارك

الإدارة عناصر العملية التعليمية في صنع القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.52) وانحراف معياري مقداره (1.18).

2. النمط التسبيبي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرات النمط الديمقراطي والجدول أدناه (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التسبيبي البالغ عددها (6) فقرات.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للنمط التسبيبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.04	3.36	تقدم الإدارة الأعدار عند فشلها في موقف ما	17	1
متوسطة	1.15	3.19	تفوض الإدارة كثيراً من صلاحياتها للعاملين بالمدرسة	8	2
متوسطة	1.22	2.66	تقسيم العمل غير مطبق من جانب الإدارة	6	3
متوسطة	1.19	2.65	تفشل الإدارة في مواجهة مواقف الأزمات	1	4
متوسطة	1.19	2.50	تتخذ الإدارة القرارات بناء على الأهواء الشخصية	4	5
متوسطة	1.12	2.39	تتهرب الإدارة من تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات	3	6
متوسطة	1.06	2.79	النمط ككل		

ويلاحظ من الجدول (7) أن درجة جميع الفقرات كانت متوسطة، حيث جاءت الفقرة (17) والتي تنص على "تقدم الإدارة الأعدار عند فشلها في موقف ما" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.36) وانحراف معياري مقداره (1.04). بينما جاءت الفقرة (3) ونصها "تتهرب الإدارة من تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.39) وانحراف معياري مقداره (1.12).

3. النمط التسلطي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط التسلطي البالغ عددها (3) فقرات، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للنمط التسلطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.90	3.81	توسع الإدارة نطاق الإشراف الإداري	9	1
مرتفعة	1.17	3.79	تطبيق الإدارة اللوائح بحزم	15	2
متوسطة	1.22	3.12	تستجيب الإدارة لمتطلبات العاملين وحاجاتهم ببطء	13	3
متوسطة	1.16	3.44	النمط ككل		

يلاحظ من الجدول (8) أن فقرة هذا النمط جميعها كانت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "توسع الإدارة نطاق الإشراف الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري مقداره (0.90). ، بينما جاءت الفقرة (13) ونصها "تستجيب الإدارة لمتطلبات العاملين وحاجاتهم ببطء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري مقداره (1.22).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في

دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، والجدول أدناه (9) يوضح ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة

المتوسطة في دولة الكويت تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	الاستعداد للعمل من اجل المدرسة	4.40	.42	مرتفعة
2	1	الإيمان بأهداف المدرسة	4.36	.68	مرتفعة
3	3	الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بها	4.17	.70	مرتفعة
		الولاء التنظيمي ككل	3.91	.36	مرتفعة

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي

لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، حيث جاء الاستعداد للعمل من اجل المدرسة في

المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.40) وانحراف معياري مقداره (0.42)، بينما جاءت

الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.17)

وانحراف معياري مقداره (0.70). وبلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي ككل (3.91) وكانت

جميع الفقرات بدرجة مرتفعة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1. الإيمان بأهداف المدرسة

تم استخلاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإيمان بأهداف المدرسة المتكون من خمس فقرات، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإيمان بأهداف المدرسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.60	4.67	احترم اللوائح المدرسية	8	1
مرتفعة	.77	4.48	مستعد لبذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المدرسة	1	2
مرتفعة	.91	4.24	أؤمن إيماناً قوياً بأهداف المدرسة	2	3
مرتفعة	.90	4.22	أحرص على تبني أهداف المدرسة	9	4
مرتفعة	.98	4.19	متحمس للدفاع عن المدرسة متى شعرت بأهمية ذلك	4	5
مرتفعة	.68	4.36	المجال ككل		

يلاحظ من الجدول (10) أن فقرات هذا المجال جاءت جميعها مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "احترم اللوائح المدرسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.67) وانحراف معياري مقداره (0.60)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "متحمس للدفاع

عن المدرسة متى شعرت بأهمية ذلك" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.98).

2. الاستعداد للعمل من أجل المدرسة

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستعداد للعمل من أجل المدرسة المتكون من (9) فقرات جميعها كانت بدرجة مرتفعة عدا الفقرة الأخيرة (15) كانت بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (13) والتي تنص على "أعامل الزملاء باحترام" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.90) وانحراف معياري مقداره (0.34)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "مستعد للبقاء بالمدرسة بعد مواقيت العمل الرسمية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري مقداره (1.50).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستعداد للعمل من اجل المدرسة مرتبة
تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.34	4.90	أعامل الزملاء باحترام	13	1
مرتفعة	.47	4.78	أتبادل الخبرات مع زملائي بالمدرسة	14	2
مرتفعة	.43	4.76	أقوم بأداء مهماتي الوظيفية	10	3
مرتفعة	.55	4.73	التزم بمواعيد الدوام بالمدرسة	24	4
مرتفعة	.75	4.54	أحرص على عدم التغيب عن العمل	7	5
مرتفعة	.68	4.48	أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة	11	6
مرتفعة	.79	4.35	أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للمدرسة	5	7
مرتفعة	.76	4.35	أبادر في علاج مشكلات العمل	6	7
متوسطة	1.50	2.70	مستعد للبقاء بالمدرسة بعد مواقيت العمل الرسمية	15	9
مرتفعة	.42	4.40	المجال ككل		

3. الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بها

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بها المتكون من (10) جميعها بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (12) والتي تنص على "أحرص على أن يكون سلوكي منضبطاً" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.79) وانحراف معياري مقداره (0.44)، بينما جاءت الفقرة (22) ونصها "أرى أن مدرستي أفضل مدرسة بين المدارس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري مقداره (1.16).

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	.44	4.79	احرص على أن يكون سلوكي منضبط	12	1
مرتفعة	.61	4.67	أقدر العاملين في المدرسة	18	2
مرتفعة	1.08	4.25	اعتز بكوني عضواً بهيئة التدريس بالمدرسة	16	3
مرتفعة	.95	4.22	افتخر بالعلاقات الإنسانية الاجتماعية السائدة بالمدرسة	20	4
مرتفعة	.98	4.16	لا ارتاح عندما يذكر احد المدرسة بسوء	21	5
مرتفعة	1.03	4.10	قراري بالعمل في هذه المدرسة كان قرار صائب	23	6
مرتفعة	1.07	3.95	ينتابني شعور بالسعادة كوني اعمل بهذه المدرسة	19	7
مرتفعة	1.16	3.89	ارغب في الاستمرار بالمدرسة	3	8
مرتفعة	1.16	3.86	أحب المدرسة كما أحب بيتي	17	9
مرتفعة	1.16	3.75	أفضل مدرستي عن أي مدرسة أخرى	22	10
مرتفعة	.70	4.17	المجال ككل		

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة

ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء

التنظيمي للمعلمين ؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الأولى التي تنص " لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في

دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين " تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين

درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين
الولاء التنظيمي للمعلمين، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة
المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للمعلمين

الولاء التنظيمي		النمط القيادي
** .561	معامل الارتباط	النمط الديمقراطي
.000	الدلالة الإحصائية	
451	العدد	
** .155	معامل الارتباط	النمط التسبيبي
.001	الدلالة الإحصائية	
451	العدد	
** .315	معامل الارتباط	النمط التسلطي
.000	الدلالة الإحصائية	
451	العدد	

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).
يتبين من الجدول (13) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء
التنظيمي للمعلمين عند مستوى الدلالة (0.05) حيث استخدم الاختبار الثنائي لمعرفة مستوى
الدلالة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وقبول
الفرضية البديلة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال واختبار الفرضية الثانية التي تقول " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير الجنس". تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لكل فئة من فئات الجنس (ذكر، أنثى)، كما تم استخدام الاختبار الزائي (Z- test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية بين فئات هذا المتغير، ويتبين من الجدول أدناه (14) وجود اختلاف دال إحصائياً $(\alpha = 0.05)$ في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي. وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وقبول الفرضية البديلة.

جدول (14)

معامل الارتباط بين فئات متغير الجنس واختبار Z للفرق بين معاملات الارتباط

قيمة Z	إناث (ن=257)	ذكور (ن=194)	
0.36	.547	.581	النمط الديمقراطي
*4.00	-.059	.324	النمط التسيبي
*3.28	.145	.459	النمط التسلطي

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضية الثالثة التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير الخبرة". تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لكل فئة من فئات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات)، كما تم استخدام الاختبار الزائبي (Z- test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية بين فئات هذا المتغير. ويتبين من الجدول أدناه (15) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً $(\alpha=0.05)$ في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط. وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ورفض الفرضية البديلة.

جدول (15)

معامل الارتباط بين فئات متغير الخبرة واختبار Z للفرق بين معاملات الارتباط

قيمة Z	10-5 (ن=100)	اقل من 5 (ن=192)	
0.34	.512	.555	النمط الديمقراطي
-0.61	.262	.186	النمط التسيبي
-0.42	.305	.253	النمط التسلطي
قيمة Z	أكثر من 10 (ن=159)	اقل من 5 (ن=192)	
-0.33	.591	.555	النمط الديمقراطي
1.15	.062	.186	النمط التسيبي
-1.28	.392	.253	النمط التسلطي
قيمة Z	أكثر من 10 (ن=159)	10-5 (ن=100)	
-0.61	.591	.512	النمط الديمقراطي
1.55	.062	.262	النمط التسيبي
-0.67	.392	.305	النمط التسلطي

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة الفرضية الرابعة التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى نمط القيادة المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي". تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت لكل فئة من فئات المؤهل العلمي (دبلوم، جامعي، أعلى من جامعي)، كما تم استخدام الاختبار الزائي (Z- test) لبيان الفروق في قوة العلاقة الارتباطية بين فئات هذا المتغير والجدول أدناه (16) يبين وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي وفئات متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسبيبي، بينما لم تظهر فروق بين باقي الفئات الجامعي وأعلى من الجامعي.

جدول (16)

معامل الارتباط بين فئات متغيرات المؤهل العلمي واختبار Z للفرق بين معاملات الارتباط

قيمة Z	جامعي (ن=394)	دبلوم (ن=22)	
0.91	.533	.746	النمط الديمقراطي
1.13	.167	.432	النمط التسيبي
-0.97	.311	.082	النمط التسلطي
قيمة Z	أعلى من جامعي (ن=35)	دبلوم (ن=22)	
-0.12	.782	.746	النمط الديمقراطي
*2.05	-.161	.432	النمط التسيبي
-1.79	.600	.082	النمط التسلطي
قيمة Z	أعلى من جامعي (ن=35)	جامعي (ن=394)	
-1.35	.782	.533	النمط الديمقراطي
1.78	-.161	.167	النمط التسيبي
-1.57	.600	.311	النمط التسلطي

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات التي

استمدت من خلال نتائج هذه الدراسة وفيما يلي عرض لذلك:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما الأنماط القيادية المدرسية لمديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين " ؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال إلى أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى

بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.77) بينما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

بلغ (2.79).

ويعزو الباحث ظهور هذه النتيجة إلى التقدم والتميز في الأنظمة التعليمية في دولة

الكويت، والاهتمام المتزايد بالعملية التربوية والتعليمية وتوفير أجواء مريحة للمعلمين تسودها

العدالة والمساواة، وتطبيق روح النظام والتعليمات، وهذا يتطلب على مر السنوات تدريب

المديرين على ممارسة أنماط قيادية تتصدى للفوضى والتسيب في المدرسة، والتهاون مع بعض

العاملين ومحاباتهم على غيرهم بهدف التقدم والرقي الحضاري والنمو والتطور في العملية

التعليمية التعليمية. كما يمكن عزو ذلك إلى تميز النمط الديمقراطي بأنه يعمل على إشباع حاجات

كل من القائد والأتباع وسيادة جو الاحترام المتبادل (بلقيس، 1990).

كما أن النظام التعليمي السائد في دولة الكويت يشجع المناقشات الجماعية ويساعد

الجماعات على تقرير السياسات واتخاذ القرارات ويقدم المشورة الفنية عندما تعود الحاجة إليها

ويعطي لأعضاء الجماعة الحرية في توزيع الأعمال المراد القيام فيها بين الأعضاء واختيار رفاق

العمل، كما ركزت هذه الأنظمة على أهمية توطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين، ورفع مستوى انتمائهم للعمل، وتقدير أعمالهم، وبذلك يشعر العاملون بالأمن والولاء للمؤسسة، ويشعرون بأنهم شركاء الإدارة في اتخاذ القرارات، ولذلك فالجميع يشعرون بإنسانيتهم واحترامهم، ويقدرهم مشاعرهم، بالإضافة إلى حماية حقوقهم. وهذه الخصائص والمميزات تتوفر في النمط الديمقراطي؛ الأمر الذي انعكس على استجابات المعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت فجاء النمط الديمقراطي أولاً، والنمط التسيبي آخراً.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الظفيري (2006) التي أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس هو النمط الديمقراطي.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، على المقياس ككل وعلى مجالاته الثلاثة. ويعزى ذلك إلى أن أي موظف في أي مكان عمله يجب أن يرى نتائج عمله وثمرات جهده، فكيف بالنسبة للمعلم الذي ينتج ويبذل الجهود العظيمة كي يخرج شباب المستقبل الواعد فأبي معلم يهتم كثيراً بتفوق الطلبة في المدرسة التي يدرس فيها لأن ذلك هو العطاء المستمر والفعال. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الإنسان الذي يشعر بالانتماء في مكان عمله يشعر بعدم القدرة على الابتعاد عنه، لا سيما المعلم الذي يشعر بأن المدرسة ليست فقط مكان

لكسب الرزق إنما هي بيته الثاني والطلبة هم أبناؤه والمعلمون هم إخوانه حيث تشكل المدرسة بالنسبة له المكان الوحيد الذي لا يستطيع الاستغناء عنه (سلامة، 2003).

اتفقت هذه النتيجة مع دراسات (الدعيق، 1998؛ سلامة، 2003؛ الطعجان، 2007) حيث أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة مرتفعة. كما اتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة شو وريس (Show & Reyes, 1992) ودراسة (Reyes & Shin, 1998) ودراسة جوليدي ويوشدهاري (Joolideh & Yeshadhara, 2009) التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة أكو وبالسي (Aksu & Balci, 2009) التي بينت أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة منخفضة لدى المعلمين.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للمعلمين؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين.

ويمكن عزو ذلك إلى أن طبيعة النمط القيادي الذي يتبعه مدير المدرسة يؤثر في مستوى الولاء التنظيمي فقد يتبع المدير النمط التسلسلي أو النمط التسبيبي؛ الأمر الذي قد يقلل من دافعية المعلم للعمل وقبول أهداف المدرسة في حال سيادة النمط التسلسلي أما النمط التسبيبي فهو نمط الإهمال والفوضى وعند سيادة هذا النمط يقل الإيمان بأهداف المدرسة والاعتزاز بها وفي تلك

الحالتين يتأثر مستوى الولاء التنظيمي ويصل إلى درجة متدنية لدى المعلمين (Aksu, Balci, 2009). وفي حال سيادة النمط الديمقراطي والمعروف عنه بأنه يوفر للمعلم التشاركية والمساهمة في اتخاذ القرار في المدرسة، ويوفر جواً من الأمن الذي يعطي المعلم شعوراً بالسعادة والتفؤل والتعاون مع الزملاء والطلاب؛ الأمر الذي يجعل من المعلم مؤمناً إيماناً كاملاً بأهداف المدرسة ويسعى إلى تحقيق أهدافها ويظهر عليه الولاء والانتماء للمدرسة، وبالتالي يُسهم في زيادة مستوى الولاء التنظيمي للمدرسة (Hulpia & Devos, 2008). ومن هنا تظهر العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية المدرسية والولاء التنظيمي للمدرسة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العمري (1999) حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة شو وريس (Show & Reyes, 1992) ودراسة ريش وشن (Reyes & Shin, 1998) ودراسة أكو وبالسي (Aksu & Balci, 2009) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس"؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود اختلاف دال إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي.

ويمكن عزو ظهور الاختلاف في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق لصالح الذكور في النمطين التسيبي والتسلطي قد يكون السبب في ذلك هو انشغال المعلمين الدائم في بعض الأعمال والمهام ولذلك فهم يرغبون أحياناً في وجود نمط تسيبي أو تسلطي لخلق الأعداء وعدم الالتزام بالدوام المدرسي والولاء للمؤسسة والهروب من تحقيق أهدافها والولاء لها.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسات (الشناق، 2002؛ الصليبي، 2005؛ Reyes &Shin, 1998) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في الأنماط القيادية. واختلفت مع نتيجة دراسة (عياصرة، 2004) التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية ولصالح الذكور.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطعجان، 2007) ودراسة جوليدي ويوشدهاري (Joolideh &Yeshadhara, 2009) ودراسة ريش وشن (Reyes & Shin, 1998) حيث أظهرت عدم وجود فروق تعزى للجنس في مستوى الولاء التنظيمي.

خامساً: مناقشة النتائج السؤال الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة؟"

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن المعلم عند تعيينه سواء أكان ذكراً أم أنثى فإنه يتمتع بنفس الامتيازات التي يتمتع بها غيره من الزملاء والزميلات راتباً وتأميناً وترقيه وظيفية وتوفير راتب تقاعدي عن انتهاء خدمته مما يشعره بالاطمئنان على مستقبله وبالتالي يزيد ولاؤه لمؤسسته، ولا يهتم بنمط القيادة السائد في المدرسة. كما يمكن عزو هذه النتيجة إلى أن العمل الذي يشغله الفرد يتواءم مع خبراته ومع طموحاته الشخصية وأن البيئة المدرسية التعليمية التي يعملون فيها هي بيئة متوافقة ومناسبة لهم على اختلاف خبراتهم، فهي تسمح لهم باستثمار ما لديهم من مهارات واستعدادات وإمكانات غرست فيهم الولاء للمنظمة التي أتاحت لهم كل فرص التطور والارتقاء مما زاد في خبراتهم المهنية التي تنعكس إيجابياً على أدائهم وقبولهم أهداف المنظمة وتمسكهم بها واعتزازهم بها وبالتالي ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين على اختلاف خبراتهم، وبغض النظر عن نمط القيادة السائد أيضاً.

ويمكن عزو هذه النتيجة أيضاً إلى أن جميع المعلمين والمعلمات راضون عن نوع العمل وملاءمته لميولهم المهنية ويتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم وخبراتهم، كما أن العمل يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات وأنهم متساوون في الحقوق والواجبات ويلقون المعاملة الوظيفية نفسها والاهتمام والتقدير الشخصي والمادي بدرجة متساوية، وبالتالي أسهمت هذه العوامل في عدم وجود العلاقة بين ممارسة الأنماط القيادية والخبرة.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسات (الشناق، 2002؛ الصليبي، 2005) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للخبرة في الأنماط القيادية لدى المديرين. واختلفت مع نتيجة دراسة (عياصرة، 2004) التي أظهرت وجود فروق في الأنماط القيادية ولصالح الخبرة خمس سنوات

فأقل على النمط الأوتوقراطي و النمط الديمقراطي. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطعجان، 2007) حيث أظهرت عدم وجود فروق تعزى للخبرة في مستوى الولاء التنظيمي.

سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس و مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي و متغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسيبي.

ولعل ذلك يعود إلى أن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العليا هم أكثر حرصاً على مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها نظراً لهذه المرتبة الرفيعة التي وصل إليها في دراسته العلمية، بعكس الأفراد الحاصلين على مؤهل الدبلوم، كما أن هؤلاء الأفراد يتعلمون في دراستهم العليا أموراً أكثر حول الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات و يعلمون الكثير عن الولاء التنظيمي وأهميته في الحياة المدرسية، وبالتالي هم قادرون على التكيف مع جميع الأنماط القيادية ولا يسمحون بتأثيرها على ولائهم التنظيمي ويسعون إلى نقل المدرسة نقله نوعية و المحافظة على أهدافها العامة والنهوض بها، على العكس منهم حملة الدبلوم الذين يشعرون بالارتياح عند وجود النمط السائد في المدرسة هو النمط التسيبي.

اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الصليبي، 2007) التي أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي. واتفقت أيضاً مع دراسات (الشناق، 2002؛

الصليبي، 2005) حيث أظهرتا عدم وجود فروق في ممارسة الأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

من خلال استعراض نتائج الدراسة يمكن اقتراح عدد من التوصيات وهي كالآتي:

1. توصلت النتائج إلى أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بينما جاء النمط التسيبي في المرتبة الأخيرة. وفي ضوء ذلك يوصي الباحث مديري المدارس الانتباه إلى هذا النمط الإداري والقيادي واستمرارية انتهاجه في إداراتهم وسياساتهم التعليمية لما له من دور مهم وفعال في تنمية روح العمل والتعاون بين العاملين.

2. أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، جاء بدرجة تقدير مرتفعة، على المقياس ككل وعلى مجالاته الثلاثة. ويوصي الباحث بضرورة الاستمرار في تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لدى المعلمين والمحافظة على هذا المستوى بالإضافة إلى توجيه إدارات المدارس إلى أن تعمل على تنمية الشعور لدى المعلمين بأهمية الولاء التنظيمي لمؤسساتهم وأهدافها؛ الأمر الذي يساهم في تطور العملية التعليمية.

3. أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين. وفي ضوء هذه النتيجة يوصي الباحث بضرورة تعزيز النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية في مدارس دولة الكويت من خلال تفعيل دور المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الاهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم وولائهم التنظيمي لعلمهم دون النظر إلى خبراتهم أو مؤهلاتهم.

4. أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط. ووجود قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسبيبي. كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي، وكانت الفروق لصالح الذكور في النمطين التسبيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي. ويوصي الباحث إلى ضرورة توعية المعلمين إلى أهمية الولاء والانتماء للمدرسة بغض النظر عن النمط القيادي السائد فتحقيق أهداف المدرسة التي تنعكس على أهداف الوطن هي أهم من تحقيق المصالح الشخصية.

5. إجراء دراسة مقارنة بين محافظات دولة الكويت في مستوى الولاء التنظيمي وعلاقتها بالأنماط القيادية، وإجراء دراسة مقارنة بين المعلمين في المراحل الدراسية الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية في مستوى الولاء التنظيمي وعلاقتها بممارسة الأنماط القيادية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، وفاء (1996). تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم - أريحا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

أحمد، احمد (1998). تحديث الإدارة التعليمية. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة للنشر.

أحمد، احمد (2006). نحو تطوير الإدارة المدرسة دراسات نظرية وميدانية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

الأحمدي، حنان (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. 13 (3). 305-337.

الاغبري، عبد الصمد (2003). تأثير الانجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - الملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. 17(66). 145 - 184.

آل ناجي، محمد (2001). الأنماط القيادية ومدى فعاليتها للمشرفين التربويين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير. مجلة مركز البحوث التربوية - جامعة قطر. 10 (20)، 177-209.

إلياس، احمد (2004). تطوير برنامج تدريبي للسلوك الإداري في المدارس الثانوية الأردنية في الأردن . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان ، الأردن
 البدري، طارق (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ط(2). عمان: دار الفكر.

بطاح، احمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
 البكري، مجاهد (2005). اثر القيادة على الولاء الوظيفي في قطاع التعليم. مصر: مكتبة النهضة المصرية.

بلقيس، أحمد (1990)، القيادة وديناميات الجماعة. الانروا، معهد التربية، عمان: الأردن.

بني سلامة، امتياز (1999). الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

تيم، حسن (1999). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، الأردن.

الجزراوي، إبراهيم والمدهون، موسى (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

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.

الحجري، سالم بن محمد (2002). واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.

الحديدي، ضحى (2003). المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقته بتخصص مدير المدرسة ونوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين وبناء تصور جديد للمناخ التنظيمي لهذه المدارس. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

الحراشنة، محمد (2006). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 7 (1). 41 - 14.

حردان، باسم (2001). تصورات معلمي المدارس الثانوية في محافظتي مسقط وظفار بسلطنة عمان لنمط الإدارة السائدة في مدارسهم من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

حريم ، خالد (2001). نمط الإدارة الحديثة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في اليمن . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.

حسين، خضراء (2000). اثر الأساليب القيادية للمديرين على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي بمدينة عدن من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد ونظرية هيرزبيرج للدافعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن.

حسين، عبد الفتاح (1998). الإدارة الفعالة. القاهرة: المؤسسة الفنية للطباعة والنشر.

الحقيل، سليمان (2004). الإدارة المدرسة وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، ط8. الرياض: دار المعرفة.

حنفي، عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام وبلال، محمد (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي (ط1). مصر: مكتبة الإشعاع الفنية.

الدعيق، احمد (1998). نمط القيادة المدرسية والولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الرواشدة، خلف (2005). درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزهراني، نورة (2009). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السرطان، محمد (1998). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

سلامة، رتيبة (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

سلامة، كايد (1999). تنمية المهارات القيادية، ورقة عمل، اربد، جامعة اليرموك.

السويدان، طارق وشرحبيل، فيصل (2004). صناعة القائد. ط4، الكويت: إيداع للنشر.

الشريدة، هيام (2004). "الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي وفق منظور رؤساء الأقسام". مجلة اتحاد الجامعات العربية، (43):

270-227.

شمس الدين، محمد والفقهي، إسماعيل (2007). السلوك الإداري (ط1). عمان: دار الفكر.

الشناق، معن (2001). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

شهاب، ليلي (1998). مدخل إلى الإدارة التربوية. بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.

الصادق، مجدي (2003). النظرية الموقفية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- الصالح، محمد (2002). الإدارة في النظام المدرسي العام. بيروت: دار النجاح.
- الصليبي، محمود (2005). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- الطعجان، خلف (2007). واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمديرات وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي لهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الظفيري، خالد (2006). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. الاردن.
- عبد الرحيم، زهير (1996). أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة اربد وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- العجمي، محمد وحسان، حسن (2007). الإدارة التربوية. عمان: دار السيرة.
- العرفي، عبد الله ومهدي، عباس (1996). مدخل إلى الإدارة التربوي. بنغازي: منشورات قازيونس.
- عريفج، سامي (2001). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.

العضائية، علي (1995). "الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 10(6)، 13-32.

علي، آلاء (2003). دور القيادة المدرسية المتبع من قبل مديري المدارس المتوسطة في تحقيق الولاء التنظيمي للمدرسين في العراق . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

العميرة، محمد (2002). مبادئ الإدارة المدرسية (ط2). عمان: دار المسيرة للنشر.

العمرى، عبيد (1999). الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 11(1)، 111-118.

العنزي، تيسير (2004). الولاء التنظيمي ودوره في رفع كفاءة الإنتاجية للمؤسسات المدرسية . بيروت: شركة المطبوعات للتوزيع والنشر.

عورتاني، مأمون (2003). العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطنة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عياصرة، علي (2004). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الفراء، ماجد والخطيب، مازن (2007). "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). 2 (15). 415 - 459.

فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1). عمان: دار المسيرة.

الفهداوي، خليفة والقطاونة، نشأت (2004). "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". المجلة العربية للإدارة، 24(2)، 9-18.

القيروتي، محمد (1997). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان. دار الحامد.

الكايد، جعفر (1999). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

كنعان، نواف (1995). القيادة الإدارية. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد (2001). "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة في جامعة صنعاء - كليات التربية". مجلة جامعة دمشق. 17 (2)، 185-220.

المعشر، زياد (2003). "قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية". مجلة العلوم الإدارية. 30 (1)، 164-181.

المغربي، عبد الحميد (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

منصور، علي (1999). مبادئ الإدارة مشاكل ومفاهيم. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر. المنصوري، كوثر (2004). القيادة في المنظور القرائي. الرياض : دار وائل للنشر. النعيمي، فلاح (1994). "أثر عوامل الموقف في السمات القيادية، دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية". مجلة أبحاث اليرموك، 10 (1)، 179-251.

النوباني، مصطفى طه (2003). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن.

ياسين، محمد (2003). نمط الإدارة بالولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة رام الله. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

يوسف، درويش (1999). "العلاقة بين دافعية العمل والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية". الإدارة العامة، 39 (3). 493-528.

- Aksu, A; Balci , Y (2006). Organizational Gommitment and Transformational Leadrship in High Schools. **Journal of New Scinces Acodemy**, 4 (4) 1768 – 1480.
- Bare, O & Karen M (2000). An Examination of the perceived Leadership Style of Kentucky Public School Principals as Determinations of Teachers Job Satisfaction, **Dissertation Abstract International**, P. 107. West Virginia University.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set**. (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industry, Military, And Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, M. and Avolio, J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. **Public Quarterly**, 17, 112 –12.
- Bieber, V. (2003). **Leadership Practices Of Veterans Health Administration Nurse Executives: An Exploration Of Current And Professional Development Needs**. Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.
- Bounds, Gregory et.al (1995). **Management: A total Quality perspective**. Cincinnati:, Ohio. South-western publishing.
- Celestin , B. & Cynthia , M (2009)**A case study of the need community** ,M.A thesis ,northcenhrah university ,USA .

Christine A. H (2002). The Relationship Between Principal Leadership Style and Teacher Stress in Low Socioeconomic Urban Elementary Schools as Perceived by Teachers. **The Center for Leadership Studies Dissertation Abstracts**, Regent University.

Darling –Hammond , Linda , et ,ah (2005) **study developing successful principals** ,ph.d thesis Stanford university , USA.

Dianne, D (2007). **How Loyalty and Employee Engagement Add Up to Corporate Profits**. Media Tec Publishing Inc.

Hulpia, H; Deevos, G (2009) The Influence of Distributed Leadership on Teachers Organizational Loyalty. **Journal of Educational Research**, 103(1) 40-52.

Joolideh,F; Yeshodhara,K (2009). Organizational Loyalty among High School Teachers of India and Iran. **Journal of Educational Administration** 47 (1) , 127 – 136.

marshal Kim , R (2003) ,ceding in an areca of school choice : the characteristics .

Northouse, P. (2004). **Leadership Theory And Practice**. 3rd edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.

Pitcock ,Ryan , M.(1999) **value** . PhD thesis Indiana state university USA .

Podsakoff, P., Mackenzi, S., Moorman, R., & Fetter, R., (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effect On Trust, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior. **The Leadership Quarterly**, 1, 107-142.

Reyes ,p, & shin, H.S (1998) **work redesign and teacher comparative education** vol8 2 pp.335.

Sezgin, F (2009) Relationships between Teacher Organizational Gommitment, Psychological Distress, and Some Demographic Variables in Turkish Primary Schools. **Journal of Educational Adminstraation** , 47 (5) 630 -651.

Shaw, j, & Reyes , p (1992). school cultures of educational research .vol85, pp,295.

Smith,. M (2000). Analysis of the relationship between principals leaderships style and teacher job satisfaction, the university of North Carolina at Charlotte. **Dissertation Abstracts International**, p.50.

Stumpf, M., N (2003) **The Relationship of Perceived Leadership Style of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals**. Dissertation. [online abstract].

Yilmaz, E (2009). Examining Organizational Commitement of Primary School Teachers Regarding Their Job Satisfaction And Schools Orgnizational Crativity. **Elementary Education Online**. 8 (2). 467-484.

الملاحق

ملحق (1)

مقياس الأنماط القيادية بصورته الأولى

حضرة الدكتور:المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة

الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" بغرض الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولما عرفنا من قدرتكم في تحكيم المقاييس التربوية، وما نأمله فيكم من تعاون، فإنني أضع

بين أيديكم مقياس الدراسة لتحكيمه وهو:

مقياس الأنماط القيادية:

حيث تم تطوير هذا المقياس بالرجوع إلى المقاييس المستخدمة في دراسات (الأغبري،

2003؛ الفراء والخطيب، 2007؛ الزهراني، 2009) ويتألف المقياس من(18) فقرة موزعة على

(3) أنماط هي: (النمط الديمقراطي، النمط التسبيبي، النمط التسلطي). لذا نأمل من حضرتكم تقديم

ملحوظاتكم الكافية بدقة وموضوعية والتي ستؤدي بلا شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة.

مع الشكر والتقدير لجهودكم

الباحث عبدالله بشير الرشيد

جامعة الشرق الأوسط / الأردن

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
أولاً : النمط الديمقراطي						
1.	تشكل الإدارة اللجان المختلفة عند إنجاز المهمات					
2.	تؤكد الإدارة على تكامل الأدوار بين أقسام المدرسة					
3.	تؤكد الإدارة على مبدأ تحديد المسؤوليات وتوجيهها					
4.	الإدارة تعتبر أن مسؤولية التخطيط مسؤولية مشتركة مع الجميع					
5.	تقدير الإدارة جهد العاملين في الأنشطة المختلفة					
6.	تقيم الإدارة العاملين وفق معايير موضوعية ودقيقة					
7.	تهتم الإدارة بعملية النقد الذاتي البناء					
8.	تهتم الإدارة بالفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة					
9.	تشارك الإدارة جميع عناصر العملية التعليمية في صنع القرارات					
ثانياً : النمط التسبيبي						
10.	تقدم الإدارة الأعذار عند فشلها في موقف معين					
11.	تفويض الإدارة كثيراً من صلاحياتها للعاملين بالمدرسة					
12.	توزيع العمل غير مطبق من جانب الإدارة					
13.	تفشل الإدارة في مواجهة الأزمات					
14.	تتخذ الإدارة القرارات حسب الأهواء الشخصية					
15.	تتهرب الإدارة من المسؤولية					
ثالثاً : النمط التسلطي						
16.	توسع الإدارة دائرة الإشراف الإداري					
17.	تطبق الإدارة اللوائح بشدة					
18.	تستجيب الإدارة لمطالب العاملين وحاجاتهم بعد فترة طويلة					

ملحق (2)

مقياس الأنماط القيادية بصورتها النهائية بعد التحكيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

أخي المعلم.....أختي المعلمة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة

الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ". وذلك استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، لذا أرجو التكرم

بالإجابة عن فقرات الاستبيان بجدية. علماً أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنة.

المؤهل العلمي: دبلوم جامعي أعلى من جامعي

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

عبدالله بشير الرشيدى

ثانياً: فقرات مقياس ممارسة الأتماط القيادية المدرسية .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تفشل الإدارة في مواجهة مواقف الأزمات					
2.	تهتم الإدارة بعملية النقد الذاتي					
3.	تتهرب الإدارة من تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرارات					
4.	تتخذ الإدارة القرارات بناء على الأهواء الشخصية					
5.	تعتبر الإدارة مسؤولية التخطيط مسؤولية مشتركة مع الجميع					
6.	تقسيم العمل غير مطبق من جانب الإدارة					
7.	تؤكد الإدارة مبدأ تحديد المسؤوليات					
8.	تفوض الإدارة كثيراً من صلاحياتها للعاملين بالمدرسة					
9.	توسع الإدارة نطاق الإشراف الإداري					
10.	تشكل الإدارة اللجان المختلفة عند إنجاز المهام					
11.	تؤكد الإدارة على تكامل الأدوار بين أقسام المدرسة					
12.	تشرك الإدارة عناصر العملية التعليمية في صنع القرارات					
13.	تستجيب الإدارة لمتطلبات العاملين وحاجاتهم ببطء					
14.	تؤمن الإدارة بالفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة					
15.	تطبق الإدارة اللوائح بحزم					
16.	تقدر الإدارة جهد العاملين في المناسبات المختلفة					
17.	تقدم الإدارة الأعذار عند فشلها في موقف ما					
18.	تقيم الإدارة العاملين وفق معايير موضوعية					

ملحق (3)

مقياس الولاء التنظيمي بصورته الأولى

حضرة الدكتور:المحترم

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: " الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" بغرض الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ولما عرفنا من قدرتكم في تحكيم المقاييس التربوية، وما نأمله فيكم من تعاون، فإنني أضع بين أيديكم مقياس الدراسة لتحكيمه وهو:

مقياس الولاء التنظيمي:

حيث تم تطوير هذا المقياس بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي والرجوع إلى عدة مقاييس مستخدمة في دراسات (المخلافي، 2001؛ الأحمد، 2006؛ الطعجان، 2007). وتألف المقياس من (24) فقرة موزعة على (3) مجالات هي: (الإيمان بأهداف المدرسة، الاستعداد للعمل من أجل المدرسة، الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بالارتباط بها). لذا نأمل من حضرتكم تقديم ملحوظاتكم الكافية بدقة وموضوعية والتي سنؤدي بلا شك إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة.

مع الشكر والتقدير لجهودكم

الباحث عبدالله بشير الرشدي

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا/ الأردن

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
أولاً : الإيمان بأهداف المدرسة						
1.	أحترم القوائم المدرسية					
2.	مستعد لبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المدرسة					
3.	أمتلك إيماناً قوياً بأهداف المدرسة					
4.	أحرص جيداً على تبني أهداف مدرستي					
5.	لديه حماس مرتفع للدفاع عن المدرسة					
ثانياً : الاستعداد للعمل من أجل المدرسة						
6.	أعامل جميع الزملاء باحترام					
7.	أبتادل الخبرات مع جميع زملائي بالمدرسة					
8.	أقوم بأداء مهامتي المطلوبة مني					
9.	ألتزم بمواعيد الدوام بالمدرسة					
10.	أحرص على عدم الغياب عن العمل المدرسي					
11.	أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية لمدرستي					
12.	أحرص على إبراز الجوانب الايجابية في مدرستي					
13.	أبادر في حل مشكلات العمل					
14.	مستعد للبقاء بالمدرسة بعد انتهاء العمل الرسمي					
ثالثاً : الرغبة بالبقاء في المدرسة والاعتزاز بالارتباط بها						
15.	أحرص على أن يكون سلوكي جيداً					
16.	أحب المدرسة كما أحببت بيتي					
17.	أرى أن مدرستي أفضل مدرسة بين المدارس					
18.	أقدر العاملين في المدرسة جميعاً					
19.	أعتز بأني عضو بهيئة التدريس بالمدرسة					
20.	أفتخر بالعلاقات الإنسانية الاجتماعية السائدة بالمدرسة					
21.	لا أشعر بالارتياح عندما يذكر احد المدرسة بسوء					
22.	قراري بالعمل في هذه المدرسة كان قراراً صحيحاً					
23.	يصيبني شعور بالسعادة لأنني اعمل بهذه المدرسة					
24.	لديه الرغبة في الاستمرار بالمدرسة					

ملحق (4)

مقياس الولاء التنظيمي بصورته النهائية بعد التحكيم

جامعة الشرق الأوسط ا

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

أخي المعلم.....أختي المعلمة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة

الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ". وذلك استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، لذا أرجو التكرم

بالإجابة على فقرات الاستبيان بجدية. علماً أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنة.

المؤهل العلمي: دبلوم جامعي أعلى من جامعي

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث

عبدالله بشير الرشيد

ثانياً: فقرات مقياس الولاء التنظيمي .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	مستعد لبذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف المدرسة					
2.	أؤمن إيماناً قوياً بأهداف المدرسة					
3.	أرغب في الاستمرار بالمدرسة					
4.	متحمس للدفاع عن المدرسة متى شعرت بأهمية ذلك					
5.	أحرص على إبراز الجوانب الإيجابية للمدرسة					
6.	أبادر في علاج مشكلات العمل					
7.	أحرص على عدم التغيب عن العمل					
8.	أحترم اللوائح المدرسية					
9.	أحرص على تبني أهداف المدرسة					
10.	أقوم بأداء مهامي الوظيفية					
11.	أتعاون مع زملائي في بناء رؤية مستقبلية للمدرسة					
12.	أحرص على أن يكون سلوكي منضبطاً					
13.	أعامل الزملاء باحترام					
14.	أتبادل الخبرات مع زملائي بالمدرسة					
15.	مستعد للبقاء بالمدرسة بعد مواقيت العمل الرسمية					
16.	اعتز بكوني عضو بهيئة التدريس بالمدرسة					
17.	أحب المدرسة كما أحب بيتي					
18.	أقدر العاملين في المدرسة					
19.	ينتابني شعور بالسعادة كوني اعمل بهذه المدرسة					
20.	أفتخر بالعلاقات الإنسانية الاجتماعية السائدة بالمدرسة					
21.	لا أرتاح عندما يذكر أحد المدرسة بسوء					
22.	أفضل مدرستي عن أي مدرسة أخرى					
23.	قراري بالعمل في هذه المدرسة كان قرار صائب					
24.	التزم بمواعيد الدوام بالمدرسة					

ملحق (5)
قائمة أسماء محكمي أداتيّ الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د. عثمان الخُضر	علم نفس تربوي	جامعة الكويت
2.	د. محسن الصالحي	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
3.	د. سلطان الديحاني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
4.	د. غادة خالد	إدارة تربوية	جامعة الكويت
5.	د. أحمد الحلواني	إدارة تربوية	جامعة الكويت
6.	د. فهد العتيبي	إدارة تربوية	جامعة الكويت
7.	د. عبدالله الغريب	إدارة تربوية	جامعة الكويت
8.	د. عروب القطان	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
9.	د. محمد طالب الكندري	أصول التربية	كلية التربية الأساسية/ الكويت
10.	د. مبارك الهاجري	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية/ الكويت

ملحق (6)
كتب تسهيل مهمة الباحث

75/30/EA0026699/10/10000

دولة الكويت

Ministry of Education
Office Of Under Secretary

مكتب الوكيل المساعد للتعليم العام

الرجوع، حذرة، علة

التاريخ، ١٤ - ٤ - ٢٠١٠

Ref : _____

Date : _____

المحترمين،
السادة / مديري عموم المناطق التعليمية ،
تحية طيبة ، وبعد ،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث / عبدالله بشير الرشيد

بالإشارة إلى كتاب عميد شؤون الطلبة - جامعة الشرف الأوسط رقم
(93) المؤرخ 2010/2/20م ، يرجى الإيعاز إلى من يلزم لتسهيل مهمة
الباحث لتوزيع الاستبانة المرفقة .

مع خالص التحية .

الوكيل المساعد للتعليم العام

نسخة ل: - الوكيل المساعد للتعليم العام
- الملف
- المراسلة
A2692

منسج حههه الوضفاني
الوكيل المساعد للتعليم العام

ص.ب، ٧ الصفاة - الرمز البريدي 13001 الكويت - هاتف: ٢٤٨١٥٠١١ - ٢٤٨٣٥٧٤٣ - فاكس: ٢٤٨٣٥٧٣٣ - تليكس: ٢٣١٦٦
P.O.Box : 7 Safat. Code No. 13001 Kuwait - Tel : 24815011 - 24835743 - Fax : 24835733 - Telex . : 23166
E-mail : pesector@moe.edu.kw



MINISTRY OF EDUCATION
Al-Farwaniya Education Area
Director Manager office


وزارة التربية
دارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب المدير العام

الإدارة العامة
تاريخ: 2010 / 4 / 18
ب.ب.

التاريخ: 2010 / 4 / 18

الرقم: ١٤٧ / ١٤٧

نشرة عامة لجميع المراحل التعليمية بنين - بنات

رياض الأطفال

السادة المحترمون / مديرو المدارس

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع

تسهيل مهمة الباحث / عبد الله بشير الرشيدى

بالإشارة إلى كتاب التوكيل المساعد للتعليم العام رقم (5650) المؤرخ في 14 / 4 / 2010 بشأن الموضوع أعلاه،،،

يرجى تسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه ومساعدته في توزيع الاستبانة المرفقة .

شاكراً حسن تعاونكم

مدير عام
منطقة الفروانية التعليمية




وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب المدير العام



توكيل المساعد للتعليم العام
مدير علم المنطقة
لمادة

١٤٧ / ١٤٧

إدارة الأنشطة التربوية
Tel : 24720133
Fax : 24720134

إدارة الشؤون الإدارية والقنية
Tel : 24720140
Fax : 24720795

إدارة الشؤون التعليمية
Tel : 24720166
Fax : 24720161

مكتب المدير العام
Tel : 24720130
Fax : 24720227

www.mos.edu.kw