



# مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٢) العدد (٦) سبتمبر ٢٠٢٢م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية  
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت

بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

### رئيس التحرير

أ.د محسن حمود الصالحي

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ورئيس لجنة الترقيات سابقاً- كلية التربية الأساسية- الكويت

### مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

### رئيس اللجنة العلمية

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد المساعد للشؤون الأكاديمية والدراسات العليا سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت

### هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-

جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية

التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضيري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-

جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهد السحبي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت

ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-

جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

### اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر

وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية

الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة

الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-

جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء

التطبيقية- الأردن

- أ.د. محمد سلامة الرصاعي  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. هدى مصطفى محمد  
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عادل السيد سرايا  
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد  
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن  
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة  
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّارثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د.م. خالد محمد الفضالة  
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر  
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- د. عروب أحمد القطان  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر  
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. سامية إبراهيم  
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي  
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. مسعودي طاهر  
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي  
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى  
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. هديل يوسف الشطي  
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- د. منى زايد عويس  
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة القاهرة- مصر
- د. جمال بلبكاي  
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة- الجزائر

### الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. جاسم يوسف الكندري  
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
- أ.د. فريح عويد العنزي  
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد عيود الحراحشة  
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. تيسير الخوالدة  
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن
- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد  
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
- أ.د. حسن سوادى نجيبان  
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
- أ.د. علي محمد اليعقوب  
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية- الكويت
- أ.د. محمد عرب الموسوي  
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق

|  |   |
|--|---|
| أ.د صالح أحمد شاكر<br>أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر           | أ.د أحمد عابد الطنطاوي<br>أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر |
| أ.د وليد السيد خليفة<br>أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر | أ.د محسن عبدالرحمن المحسن<br>أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية               |
| أ.د أحمد محمود الثوابيه<br>أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن        | أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم<br>أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر          |
| أ.د سفيان بوعطي<br>أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر                                       | أ.د سليمان سالم الحجايا<br>أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن              |

### التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د.م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

### أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

### التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مجهزة في بعض قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، وشمعة Shamaa.

### أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي .
  2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
  3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية .
  4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

## مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

## القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
  - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
    - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
    - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
    - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
    - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
  - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
  - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
  - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
  - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
  - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
    - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
    - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
    - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
    - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
    - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

### إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: [submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

### عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

[submit.jser@gmail.com](mailto:submit.jser@gmail.com)

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

[www.jser-kw.com](http://www.jser-kw.com)



## المحتويات

| الصفحة  | العنوان   | م  |
|---------|---|----|
| viii    | الافتتاحية .....  | -  |
| 37-1    | مستوى مهارات تصميم المقررات الإلكترونية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. رابعة الفهد؛ أ.د.م بشاير العيسى.....                                       | 1  |
| 68-38   | دور الكتاب الإلكتروني في تحفيز الطلبة وعوامل إعداد مصادر المعلومات الإلكترونية الفاعلة، أ.د.م عبد العزيز عبد الله الكندري؛ أ. عبد الرحيم الطاهر؛ أ. داود الجوهري.....               | 2  |
| 113-69  | القدرة التنبؤية لعادات العقل بالكفاءة التدريسية لدى معلمات المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس الحكومية في محافظة الطفيلة، أ.د محمد أحمد خليل الرفوع؛ أ. منتهى معذى حسن العوادة..... | 3  |
| 146-114 | المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين، أ.د علي بن صالح الشايع؛ أ. عبد العزيز بن محمد بن حمد التويجري.....   | 4  |
| 197-147 | تطوير نظام تدريب مديرات رياض الأطفال بدولة الكويت، د. بشاير سليمان العطرزي.....   | 5  |
| 221-198 | مستوى ضغوط العمل لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين، د. تهاني إبراهيم العلي.....   | 6  |
| 261-222 | القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في إدارة التعليم بمحافظة البكيرية، أ.د علي صالح الشايع؛ أ. حسين سليمان الجربوع.....   | 7  |
| 291-262 | العوامل المؤثرة في استخدام منصة مدرستي عبر شبكة الإنترنت وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لمعلمي المرحلة المتوسطة، أ. فهد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن السعدون.....                   | 8  |
| 314-292 | ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، أ. ثائر علي عبد الهادي رجا أبو خليل.....   | 9  |
| 336-315 | معوقات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها، أ. شيماء محمد فهيم حلواني.....   | 10 |
| 373-337 | القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء، أ. سليمان بن عبدالعزيز السعدون؛ أ.د علي بن صالح الشايع.....  | 11 |



|         |  |    |
|---------|--|----|
| 407-374 | الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، أ.د عادل بن عايد الشمري؛ أ. سلطان بن عبد الله الشمري.....   | 12 |
| 443-408 | التدفق النفسي وعلاقته بالاتساق المعرفي لدى طلبة جامعة الطفيلة التقنية، أ. رزان شاهر عبد الوالي السعودي؛ أ.د محمد أحمد الرفوع.....  | 13 |
| 475-444 | Assessment of Effectiveness of Teaching Translation Course Online during Covid-19 Pandemic, Dr. Nihal Hassan Abdel Aziz.....   | 14 |
| 504-476 | The Potential Role of Kuwaiti Academic libraries in Assisting Students' Learning in Higher Public Education Institutions via MOOCs, Dr. Haifa R. Alzuabi, Dr. Jamella H. Alotaibi, Dr. Mohammad Ali Alajami..... | 15 |

## الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ محسن حمود الصالحي

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



## الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين

### The prevailing leadership styles among secondary school principals in the State of Kuwait and their impact on teachers' performance

أ. سلطان بن عبد الله الشمري

أ.د. عادل بن عايد الشمري

ماجستير القيادة التربوية- باحث تربوي- وزارة التربية

أستاذ الإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة حفر

والتعليم- المملكة العربية السعودية

الباطن- المملكة العربية السعودية

Email: drshammary@uhb.edu.sa

**الملخص:** استهدفت الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت وأثرها على أداء المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت على استبانتي في جمع البيانات، الأولى خاصة بالأنماط القيادية لقيادة المدارس، والأخرى خاصة بأداء المعلمين في هذه المدارس، وبلغت عينة الدراسة (114) مديراً ومديرة، و(357) معلماً ومعلمة. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أبرزها: أن النمط الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين هو النمط السائد لدى المديرين بدرجة كبيرة جداً، يليه النمط الترسلي بدرجة متوسطة، ثم النمط الأوتوقراطي أخيراً بدرجة ضعيفة، كما كشفت النتائج عن أداء عالٍ للمعلمين من وجهة نظر المديرين، حيث جاء الأداء بدرجة كبيرة، وكذلك أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للنمط الديمقراطي في أداء المعلمين، بينما استبعدت وجود أثر للنمطين الترسلي والأوتوقراطي، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين درجات متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري النوع والخبرة، بينما لم تظهر فروقاً تعزى للمؤهل العلمي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، أداء المعلمين.

**Abstract:** The study was targeted uncovering leadership styles Prevalent among secondary school principals in Farwaniya Governorate in Kuwait and its impact on teachers' performance, the descriptive correlative method was used. The study sample consisted of (114) male and female managers, The number of (357) male and female teachers, The study showed a number of results, most notably that the democratic style From the teachers' point of view, this is the dominant pattern Managers have a very high degree and it is followed by Laissez-faire style with a medium degree, Then the autocratic style, finally, to a weak degree, The results also revealed a high performance of teachers from the point of view of the principals, as it came to a great extent, The results also showed a positive effect of the democratic style on teachers' performance, While I ruled out the existence of an effect of the Laissez-faire and autocratic styles, It also showed that there were statistically significant differences between the average scores of the study sample members due to the variables of gender and experience.

**Keywords:** administrative leadership, leadership styles, teacher performance

## مقدمة:

تحتل القيادة أهمية كبرى في إدارة المنظمات، ولها دور كبير في تسيير العمل بطرق مثلى، تتحقق من خلالها الأهداف، فالثروات المادية الهائلة، والموارد البشرية الضخمة؛ ليست أدوات كافية للنجاح؛ بل لا بد من وجود الأداة التي تعد الوقود المحرك للهيكل الساكنة، ألا وهي القيادة الإدارية الناجحة، القيادة التي لا تهتم بإنجاز العمل فحسب، بل تسعى لتوليد الرغبة والحماس في الأتباع؛ بما يحقق إنجاز العمل والجودة والاستمرارية معاً، مؤمنةً بأن العنصر البشري أهم موردٍ في أي منظمةٍ تسعى للنجاح.

وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية الناجحة بشكلٍ أكبر في المنظمات التربوية عن باقي المنظمات؛ لما لهذه المنظمات من أثرٍ عميقٍ في جميع الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، فهي تعدّ اليوم في ضوء المعطيات التنموية المعاصرة والاقتصاد الحديث الذي يركز على الأساس المعرفي؛ مفاتيح التقدم والتطور والازدهار، وأصبح لزاماً على الدول التي تسعى لتحقيق التنمية العمل على تأمين تطورها ونجاحها، من خلال تزويدها بالقيادات الإدارية الناجحة.

وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة، حيث إن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط أساسي لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، لذا يعد الاهتمام به ورفع مستوى أدائه، وتوفير السبل المعنية التي تكفل نجاحه في عمله أمراً بالغ الأهمية (حمادات، 2008).

ومن جهة أخرى يمثل النمط القيادي لدى الإدارة المدرسية العقد الذي تنتظم فيه جميع مكونات العملية التربوية التعليمية داخل المدرسة، كالمعلمين والطلاب والإداريين وأولياء الأمور، وفي هذا الصدد يشير أونس Owens (1970) إلى أن فاعلية المدرسة تعود في الأساس إلى النمط القيادي الذي يمارسه مديرها في تفاعله مع أعضاء الهيئة التدريسية معتمداً على مدى قدرته لاختيار النمط القيادي المناسب لهم، إدراكاً لما يعكس النمط المتبع في السلوك القيادي للمدير من أثرٍ إيجابي أو سلبي في رضا المعلمين عن عملهم، فإذا كان هذا السلوك مبنياً على احترام مشاعرهم واهتماماتهم وأخذ أهدافهم بعين الاعتبار، أثر إيجابياً على رضاهم وانعكس على روحهم المعنوية، أما إذا كانت العلاقة تقوم على التسلط وعدم احترام مشاعرهم انعكس ذلك سلباً على رضاهم.

وعلى الرغم من أهمية العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس، وجميع مكونات البيئة التربوية التعليمية، إلا أنّ العلاقة بين متغيري الأنماط القيادية وأداء المعلمين حظيت -على حد علم الباحثين- بالاهتمام الأكبر من قبل المهتمين في الميدان التربوي التعليمي، بل ويرى الكثيرون أنّها أكثر العلاقات تأثيراً وأهمية؛ لاعتبار القيادة التربوية والمعلمين أهم مدخلات العملية التربوية التعليمية ومفتاح تحقيق أهدافها، وعلى هذا أكدت دراسة

المالكي (2018)، ودراسة ربيع (2018)، ودراسة عواضة (2020)، أنّ الأهمية القصوى للأنماط القيادية، تتضح من خلال علاقتها بأداء المعلمين، والتي تنعكس نتائجها بشكل مباشر على مستوى العملية التربوية التعليمية بشكل عام. كما أوضحت بعض الدراسات مثل دراسة البلوشية (2019)، ودراسة الغضوري (2020)، ودراسة الحربي (2020)، ودراسة الغريب وآخرين (2020)، ودراسة الكيلاني (2022)، الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية لمديري المدارس في التأثير على أداء المعلمين، وذلك من خلال علاقتها الارتباطية بعدد من المتغيرات النفسية والحركية للمعلمين مثل: السعادة المهنية، والاحترق الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والدافعية، والرضا الوظيفي، والتي تساهم بشكل مباشر في إخراج الصورة النهائية لأداء المعلمين، فالقائد التربوي الذي يشجع المعلمين، ويشعرهم بأهمية دورهم في رسم السياسات الخاصة بالمدرسة، ويصنع علاقته بهم وببعضهم بعضاً على أساس المحبة والاحترام والإنسانية؛ يساهم في رفع معنوياتهم واستخراج أفضل ما لديهم من أداء وظيفي، ليس فقط أثناء أوقات العمل الرسمية بل حتى خارجها، مما يعود على العملية التربوية التعليمية بالفائدة، وعلى النقيض فإن القائد الذي لا يسعى لبناء قنوات تواصل مع معلمي مدرسته، ويتعامل معهم كألات مصنوعة دون أي اعتبار للعلاقات الإنسانية؛ ويستبعدهم من دائرة القرارات والتخطيط؛ فإنه وإن نجح في تحقيق أهداف المنظمة التربوية في وقتٍ من الأوقات، إلا أنّ ديمومة هذا النجاح مهددة بعدم الاستمرار؛ لانعدام الرغبة الحقيقية لدى المعلمين في العمل، وشعورهم بالإحباط، ممّا يؤثر سلباً على مستوى العملية التربوية التعليمية؛ وعليه فإنّ نجاح وفشل العملية التربوية التعليمية يرتبط إلى حدٍ كبير بمستوى الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بأداء المعلمين.

وتستمد هذه الدراسة التي تسعى للكشف عن واقع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بأداء المعلمين أهميتها من أهمية العلاقة بين هذين المتغيرين، والتي تلقي بظلالها على مستوى العملية التربوية التعليمية ككل، فوجود القيادة الإدارية مهم في المنظمات التربوية، إلا أنّ الأهم هو تفحص واقعها وعلاقتها ببقية مكونات الوسط التعليمي، لا سيّما أداء المعلمين، وما تقوم به هذه الدراسة وغيرها من الدراسات المشابهة لها من تفحص يعد الخطوة الأولى في طريق الإصلاح والتطوير، فتشخيص علة الميدان هو أول خطوات علاجها.

ويرى الباحثان أنه نتيجة لاختلاف البيئات التعليمية على مستوى المدارس والمناطق التعليمية والدول، وتباين مستويات الإداريين والمعلمين، والتغيير المستمر في الكوادر القيادية داخل المدارس نتيجة التعاقب الوظيفي، وحاجة هذه الكوادر المستمرة للوعي الإداري القيادي، لا يمكن الاكتفاء بنتائج دراسة تبحث واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بأداء المعلمين في بقعة جغرافية محددة في زمن ما، بل لا بدّ من اعتبار هذه الدراسة سنّة بحثية واجبة على باحثي المجال التربوي التعليمي في كل مكان وزمان، وبشكلٍ دوري؛ فديمومة التقييم تكفل ديمومة التقييم.

ومما سبق، يمكن القول إنّ وجود القيادة الإدارية في المنظمات التربوية ضرورةً قصوى، وللاستقاء بمستوى العملية التربوية التعليمية بشكلٍ عام ينبغي إصلاح العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء المعلمين، وصناعة وعي قيادي لدى مديري المدارس يمكّنهم من تبني الأنماط القيادية التي تناسب معطيات بيئاتهم التعليمية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من اهتمام دولة الكويت المستمر بالعملية التربوية التعليمية، إلا أنّ التقرير الذي قدمه ديوان المحاسبة الكويتي للسنة المالية (2018، 2019) أشار إلى إخفاق وزارة التربية في تحقيق أهداف الاتفاقية المبرمة مع البنك الدولي world bank، ويكمن هذا الإخفاق حسب ما جاء في التقرير في تراجع جودة التعليم الثانوي، وانخفاض جودة الإدارة المدرسية إلى المرتبة (111)، بعدما كانت خلال الفترة ما بين عامي (2016، 2017) في المرتبة (92) (جريدة الأنباء، 2020).

ومن خلال فحص بعض الدراسات السابقة واستقرائها، تبين وجود تحديات تواجه العملية التربوية التعليمية، وأنّ إعادة النظر في واقع الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بأداء المعلمين ضرورة بالغة؛ فهي السبيل لمواجهة هذه التحديات.

وقد لاحظ الباحثان من خلال عملهما في المجال التربوي التعليمي، واستقراء العديد من آراء المديرين والمعلمين؛ حاجة المدارس إلى قيادات فاعلة، وفي ذات الوقت حاجة المعلمين بصفة خاصة إلى ذات القيادة التي تمارس أنماطاً قيادية تمكّتهم من رفع مستوى أدائهم، بل حاجة العملية التربوية التعليمية ككل لإصلاح وتطوير العلاقة بين القيادة والمعلمين.

وفي ضوء ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت، وما أثرها في أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت.
2. الكشف عن مستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت.
3. الكشف عن مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في أداء المعلمين.
4. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات درجات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية الممارسة لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها أداة كشف وتشخيص تساهم في علاج علّة العملية التربوية التعليمية، وذلك من خلال تناولها لعنصرين من أهم العناصر التي تشكل مستوى العملية التربوية التعليمية وهما: قائد المدرسة والمعلم، وبشكل أكثر تحديداً يرجى من نتائج هذه الدراسة أن:

1. تضيف معرفة جديدة إلى الأدب التربوي المتعلق بالأنماط القيادية لمديري المدارس وأثرها في أداء المعلمين في المدارس الثانوية.
2. تقدم تغذية راجعة للمسؤولين والقائمين على تطوير العملية التربوية التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت.
3. تشكل تصوراً لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية عن الأنماط القيادية ودورها في تطوير أداء المعلمين والعملية التعليمية.
4. تفيد نتائج الدراسة الباحثين والدارسين، باعتبارها مرجعاً حديثاً في الأنماط القيادية وأثرها في أداء المعلمين في المدارس.

## حدود الدراسة:

التزمت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت وأثرها على أداء المعلمين.



- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديري ومعلمي المدارس الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت، والبالغ عددهم (116) مديراً ومديرة، و(3349) معلماً ومعلمة.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني للعام (1443هـ/2022م).

### مصطلحات الدراسة:

- **النمط القيادي:** تعرف الأنماط القيادية أنها: "مجموعة ممارسات يقوم بها مديرو المدارس التي يعملون بها سواء أكانت تربوية، أم ثقافية أم اقتصادية أم سياسية" (عريبات، 2012، ص77).

وتعرف الأنماط القيادية إجرائياً في هذا البحث أنها: الأساليب والنماذج الإدارية التي تغلب على مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت، أثناء تعاملهم مع المعلمين في المدرسة، للتأثير في أداءهم بما ينعكس على مستوى العملية التربوية التعليمية.

- **الأداء الوظيفي:** يعرف الأداء الوظيفي كما جاء في معجم المصطلحات الإدارية 2007 أنه: "عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحوزونه أثناء عملهم" (المحاسنة، 2013، ص107).

ويعرف الباحثان الأداء الوظيفي للمعلمين إجرائياً أنه: الإجراءات والأساليب وطرق التدريس التي يقوم بها معلمو المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت، أثناء عملهم في المدرسة سواء داخل الفصل، أو عند التعامل مع الزملاء والكادر الإداري وأولياء الأمور، والتي تساهم في تحقيق أهداف المدرسة والعملية التربوية ككل.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### القيادة الإدارية:

نالت القيادة الإدارية اهتماماً واسعاً من الباحثين في علم الإدارة؛ مما أسفر عن كثرة تعريفاتها، واختلافات بسيطة تعود لتباين البيئات والمنطلقات الثقافية للباحثين، والجدير بالذكر أنّ معظم الاختلافات في الصياغة اللغوية، ولكن بشكل عام يمكن القول إن هناك اتفاقاً شبه تام في معظم التعريفات حول جوهر وظائف ومهام القيادة الإدارية.

ومن تعريفات القيادة الإدارية هي "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (حمادي ، 2013 ، ص 77).

ويقترح الكاتب أنفاسفس تعريفها أنها "التأثير الفعال على نشاط العاملين في المنظمة وتوجيهه نحو الأهداف المنشودة، وتشجيعهم على التفكير في المستقبل، وحل النزاعات والخلافات وتفويض الصلاحيات، وتوزيع المهام بقدر السلطات، ومحاسبتهم على النتائج" (الزعبي والبطانية ، 2014 ، ص 98).

وتتكون القيادة الإدارية من عناصر أساسية في عملية القيادة، يحددها الطوخي (2021) في ثلاثة عناصر هي:

- القدرة على التأثير على الآخرين.

- توجيه جهود المرؤوسين وتوحيدها.

- تحقيق الأهداف المنشودة.

وللقيادة الإدارية أهمية بالغة لكونها صورة فعالة للربط بين الأفراد والمصادر المتوفرة في المؤسسات معاً لتحقيق وإنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها دون هذا النوع من الارتباط، وتبرز هذه الأهمية من خلال: (سمية، 2020)

- تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام.

- تأثيرها على السلوك الإداري بشكل خاص.

أما الأنماط القيادي فيعرفها الزبيدي (2013، ص 41) أنها السلوك الذي يسلكه القائد، أي موقفه أثناء تحقيق أهداف الجماعة، ويقتدي به الأتباع في سلوكياتهم. والنمط القيادي كذلك هو السلوك المتكرر للقائد في أثناء تأدية عمله لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها (مشقف، 2018).

وأجمعت أغلب المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة

أنماط، وردت بأسماء مختلفة، والسبب في اختلافها يعود لشخصيات المديرين والجماعات التي يعملون معها، وهي:

- النمط الأوتوقراطي، أو الفردي، أو الديكتاتوري، أو التسلطي، أو الاستبدادي.

- النمط التراسلي، أو المتساهل، أو التسيبي، أو الحر، أو الفوضوي.

- النمط الديمقراطي، أو المشارك، أو الإنساني، أو التعاوني.

ويمكن القول إن لكل نمط من هذه الأنماط القيادية خصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، ويمكن إيجازها

على النحو الآتي:

● النمط الأوتوقراطي:

تطلق صفة الرئيس على القائد الأوتوقراطي عوضاً عن صفة القائد وذلك لأن الشخص الأوتوقراطي يتلاعب بمصائر الأتباع بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم، ولا يشاركونهم الرأي (وسام، 2017). ومن خصائص النمط الأوتوقراطي ما يلي:

- منع المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات.

- الاعتماد على الأساليب الرسمية كوسائل للمكافأة والعقاب.

- ابتعاد القائد عن مرؤوسيه والتعالي عليهم (روميسة، 2020).

#### ● النمط الديمقراطي:

أسلوب قيادي يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وتنمية علاقات الإنسانيّة، وتفويض السلطة (البارودي، 2015، ص 85). ومن خصائص النمط الديمقراطي ما يلي:

- مشاركة الآخرين في صنع القرارات.

- الترحيب بوجهات النظر المختلفة.

- تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.

- تبني العلاقات القائمة على المصداقية والمحبة.

- مساعدة المرؤوسين على النمو المهني.

- تشجيع المرؤوسين على التجديد والابتكار.

- الاهتمام بتلبية حاجات المرؤوسين وحل مشكلاتهم (الدوسري، 2013).

#### ● النمط الترسلّي:

يتصف القائد الممارس للنمط الترسلّي بالحيادية وإعطاء الحرية الكاملة للجماعة في اتخاذ القرارات دون تدخل، ولا يسعى إلى تحسين العمل، وهو نمط لا يمدح ولا يذم (الغامدي، 2013). ومن خصائص النمط الترسلّي ما يلي:

- يترك الحرية للأتباع في تحديد الأهداف.

- ليس للقائد الترسلّي القدرة على تحمل المسؤولية (النعيمي، 2013، ص 143 144).

## القيادة التربوية:

تعدّ القيادة التربوية جزءاً من القيادة الإدارية؛ فجوهر القيادة الإدارية المتمثل في وظائفها ومهامها هو الأساس الذي تقوم عليه جميع القيادات في مختلف المنظمات، إلا أن تحديد نوع القيادة التي يراد تسليط الضوء عليها في الدراسة يجعل الدراسة أكثر وضوحاً ودقّةً من حيث الأدبيات والغرض.

ويرى العجارمة (2012) أن القيادة التربوية تعالج أمور المعلمين والطلبة والمواد الدراسية والتجهيزات، والمصادر المالية اللازمة لتعليم الطلاب، وإدارة الفعاليات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها".

كما ينظر لها على أنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني، الساعي إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب، الذي يحفز الهمم، ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم، من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمنظمات التعليمية" (الخوaja، 2012).

## خصائص القائد التربوي الفعال:

القائد التربوي الفعال لا بد له من خصائص تميزه عن الآخرين، ومن هذه الخصائص:

- يملك القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- يعرف كيفية استخدام الوقت.
- يملك قوة الحس، لمعرفة البعد التربوي لمهامه.
- لديه قوة الحدس والاستعداد؛ لإزاحة المهملين والمعرقلين.
- يحمل رؤية مستقبلية.
- يفهم عملية صنع القرار وكيفية تنفيذه.
- يتقن فن إدارة الاجتماعات.
- يكون مثلاً للاستقامة والأمانة في أداء مهمته (مقبل، 2018).

## مهارات القيادة التربوية:

يتطلب نجاح القيادة التربوية عدداً من المهارات اللازمة، وتصنف هذه المهارات إلى ثلاثة أنواع كما يأتي:

- المهارات التصورية: تمكّن هذه المهارات القائد التربوي من التخطيط للأعمال المستقبلية، فهي متعلقة بقدرته ومهارته على حل المشكلات، وإيجاد الوسائل المناسبة، والرؤية الصحيحة.
- المهارات الفنية: تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في عمله معتمداً على معلوماته وأصوله العلمية.
- المهارات الإنسانية: ترتبط بطريقة تفاعل القائد التربوي بالتابعين له؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه المهارات:
- المهارات الفكرية: تعني ابتكار أفضل الأفكار لحل المشكلات.
- المهارات الفنية: قدرة القائد على استثمار معلوماته لإنجاز العمل.
- المهارات التنظيمية: القدرة على تنسيق جهود العاملين بالمنظمة.
- المهارات السلوكية: القدرة على استيعاب وتفهم العاملين ودوافعهم (العدواني، 2013).

### معوقات القيادة التربوية:

تواجه القيادة التربوية بعض المعوقات مثل:

- عدم وضوح السياسات والأهداف المطلوب تحقيقها؛ مما يؤدي لتخبطات في القرارات.
- تركيز السلطات؛ مما يقلص التفويض الإداري.
- عدم التشاركية في اتخاذ القرارات في بعض الأنشطة الحيوية.
- عدم مواكبة التطورات؛ مما يسفر عن الجمود.
- الميل إلى الروتين الممل؛ بغرض المحافظة على الشكل التنظيمي للمؤسسة (الأغا وعساف، 2015).

### الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي أنه "الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للقادة، والأمانة، والدقة في مواعيد العمل، والقدرة على التجديد" (Fogaca، 2018، 234).

ويعد الأداء الهدف الأول لأي منظمة، وهو مفهوم من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية على وجه العموم، فهو الوسيلة التي تدفع الإدارات والمنظمات للعمل بحيوية ونشاط، مما يحتم على قيادي المنظمات مراقبة وملاحظة أداء العاملين؛ لتحقيق أهداف المنظمة (بلعابد وحزام، 2020).

يعد استقراره العامل في عمله حاجة أساسية يسعى إليها باستمرار، وهي مرتبطة بأدائه الوظيفي (بوقطف، 2014).

### محددات الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي هو نتاج التفاعل بين السلوك وإنجاز الأنشطة والمهام المختلفة لتوظيف الفرد ومنصبه الذي يشغله، وبما أن هذا السلوك عرضة لعدد من المؤثرات سواء الإيجابية أو السلبية، نتيجة عدة عوامل، فإن هذا الأخير يؤثر بدوره على مستوى الأداء الوظيفي للفرد، ويطلق على هذه العوامل المؤثرة في الأداء محددات الأداء الوظيفي، وهي داخلية، كالجهد والقدرات، وخارجية كمتطلبات العمل والبيئة التنظيمية (خوالدي، 2019).

### الدراسات السابقة:

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفي ضوء ذلك، وبحسب طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، سيقصر العرض على أهم هذه الدراسات وأكثرها قرباً من الدراسة الحالية.

فقد هدفت دراسة واشيرا وزملائه (Muthoni, et al, 2017) إلى تعرف كيفية تأثير الأنماط القيادية لدى مديري المدارس على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيني الغربية الفرعية بدولة كينيا، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت عينتها من (74) معلماً و(8) مديرين من مديري المدارس، وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أنماط مختلفة للمديرين في تلك المقاطعة، وأن النمط القيادي المساند له أثر في أداء المعلمين.

وفي دراسة إمانقي وزملائه (Imhangbe, et al, 2018) التي هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية للمديرين والأداء الوظيفي للمعلمين-حالة ولاية إيدو في نيجيريا، والتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين والأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية في منطقة إيدو سنترال سيناتوريات، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتين لجمع المعلومات والبيانات، إحداهما خاصة بالأنماط القيادية، والأخرى متعلقة بأداء المعلمين، وتكوّنت عينة الدراسة من (397) معلماً و(69) مدير مدرسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة الديمقراطية والاستبدادية ساهمت بشكل كبير في اختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وأشارت إلى وجود تأثير إيجابي للنمط الديمقراطي على أداء المعلمين.

كما هدفت دراسة ربيع (2018) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت عينتها من (459) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أنّ

النمط القيادي الديمقراطي جاء بالمرتبة الأولى، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الأنماط القيادية وتجويد الأداء.

وفي ذات السياق هدفت دراسة الشرفاء والسرحان (2018) إلى تعرف النمط القيادي السائد لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّنت عينتها من (1621) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أنّ النمط الديمقراطي جاء بدرجة مرتفعة، بينما النمط الفوضوي والاستبدادي بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

بينما هدفت دراسة المالكي (2018) إلى تعرف الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت عينتها من (106) معلمةً من المعلمات العاملات في مدارس الطالبات الموهوبات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ النمط القيادي الديمقراطي هو السائد، تلاه النمط الفوضوي، وحل النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين كل من النمط الديمقراطي والنمط الفوضوي وأداء المعلمات، على العكس من النمط الأوتوقراطي الذي يرتبط ارتباطاً سلبياً بأداء المعلمات.

كما هدفت دراسة البلوشية، وعلي (2019) إلى استكشاف الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت العينة من (292) معلماً ومعلمة، وخلصت النتائج إلى أنّ مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، ومستوى السعادة المهنية لدى عينة الدراسة عالياً كذلك، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى السعادة المهنية لدى المعلمين.

بينما هدفت دراسة عواضة (2019) إلى الوقوف على النمط القيادي لمدير المدرسة، والأداء الوظيفي للمعلمين، وتسليط الضوء على العلاقة بينهما في المدارس الرسمية والخاصة في منطقة الضاحية الجنوبية لبيروت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت العينة من (16) مدرسة، وعدد (410) من المعلمين والمعلمات، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ النمط الديمقراطي هو النمط السائد، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي، على العكس من النمطين الأوتوقراطي والفوضوي.

واستهدفت دراسة ماسيكا وكابيتا (Maseka & Kabeta، 2019) التعرف على تأثير الأنماط القيادية لمديري المدارس على أداء المعلم في المدارس الثانوية العامة في مقاطعة موشينغا في زامبيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي

والنوعي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأداتين لجمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت العينة من (207) من المشاركين على النحو الآتي: أربعة مديرين، وثمانين معلماً، وأربعين وليّ أمر، وخمسة عشر طالباً، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وأداء المعلمين.

بينما هدفت دراسة الغضوري (2020) إلى التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية الكويتية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (383) معلماً من معلمي المدارس الحكومية الكويتية، وأظهرت الدراسة أنّ الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الكويتية متوسطة المستوى، وأكدت أنّ لهذه الأنماط أثر عالٍ في الالتزام التنظيمي للمعلمين.

كما هدفت دراسة الحربي (2020) إلى الوقوف على النمط القيادي الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم وعلاقته بالاحتراق الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (368) معلماً من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك علاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس والاحتراق الوظيفي لدى المعلمين.

واستهدفت دراسة الغريب وزملائه (2020) بيان الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت ودولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانتين في جمع البيانات، إحداهما خاصة بالأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية، والأخرى خاصة بدافعية الإنجاز لدى المعلمين بهذه المدارس، وبلغت عينة الدراسة (110) معلماً ومعلمةً من دولة الكويت، و(62) معلماً ومعلمةً من دولة الإمارات، وأشارت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وعدم وجود علاقة بين النمط الأوتوقراطي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين النمط الفوضوي ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

بينما هدفت دراسة للكيلاني (2022) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكوّنت عينة الدراسة من (323) موظفاً وموظفةً في المدارس الثانوية الحكومية لواء الجامعة/العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة التي تناولت الأنماط القيادية وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من النمط الديمقراطي والموقف الإستراتيجي، بينما توجد علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي والفوضوي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتبين أهمية الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس، حيث تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وهو ما يدعم إجراء هذه الدراسة في دولة الكويت وخاصة أن غالبية



هذه الدراسات تمت في بيئة تربوية مختلفة خارج دولة الكويت، عدا دراسة الغضوري (2020) التي أظهرت مستوى متوسط من الممارسة للأنماط القيادية التي حددتها الدراسة، وبحثت أثر هذه الأنماط في الالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة الغريب وزملائه (2022) التي شملت دولة الإمارات مع الكويت، وتناولت في بعدها الآخر مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. أما بقية الدراسات فأجريت في مناطق وبيئات تربوية مختلفة، وحاولت بعضها كشف العلاقة عن تأثير الأنماط في متغيرات أخرى غير الأداء، كدراسة البلوشية، وعلي (2019) التي بحثت في استكشاف الأنماط القيادية وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين، ودراسة الحربي (2020) التي بحثت العلاقة بالاحتراق الوظيفي، ودراسة للكيلاني (2022) التي بحثت في علاقة الأنماط بدرجة تحسين الرضا الوظيفي.

كل ما سبق وما أظهرته بعض التقارير من تراجع في جودة التعليم الثانوي بدولة الكويت والتي سبق الإشارة لها تدعم القيام بهذه الدراسة التي يرجى أن تعطي تصوراً واضحاً لواقع الممارسات القيادية، والأداء الوظيفي للمعلمين، خاصة وأنها حرصت على استجلاء وجهات نظر مجتمعين متلازمين هما المديرين والمعلمين. وقد أفاد الباحثان من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب للدراسة وبناء أدواتها وتحليل نتائجها.

### إجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الأسلوب المسحي في التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية، وكذلك الكشف عن مستوى أداء المعلمين بهذه المدارس، كما تم استخدام الأسلوب الارتباطي لقياس أثر الأنماط القيادية لهؤلاء المديرين في أداء المعلمين.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظة الفروانية في دولة الكويت والبالغ عددهم (116)، وكذلك جميع معلمي ومعلمات هذه المدارس والبالغ عددهم (3349)، (مكتب مراقب التعليم الثانوي بمنطقة الفروانية التعليمية، 2022).

#### عينة الدراسة:

قام الباحثان بتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الردود المستلمة من المعلمين (357) رداً، تمثل (10.7%) من المجتمع، بينما بلغ عدد الردود من المديرين (114) رداً، وتمثل (98.3%) من إجمالي المجتمع.

## ● خصائص عينة الدراسة:

تبين الجداول (1-2-3) أهم خصائص مجتمع الدراسة التي اعتمدها الدراسة كمتغيرات ذات أثر، كما يلي:

جدول (1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

| عينة المديرين |       | عينة المعلمين |       | فئات المتغير |
|---------------|-------|---------------|-------|--------------|
| النسبة %      | العدد | النسبة %      | العدد |              |
| 43.9          | 50    | 34.2          | 122   | ذكر          |
| 56.1          | 64    | 65.8          | 235   | أنثى         |
| 100%          | 114   | %100          | 357   | المجموع      |

جدول (2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

| عينة المديرين |       | عينة المعلمين |       | فئات المتغير          |
|---------------|-------|---------------|-------|-----------------------|
| النسبة %      | العدد | النسبة %      | العدد |                       |
| 64            | 73    | 88.2          | 315   | بكالوريوس             |
|               |       |               |       | دراسات عليا (ماجستير/ |
| 36            | 41    | 11.8          | 42    | دكتوراه)              |
| 100%          | 114   | %100          | 357   | المجموع               |

من هذه النتيجة يخلص الباحثان إلى أن مؤهلات البكالوريوس تعد أكثر شيوعاً بين المعلمين والمديرين، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن متطلبات التعيين بالمدارس تبدأ عادة بمؤهلات البكالوريوس، وعدم قدرة بعض المعلمين والمديرين على التوفيق بين الوظيفة واستكمال الدراسات العليا.

جدول (3)

يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة

| عينة المديرين |       | عينة المعلمين |       | فئات المتغير      |
|---------------|-------|---------------|-------|-------------------|
| النسبة %      | العدد | النسبة %      | العدد |                   |
| 16.7          | 19    | 24.4          | 87    | أقل من 5 سنوات    |
| 25.4          | 29    | 20.2          | 72    | من 5 إلى 10 سنوات |
| 57.9          | 66    | 55.5          | 198   | أكثر من 10 سنوات  |
| 100%          | 114   | %100          | 357   | المجموع           |

## أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة من استبانتين تم تصميمهما من خلال الاستفادة من الأدبيات المرتبطة بالموضوع، والبحوث والدراسات السابقة، تتمحور الأولى حول الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، وتركز الثانية على قياس الأداء الوظيفي للمعلمين. وتكونت كل من الاستبانتين من جزأين أساسيين على النحو التالي:

- الجزء الأول: ويمثل البيانات الأولية لأفراد عينة البحث والتي تتمثل في (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: تكونت الاستبانة الخاصة بالأنماط القيادية من (30) عبارة، تدرجت الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي ما بين (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً)، وتتلخص محاور الاستبانة الأولى في:

1. المحور الأول: النمط الديمقراطي، ويتكون من (10) عبارات.

2. المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي، ويتكون من (10) عبارات.

3. المحور الثالث: النمط الترسلّي، ويتكون من (10) عبارات.

بينما تألف محور الاستبانة الثانية الخاص أداء المعلمين من (16) عبارة، تدرجت الاستجابة عليها وفق مقياس ليكرت الخماسي ما بين (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة ضعيفة، درجة ضعيفة جداً).

● المتوسطات الحسابية المحكية لمقياس استبانة الدراسة:

جدول (4)

توزيع مستوى الموافقة لمقياس ليكرت الخماسي

| الدلالة اللفظية لواقع النمط والأداء | الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي |             | قيمة البديل |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------|
|                                     | الحد الأعلى                     | الحد الأدنى |             |
| ضعيفة جداً                          | 1.80                            | 1           | 1           |
| ضعيفة                               | 2.60                            | 1.81        | 2           |
| متوسطة                              | 3.40                            | 2.61        | 3           |
| كبيرة                               | 4.20                            | 3.41        | 4           |
| كبيرة جداً                          | 5                               | 4.21        | 5           |

### ● المؤشرات السيكومترية:

للتأكد من صدق الاستبانة وثبات محاورها وأبعادها الفرعية، تم أخذ عينة استطلاعية من مجتمع البحث، بلغت (40) مفردة من استبانة الأنماط القيادية واستبانة أداء المعلمين موزعة بالتساوي، وتمثلت خطوات التحقق من الصدق في الآتي:

#### 1. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين):

تم عرض عبارات الاستبانتين بصيغتهما الأولى على لجنة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن وعدد من الجامعات الأخرى، بلغ عددهم أحد عشر محكماً؛ للاسترشاد بأرائهم حول العبارات الموجهة لأفراد عينة الدراسة، وبياناتها الأولى، ومدى تناسب عبارات الاستبانة إلى محاورها، وجودة صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، ومدى مناسبة التدرج الخماسي للاستبانة، وقد تم اقتراح تعديل ما يلزم من اقتراحات وإعادة صياغتها من قبل الباحثين، وبناءً على آراء المحكمين قام الباحثان بإعداد الصورة النهائية لأداة البحث.

#### 2. الاتساق الداخلي (ارتباط بيرسون):

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لمحاور استبانة الدراسة، قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه من أبعاد:

#### أولاً: استبانة الأنماط القيادية:

بينت قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد النمط الديمقراطي أنها تتراوح بين (0.64)\*\* إلى (0.92)\*\* وهي جميعها ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يؤكد أن عبارات بعد النمط الديمقراطي صادقة لما وضعت لقياسه. كما بينت قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد النمط الأوتوقراطي أنها تتراوح ما بين (0.89)\*\* إلى (0.98)\*\* وجميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وكذلك بينت قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعد النمط الترسيبي أنها تتراوح ما بين (0.62)\*\* إلى (0.95)\*\* وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

#### ثانياً: استبانة أداء المعلمين:

بينت قيم ارتباطات بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لاستبانة أداء المعلمين تتراوح ما بين (0.83)\*\* إلى (0.94)\*\* وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

● الاتساق الداخلي لأبعاد الأنماط القيادية والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (5)

يوضح الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد الأنماط القيادية بالدرجة الكلية للاستبانة (الاستطلاعية: ن=40)

| الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة | النمط             |
|-----------------------------------|-------------------|
| 0.320*                            | النمط الديمقراطي  |
| 0.928**                           | النمط الأوتوقراطي |
| 0.933**                           | النمط الترسيبي    |

يتضح من نتائج الجدول (5) أن قيم ارتباطات بيرسون بين كل بعد من الأنماط القيادية والدرجة الكلية للاستبانة تتراوح ما بين (0.320\* إلى 0.93\*\*\*) وهي جميعها أيضاً ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) مما يؤكد أن أبعاد الأنماط القيادية صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات استبانة الدراسة:

للتأكد من ثبات استبانة البحث، قام الباحثان بحساب مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد استبانة الدراسة الخاصة بالأنماط القيادية، وجاءت جميع العبارات لكل الأبعاد (<0.90) وهي جميعها مؤشرات ثبات مرتفعة، وهذا يؤكد على وضوح ورسانة صياغة عبارات بعد النمط الديمقراطي.

وفيما يتعلق بحساب مؤشرات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد استبانة الدراسة الخاصة بأداء المعلمين، فقد جاءت جميعها (<0.90) وهي مؤشرات ثبات مرتفعة أيضاً، مما يؤكد على وضوح ورسانة صياغة عبارات بُعد استبانة أداء المعلمين.

أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بـ (SPSS)، وتتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. استخدام معامل الارتباط بيرسون.
3. معامل ألفا كرونباخ.
4. المتوسط الحسابي "Mean".
5. الانحراف المعياري "Standard Deviation".

6. مؤشرات ملاءمة نموذج الانحدار المتعدد (مؤشر درين واتسون، تصخم التباين VIF، التباين المسموح (Tolerance).
7. الانحدار المتعدد لبيان أثر الأنماط القيادية في أداء المعلمين.
8. استخدام (اختبار T للعينات المستقلة لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للمتغيرات ثنائية التصنيف (النوع، المؤهل العلمي).
9. استخدام (تحليل التباين الأحادي) (One Way Anova) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث للمتغيرات التي يزيد عدد فئاتها عن فئتين (الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

### نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة، وسيتم عرضها وفق أسئلتها على النحو الآتي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول: والذي نص على "ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

### أولاً: النمط الديمقراطي

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للنمط الديمقراطي

| م  | العبارة                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة النمط | ترتيب الأهمية |
|----|---------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|------------|---------------|
| 1  | يشجع المعلمين على الإبداع.            | 4.43            | 0.97              | 0.89         | كبيرة جداً | 1             |
| 2  | يساعد المعلمين على تنمية قدراتهم.     | 4.34            | 1.00              | 0.87         | كبيرة جداً | 2             |
| 3  | يوفر للمعلمين البيئة المناسبة للعمل.  | 4.25            | 1.13              | 0.85         | كبيرة جداً | 6             |
| 4  | يشارك المعلمين بالمناسبات الاجتماعية. | 4.33            | 1.11              | 0.87         | كبيرة جداً | 3             |
| 5  | يبنى قنوات تواصل مع المعلمين.         | 4.25            | 1.12              | 0.85         | كبيرة جداً | 5             |
| 6  | يعالج المشكلات الشخصية للمعلمين.      | 4.17            | 1.21              | 0.83         | كبيرة      | 9             |
| 7  | يحترم توجهات وميول المعلمين.          | 4.26            | 1.14              | 0.85         | كبيرة جداً | 4             |
| 8  | يتقبل النقد البناء من قبل المعلمين.   | 4.18            | 1.18              | 0.84         | كبيرة      | 8             |
| 9  | يشرك المعلمين في عملية التخطيط.       | 4.18            | 1.17              | 0.84         | كبيرة      | 7             |
| 10 | يفوض بعض صلاحياته للمعلمين.           | 3.96            | 1.33              | 0.79         | كبيرة      | 10            |
|    | المتوسط العام                         | 4.24            | 1.13              | 0.85         | كبيرة جداً |               |

توضح المؤشرات الإحصائية للجدول (6)، أن ممارسة النمط الديمقراطي بين المديرين من وجهة نظر عينة البحث من المعلمين جاء بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط العام (4.24 من 5) بانحراف معياري (1.13)، مما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بشدة على أن النمط الديمقراطي يمارس من جانب المديرين بدرجة كبيرة جداً. وقد جاءت تفصيلات هذا النمط على النحو الآتي:

1. أن أكثر ثلاث عبارات من النمط الديمقراطي ممارسة بدرجة كبيرة جداً، يتمثل في مضمون العبارة (1) "يشجع المعلمين على الإبداع"، والعبارة (2) "يساعد المعلمين على تنمية قدراتهم"، والعبارة (3) "يشارك المعلمين بالمناسبات الاجتماعية"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.33 إلى 4.43 من 5) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.97 إلى 1.11)، أي أن نسبة (87% إلى 89%) موافقون بشدة على وجود درجة كبيرة جداً من الممارسة لمضمون هذه العبارات من جانب المديرين.

2. أن أقل ثلاث عبارات من النمط الديمقراطي ممارسة بدرجة كبيرة، يتمثل في مضمون العبارة (8) "تقبل النقد البناء من قبل المعلمين"، العبارة (9) "يشرك المعلمين في عملية التخطيط"، العبارة (10) "يفوض بعض صلاحياته للمعلمين"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.96 إلى 4.18 من 5) وانحرافات معيارية بين (1.17 إلى 1.33)، أي أن نسبة (79% إلى 84%) موافقون على وجود درجة كبيرة من الممارسة لمضمون هذه العبارات للنمط الديمقراطي من جانب المديرين.

### ثانياً: النمط الأوتوقراطي

#### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للنمط الأوتوقراطي

| م  | العبارة                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة النمط | ترتيب الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|------------|---------------|
| 1  | يحرم المعلمين من حقوقهم.                | 2.46            | 1.79              | 0.49         | ضعيفة      | 7             |
| 2  | يحد من تطوير قدرات المعلمين.            | 2.47            | 1.73              | 0.49         | ضعيفة      | 3             |
| 3  | يقلل من قيمة إنجازات المعلمين.          | 2.39            | 1.74              | 0.48         | ضعيفة      | 9             |
| 4  | يتعمد تجاهل توجهات المعلمين.            | 2.39            | 1.72              | 0.48         | ضعيفة      | 8             |
| 5  | يتجاهل مشكلات المعلمين الشخصية.         | 2.47            | 1.74              | 0.49         | ضعيفة      | 4             |
| 6  | يترفع عن التواصل مع المعلمين.           | 2.39            | 1.75              | 0.48         | ضعيفة      | 10            |
| 7  | يتغيب عن المناسبات الاجتماعية للمعلمين. | 2.46            | 1.74              | 0.49         | ضعيفة      | 6             |
| 8  | يرفض النقد البناء من قبل المعلمين.      | 2.46            | 1.73              | 0.49         | ضعيفة      | 5             |
| 9  | يستبعد المعلمين من عملية التخطيط.       | 2.51            | 1.74              | 0.50         | ضعيفة      | 2             |
| 10 | يحتفظ بالصلاحيات لنفسه دون المعلمين.    | 2.60            | 1.75              | 0.52         | متوسطة     | 1             |
|    | المتوسط العام                           | 2.46            | 1.74              | 0.49         | ضعيفة      |               |

توضح المؤشرات الإحصائية للجدول (7)، أن ممارسة النمط الأوتوقراطي بين المديرين من وجهة نظر عينة المعلمين جاءت بدرجة ضعيفة، وبلغ المتوسط العام لهذا النمط (2.46 من 5) وانحراف معياري (1.74)، وهي من مؤشرات فئة المتوسط الثانية (1.81 إلى 2.60) مما يؤكد أن الصورة العامة للنمط الأوتوقراطي يمارس من جانب المديرين بدرجة ضعيفة، وأن (59%) من عينة المعلمين يؤكدون على أن النمط يمارس بدرجة ضعيفة من جانب المديرين. وقد جاءت تفصيلات هذا النمط على النحو الآتي:

1. تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي ما بين (2.39 إلى 2.60) وهي نتيجة تؤكد من وجهة نظر الباحثين أن النمط الأوتوقراطي يمارس بدرجة ضعيفة ومتوسطة.
2. أن أكثر العبارات من النمط الأوتوقراطي ممارسة بدرجة متوسطة، يتمثل في مضمون العبارة (10) "يحتفظ بالصلاحيات لنفسه دون المعلمين"، بمتوسط حسابي بلغ (2.60 من 5) وانحراف معياري (1.75)، أي أن (52%) من عينة البحث يؤكدون أن المدير يحتفظ بالصلاحيات لنفسه دون المعلمين.
3. أن أقل العبارات من النمط الأوتوقراطي ممارسة بدرجة ضعيفة في النمط الأوتوقراطي يتمثل في مضمون العبارة (1) "يحرم المعلمين من حقوقهم"، العبارة (3) "يقلل من قيمة إنجازات المعلمين"، والعبارة (4) "يتعمد تجاهل توجهات المعلمين"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.39 إلى 2.46 من 5) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.72 إلى 1.79) وأوزان نسبية ما بين (0.48 إلى 0.49)، أي أن نصف عينة المعلمين تقريباً يؤكدون على وجود ممارسة ضعيفة على نطاق هذه العبارات من النمط الأوتوقراطي.

### ثالثاً- النمط الترسلّي:

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للنمط الترسلّي

| م | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة النمط | ترتيب الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|------------|---------------|
| 1 | يتوقع من المعلمين القيام بأعمالهم تلقائياً.           | 3.48            | 1.52              | 0.70         | كبيرة      | 1             |
| 2 | يترك للمعلمين خيار تطوير مستوياتهم المهنية.           | 3.46            | 1.51              | 0.69         | كبيرة      | 2             |
| 3 | يبقى البيئة العملية على وضعها دون تغيير.              | 2.89            | 1.68              | 0.58         | متوسطة     | 3             |
| 4 | يجعل توجهات وميول المعلمين.                           | 2.74            | 1.73              | 0.55         | متوسطة     | 5             |
| 5 | ينتظر من المعلمين مواجهة مشكلاتهم الشخصية بعيداً عنه. | 2.84            | 1.71              | 0.57         | متوسطة     | 4             |
| 6 | لا يهتم بالتواصل مع المعلمين.                         | 2.66            | 1.75              | 0.53         | متوسطة     | 8             |
| 7 | يهمل المناسبات الاجتماعية للمعلمين.                   | 2.62            | 1.75              | 0.52         | متوسطة     | 9             |
| 8 | لا يستفيد من النقد البناء .                           | 2.66            | 1.74              | 0.53         | متوسطة     | 7             |



|    |                                    |      |      |      |        |    |
|----|------------------------------------|------|------|------|--------|----|
| 9  | لا يعبر عملية التخطيط أي اهتمام.   | 2.52 | 1.77 | 0.50 | ضعيفة  | 10 |
| 10 | يتردد في إعطاء الصلاحيات للمعلمين. | 2.70 | 1.73 | 0.54 | متوسطة | 6  |
|    | المتوسط العام                      | 2.86 | 1.69 | 0.57 | متوسطة |    |

توضح المؤشرات الإحصائية للجدول (8)، أن ممارسة النمط الترسلّي بين المديرين من وجهة نظر عينة المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام للنمط (2.86 من 5) بانحراف معياري (1.69)، وهي من مؤشرات فئة المتوسط الثالثة (2.61 إلى 3.40) مما يؤكد أن الصورة العامة للنمط الترسلّي من جانب المديرين يمارس بدرجة متوسطة وأن (57%) من عينة المعلمين يؤكدون على وجود ممارسة بدرجة متوسطة للنمط الترسلّي. وقد جاءت تفصيلات هذا النمط على النحو الآتي:

1. تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات بُعد النمط الترسلّي ما بين (2.52 إلى 3.48) وهي من مؤشرات فئة المتوسط الثانية (1.81 إلى 2.60) والثالثة (2.61 إلى 3.40)، وهي نتيجة تؤكد من وجهة نظر الباحثين أن النمط الترسلّي يمارس بدرجة ضعيفة ومتوسطة بين المديرين.
2. أن أكثر عبارتين من النمط الترسلّي ممارسة بدرجة كبيرة من جانب المديرين، تمثل في مضمون العبارة (1) "يتوقع من المعلمين القيام بأعمالهم تلقائياً"، والعبارة (2) "يترك للمعلمين خيار تطوير مستوياتهم المهنية"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.46 إلى 3.48)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.51 إلى 1.52)، أي أن (69%) إلى (70%) من عينة المعلمين موافقون على وجود ممارسة بدرجة كبيرة من جانب المديرين لمثل هذه الأساليب الترسلّية تجاه المعلمين.
3. أن أكثر ثلاث عبارات من النمط الترسلّي ممارسة بدرجة متوسطة من جانب المديرين، تمثل في مضمون العبارة (3) "يبقى البيئة العملية على وضعها دون تغيير"، والعبارة (4) "يجهل توجهات وميول المعلمين"، العبارة (5) "ينتظر من المعلمين مواجهة مشكلاتهم الشخصية بعيداً عنه"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.74 إلى 2.89)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.68 إلى 1.73)، أي أن (55% إلى 58%) من عينة المعلمين موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة هذه الأساليب الترسلّية تجاه المعلمين.
4. أن أقل ثلاث عبارات من النمط الترسلّي ممارسة بدرجة متوسطة من جانب المديرين، تمثل في مضمون العبارة (6) "لا يهتم بالتواصل مع المعلمين"، والعبارة (7) "يهمل المناسبات الاجتماعية للمعلمين"، العبارة (8) "لا يستفيد من النقد البناء"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.62 إلى 2.66)، وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.74 إلى 1.75)، أي أن (52% إلى 53%) من عينة المعلمين موافقون بدرجة متوسطة على درجة ممارسة هذه الأساليب الترسلّية من جانب المديرين تجاه المعلمين.

5. أن أقل عبارات النمط الترسلي ممارسة بدرجة ضعيفة، يتمثل في مضمون العبارة (10) "لا يعبر عملية التخطيط أي اهتمام"، بمتوسط حسابي بلغ (2.52 من 5)، وانحراف معياري بلغ (1.77)، ووزن نسبي بلغ (0.50)، أي أن (50%) من عينة الدراسة من المعلمين يؤكدون على أن المدير لا يعبر عملية التخطيط أي اهتمام.

ويعزو الباحثان النتائج السابقة إلى تطور الفكر الإداري لدى الكثير من مديري المدارس وإيمانهم بأهمية ممارسة النمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على التشجيع واحترام العلاقات الإنسانية والثقة، ويحفز المعلمين لبذل أقصى طاقاتهم داخل المدرسة بما يحقق للمدرسة أهدافها المنشودة، دون التعارض مع الأهداف الخاصة للمعلمين، والابتعاد عن النمط الأوتوقراطي الذي قد يتسبب بمشاكل بين الإدارة المدرسية والمعلمين، نتيجة شعورهم بالاضطهاد، مما يؤدي للإهمال المتعمد وانخفاض مستوى الأداء، والجيلولة دون تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، وقد يكون السبب في سيادة النمط الديمقراطي هو اعتقاد الكثير من المديرين بأنه أفضل الأنماط القيادية لإدارة المنظمة التعليمية، وهذه الحقيقة وإن كانت صحيحة إلا أنها ليست مطلقة؛ فبعض البيئات التعليمية ذات الكوادر المتسببة قد يكون النمط الأوتوقراطي أنسب لإدارتها من النمط الديمقراطي، وهذا ما تدعو إليه نظرية القيادة الموقفية، وقد تتطلب بعض البيئات المدرسية التي تضم معلمين يملكون خبرة كبيرة في مجال العمل نمطاً قيادياً يسمح لهم بحرية التصرف دون التدخل بعملهم، والنمط الترسلي هو النمط المناسب في هذه الحالة؛ وهذا قد يكون السبب في مجيئه بالمرتبة الثانية بعد النمط الديمقراطي، وليس بمستغرب أن يحل النمط الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة؛ فطبيعة العلاقات الاجتماعية بين الإدارة المدرسية والمعلمين في مدارس دولة الكويت غالباً ما تكون قائمة على المودة والاحترام بسبب تقارب النسيج الاجتماعي؛ مما لا يسمح لشدة النمط الأوتوقراطي بالتسرب خلالها، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المالكي (2018) ودراسة الغضوري (2020)، واختلفت مع نتائج دراسة الشرفاء والسرحان (2018) ودراسة البلوشية وعلي (2019) ودراسة الغريب وزملائه (2020).

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني: والذي ينص على "ما مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت من وجهة نظر المديرين؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى أداء المعلمين، والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

## جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى أداء المعلمين

| م  | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى الأداء | ترتيب الأهمية |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|
| 1  | يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية في الوقت المحدد. | 4.56            | 0.78              | 0.91         | كبير جداً    | 6             |
| 2  | يشرك الطلبة في إدارة الفصل.                       | 4.39            | 0.97              | 0.88         | كبير جداً    | 16            |
| 3  | يدعم الطلبة المتعثرين دراسياً.                    | 4.46            | 0.97              | 0.89         | كبير جداً    | 13            |
| 4  | يستخدم الوسائل التعليمية الحديثة.                 | 4.57            | 0.81              | 0.91         | كبير جداً    | 5             |
| 5  | يرشد الطلبة للالتزام بالأنظمة داخل الفصل.         | 4.46            | 0.95              | 0.89         | كبير جداً    | 14            |
| 6  | يراقب سلوكيات الطلبة داخل الفصل.                  | 4.50            | 0.90              | 0.90         | كبير جداً    | 10            |
| 7  | يسعى لتنمية مهاراته المهنية باستمرار.             | 4.51            | 0.88              | 0.90         | كبير جداً    | 9             |
| 8  | يؤدي واجباته التربوية دون تدمير.                  | 4.48            | 0.91              | 0.90         | كبير جداً    | 11            |
| 9  | يلتزم بمواعيد العمل المدرسي.                      | 4.52            | 0.88              | 0.90         | كبير جداً    | 7             |
| 10 | يحترم قرارات الإدارة.                             | 4.63            | 0.68              | 0.93         | كبير جداً    | 2             |
| 11 | يتعاون مع الزملاء في الأنشطة المدرسية.            | 4.56            | 0.80              | 0.91         | كبير جداً    | 7             |
| 12 | يستفيد من الزملاء ذوي الخبرة.                     | 4.58            | 0.82              | 0.92         | كبير جداً    | 4             |
| 13 | يشارك الزملاء المناسبات الاجتماعية خارج العمل.    | 4.42            | 1.05              | 0.88         | كبير جداً    | 15            |
| 14 | يبادر إلى التواصل مع أولياء الأمور.               | 4.47            | 0.99              | 0.89         | كبير جداً    | 12            |
| 15 | يحافظ على مرافق وممتلكات المدرسة.                 | 4.61            | 0.79              | 0.92         | كبير جداً    | 3             |
| 16 | يحرص على سمعة المدرسة.                            | 4.67            | 0.75              | 0.93         | كبير جداً    | 1             |
|    | المتوسط العام                                     | 4.52            | 0.87              | 0.90         | كبير جداً    |               |

توضح المؤشرات الإحصائية للجدول (9)، فيما يتعلق بمستوى أداء المعلمين النتائج التالية:

1. بلغ المتوسط العام لأداء المعلمين (4.52 من 5)، بانحراف معياري بلغ (0.87)، ووزن نسبي بلغ (0.90)، وهي من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (4.21 إلى 5)، مما يؤكد أن الصورة العامة لمستوى أداء المعلمين تأتي بدرجة كبيرة جداً، وأن (90%) من أفراد عينة الدراسة وهم المديرون موافقون بدرجة كبيرة جداً على أن أداء المعلمين كبير جداً.
2. تتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات استبانة أداء المعلمين ما بين (4.34 إلى 4.67)، وهي من مؤشرات فئة المتوسط الخامسة (4.21 إلى 5)، وهي نتيجة تؤكد من وجهة نظر الباحثين أن مستوى المعلمين جاء بدرجة كبيرة جداً.
3. أن أكثر ثلاث عبارات من استبانة أداء المعلمين حظيت بموافقة كبيرة جداً، تمثلت في مضمون العبارة (15) "يحافظ على مرافق وممتلكات المدرسة"، والعبارة (10) "يحترم قرارات الإدارة"، العبارة (16) "يحرص على

سمعة المدرسة"، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.61 إلى 4.67)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.68 إلى 0.79)، وأوزان نسبية تراوحت ما بين (0.92 إلى 0.93)، أي أن (92% إلى 93%) من أفراد عينة البحث موافقون بشدة على وجود درجة ممارسة كبيرة جداً على نطاق هذه المضامين.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة لشعور المعلمين بالثقة المتبادلة مع إدارة المدرسة على الصعيد العملي، والمحبة والاحترام على الصعيد الاجتماعي؛ مما زاد لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء لبيئة العمل، ودفعهم لبذل أفضل ما لديهم؛ وقد جاءت هذه النتيجة داعمة لمصداقية نتيجة السؤال الأول، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة كون النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت بدرجة كبيرة، والنمط الترسيبي بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغضوري (2020) ودراسة الغريب وزملائه (2020).

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث: والذي ينص على "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الفروانية بدولة الكويت ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين"، وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء المعلمين)، وفق الخطوات التالية:

1. حساب مؤشرات ملاءمة نموذج البيانات لتحليل الانحدار المتعدد.

2. معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء المعلمين).

للتحقق من ملاءمة نموذج متغيرات الدراسة المستقلة لتحليل الانحدار المتعدد، تم حساب مؤشرات درين واتسون، ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح، والنتائج كانت كما بالجدول الآتي:

جدول (10)

مؤشرات التباين المسموح وتضخم التباين ودرين واتسون لنموذج الانحدار المتعدد

| مؤشرات ملاءمة النموذج |              |                 | المتغيرات المستقلة |
|-----------------------|--------------|-----------------|--------------------|
| درين واتسون           | تضخم التباين | التباين المسموح |                    |
| 0.804                 | 3.730        | 0.268           | النمط الأوتوقراطي  |
|                       | 3.717        | 0.269           | النمط الترسيبي     |
|                       | 1.014        | 0.986           | النمط الديمقراطي   |

توضح المؤشرات الإحصائية للتحقق من ملاءمة متغيرات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد بالجدول (10)، أن جميع قيم التباين المسموح به ( $0.05 <$ )، كما أن جميع قيم تضخم التباين ( $> 10$ )، كذلك فإن قيمة درين واتسون

DW (>2)، وبناءً على ذلك يخلص الباحثان إلى أن متغيرات الدراسة ملائمة لتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الأنماط القيادية على أداء المعلمين.

1. معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء المعلمين).

لاختبار معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة للأنماط القيادية والمتغير التابع لأداء المعلمين، لجأ الباحثان إلى إجراء تحليل التباين الأحادي، ونتيجة ذلك يتضمنها الجدول التالي:

جدول (11)

تحليل التباين الأحادي لمعنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

| الدالة | قيمة ف | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|--------|--------|----------------|-------------|----------------|--------------|
|        |        | 2397.413       | 1           | 2397.413       | الانحدار     |
| 0.000  | 15.938 | 150.423        | 430         | 64681.99       | البواقي      |
|        |        |                | 431         | 67079.41       | المجموع      |

توضح المؤشرات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي بالجدول (11)، أن قيمة (ف) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $0.05 > 0.000$ )، مما يؤكد وجود معنوية لنموذج الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (أداء المعلمين)، الأمر الذي يمهد لإجراء تحليل الانحدار المتعدد والذي توضحه نتائج الجداول التالية:

جدول (12)

يوضح معامل الارتباط ومقدار حجم الأثر والخطأ المعياري للنموذج

| الخطأ المعياري | معامل التحديد المعدل | معامل التحديد | الارتباط المتعدد | كفاءة النموذج المتعدد |
|----------------|----------------------|---------------|------------------|-----------------------|
| 12.265         | 0.033                | 0.036         | 0.189            |                       |

يتضح من الجدول (12) أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يبلغ (0.189)، وعليه فإن إجمالي ما تؤثر به الأنماط القيادية على أداء المعلمين يبلغ (0.036)، وهذا يعني أن تغير مستوى النمط الديمقراطي بدرجة واحدة سيؤدي إلى تحسين مستوى أداء المعلمين بنسبة (3.6%).

جدول (13)

يوضح مؤشرات الانحدار التدريجي لأثر المتغيرات المستقلة (الأنماط القيادية) على المتغير التابع (أداء المعلمين)

| الدالة | قيمة ت | نموذج الانحدار المتعدد |                |       |
|--------|--------|------------------------|----------------|-------|
|        |        | Beta                   | الخطأ المعياري | B     |
| 0.000  | 26.11  |                        | 2.40           | 62.67 |
| 0.000  | 3.99   | 0.189                  | 0.055          | 0.218 |

يتضح من المؤشرات الإحصائية لتحليل الانحدار التدريجي بالجدول (13)، أن قيمة ثابت الانحدار يساوي (62.67)، وأن قيمة B لخط الانحدار للنمط الديمقراطي تساوي (0.218)، وهو يعد المتغير الأكثر تأثيراً في أداء المعلمين، حيث تم استبعاد النمطين الأوتوقراطي والترسلي عند إجراء تحليل الانحدار التدريجي، وأن قيمة (ت) دالة عند مستوى معنوية (0.000) على درجة تأثير النمط الديمقراطي على أداء المعلمين، وبناءً على قيمة الثابت وقيمة B يمكن صياغة العلاقة الخطية بين النمط الديمقراطي وأداء المعلمين كالآتي:

$$\text{أداء المعلمين} = 62.67 + (0.218) \text{ النمط الديمقراطي} + \text{خطأ التقدير}$$

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المنظمات التعليمية بمعطياتها الحديثة القائمة على التنوع بين أفرادها نتيجة فروق كالعمر والخبرة والمؤهل العلمي والانتماء الديموغرافي، والتي قد تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية بين الأفراد مما يعوق تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، بحاجة ماسة لوجود النمط الديمقراطي؛ فهو النمط القادر على الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وصناعة بيئة عملية قائمة على التشجيع والاحترام والثقة والمحبة، تذوب فيها جميع الفروق؛ مما يترك أثراً إيجابياً في نفوس العاملين، ويصبح بمثابة وقود يحفزهم ويدفعهم لبذل أفضل ما لديهم من أداء، وهذا ما يفسر الدرجة الكبيرة لأداء المعلمين حسب ما جاء في نتائج هذه الدراسة التي كشفت عن تسيد النمط الديمقراطي وممارسته بدرجة كبيرة من قبل المديرين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Muthoni, et al, 2017) ودراسة (Imhangbe, et al, 2018) ودراسة عواضة (2019). وقد يعزى سبب عدم تأثير النمطين الترسلي والأوتوقراطي على أداء المعلمين كما جاء في النتائج كون معظم أفراد عينة الدراسة من المعلمين ذوي الخبرة العملية الكبيرة التي تجاوزت 5 سنوات؛ وقد تتخللها مواقف واحتكاكات عديدة مع زملاء وإدارات مختلفة، فكانت بمثابة تدريب للمعلم على القدرة على عدم التأثر بما يعوق الأداء لديه، وكذلك تمده بالمعرفة والمهارات اللازمة لتجنب المشاكل والصدامات مع الإدارة والعمل بأفضل أداء، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ربيع (2018).

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات درجات أفراد الدراسة لأنماط القيادة تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق للمتغيرات ثنائية التصنيف (النوع، المؤهل العلمي)، وتحليل التباين الأحادي للمتغيرات ثلاثية التصنيف (سنوات الخبرة)، والنتائج تتضمنها الجداول التالية:

## جدول (14)

اختبار T للعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات الأنماط القيادية لعينة البحث باختلاف متغير النوع (درجات الحرية 355)

| النمط       | النوع | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة |
|-------------|-------|-------|---------|-------------------|--------|---------|
| الأوتوقراطي | ذكر   | 122   | 25.93   | 18.07             | 1.08   | 0.281   |
|             | أنثى  | 235   | 23.91   | 15.96             |        |         |
| الترسلي     | ذكر   | 122   | 29.44   | 17.72             | 0.763  | 0.446   |
|             | أنثى  | 235   | 28.13   | 14.13             |        |         |
| الديمقراطي  | ذكر   | 122   | 44.65   | 9.95              | 3.10   | 0.002   |
|             | أنثى  | 235   | 41.17   | 10.14             |        |         |

يتضح من المؤشرات الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة بالجدول (14) ما يلي:

— أن مستويات الدلالة المحسوبة لقيم T على نطاق بعدي النمطين الأوتوقراطي والترسلي ( $< 0.05$ )، وعليه يخلص الباحثان إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع.

— أن مستوى الدلالة المحسوب لقيمة T على نطاق بعد النمط الديمقراطي ( $0.002 > 0.05$ )، وعليه يخلص الباحثان إلى وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي باختلاف متغير النوع، وبمقارنة المتوسطات الحسابية يتضح للباحث أن الفروق لصالح فئة الذكور.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور أكثر جرأة على إقامة العلاقات الاجتماعية مع المعلمين والمسؤولين القائمين على إدارة العملية التعليمية، والتي تعد ركيزة من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح النمط الديمقراطي، فالذكور في منطقة الخليج العربي بشكل عام ودولة الكويت بشكل خاص تتولد لديهم رغبة كبيرة في صناعة العلاقات الاجتماعية، باعتبارها جزءاً من العادات والتقاليد الحميدة، ومما لا شك فيه أن العلاقات بين المديرين في المدارس والمسؤولين في السلطات التعليمية العليا تمكنهم من التعرف على اللوائح والأنظمة بشكل كبير مما يضيفي على عملهم طابع المرونة نتيجة عدم تخوفهم من الوقوع في الأخطاء، على العكس من بعض المديرات الإناث اللاتي يتخوفن من الوقوع في الأخطاء القانونية نتيجة قلة الوعي القانوني أو انعدام العلاقات مع المسؤولين؛ فيتشددن في تطبيق اللوائح والنظام.

وقد تقل ظاهرة ضعف العلاقات الاجتماعية لدى المديرات الإناث ليس لانعدام الرغبة في تكوين العلاقات؛ إنما نتيجة الثقافة الاجتماعية للمجتمعات الإسلامية العربية والخليجية تحديداً، والتي تعتبر حياء المرأة علامة من علامات نجاحها وأفضليتها المجتمعية، وربما تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى اعتقاد بعض المديرات الإناث أن نظرة المجتمع للمرأة قائمة على الاحتقار والتشكيك بقدرتها على تولي زمام القيادة الإدارية؛ مما يدفعهن لممارسة الأنماط

غير الديمقراطية كرد فعل. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ربيع (2018) ودراسة الغريب وزملائه (2020).

## جدول (15)

اختبار T لعينات المستقلة لدلالة الفروق في متوسطات الأنماط القيادية للعيينة باختلاف متغير المؤهل (درجات الحرية 355)

| النمط       | المؤهل                         | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | قيمة ت | الدلالة |
|-------------|--------------------------------|-------|---------|-------------------|--------|---------|
| الأوتوقراطي | بكالوريوس                      | 315   | 24.26   | 16.49             | 1.05   | 0.295   |
|             | دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) | 42    | 27.14   | 18.31             |        |         |
| الترسلي     | بكالوريوس                      | 315   | 28.14   | 15.11             | 1.48   | 0.140   |
|             | دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) | 42    | 31.88   | 17.56             |        |         |
| الديمقراطي  | بكالوريوس                      | 315   | 42.44   | 9.67              | 0.450  | 0.653   |
|             | دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه) | 42    | 41.69   | 13.65             |        |         |

يتضح من المؤشرات الإحصائية لاختبار T للعينات المستقلة بالجدول (15) ما يلي:

— أن مستويات الدلالة المحسوبة لقيم T على نطاق أبعاد الأنماط الأوتوقراطي والترسلي والديمقراطي ( $<0.05$ )، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول الأنماط القيادية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كون معظم أفراد عينة المديرين في مجتمع هذه الدراسة يملكون عنصر الخبرة العملية الطويلة والتي تجاوزت 5 و10 سنوات؛ والذي يساهم كثيراً في التعويض المعرفي والمهاري لدى المديرين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس، من خلال الاحتكاك والمواقف الميدانية مع المعلمين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ربيع، 2018).

## جدول (16)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات الأنماط القيادية لعينة البحث باختلاف متغير سنوات الخبرة

| النمط       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|-------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------|
| الأوتوقراطي | بين المجموعات  | 5884.5         | 2           | 2942.3         | 11.132 | 0.000   |
|             | داخل المجموعات | 93563.0        | 354         | 264.3          |        |         |
|             | المجموع        | 99447.5        | 356         |                |        |         |
| الترسلي     | بين المجموعات  | 5792.8         | 2           | 2896.4         | 12.967 | 0.000   |
|             | داخل المجموعات | 79074.4        | 354         | 223.4          |        |         |
|             | المجموع        | 84867.1        | 356         |                |        |         |
| الديمقراطي  | بين المجموعات  | 544.6          | 2           | 272.3          | 2.644  | 0.072   |



|       |     |         |                |
|-------|-----|---------|----------------|
| 103.0 | 354 | 36459.2 | داخل المجموعات |
|       | 356 | 37003.8 | المجموع        |

توضح المؤشرات الإحصائية لتحليل التباين الأحادي على نطاق النمط الديمقراطي بالجدول (16):

- أن مستوى الدلالة المحسوب لقيمة (ف) ( $< 0.05$ )، وعليه يخلص الباحثان إلى عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث باختلاف متغير سنوات الخبرة على نطاق النمط الديمقراطي.

وقد تعزى هذه النتيجة كون أغلب المديرين الذين يمارسون النمط الديمقراطي على الرغم من تفاوت سنوات الخبرة العملية بينهم يملكون مفتاح النمط الديمقراطي ألا وهو العلاقات الاجتماعية بكميات متساوية؛ نتيجة طبيعة المجتمع الخليجي عامة والكويتي خاصة والقائمة على التواصل والتراحم والترابط.

- أن مستوى الدلالة المحسوب لقيم (ف) على نطاق النمطين الأوتوقراطي والترسلي ( $> 0.05$ )، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث باختلاف متغير سنوات الخبرة، ولمعرفة اتجاه الفروق، تم إجراء أسلوب المقارنة البعدية لشيفيه Scheffe والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (17)

أسلوب شيفيه لاتجاهات الفروق في متوسطات الأنماط القيادية باختلاف سنوات الخبرة

| نوع النمط   | سنوات الخبرة      | الفروق | الدلالة |
|-------------|-------------------|--------|---------|
| الأوتوقراطي | من 5 إلى 10 سنوات | 11.69* | .0000   |
|             | أكثر من 10 سنوات  | 7.67*  | .0010   |
| الترسلي     | من 5 إلى 10 سنوات | 10.85* | .0000   |
|             | أكثر من 10 سنوات  | 8.54*  | .0000   |

يتضح من المؤشرات الإحصائية للمقارنة البعدية لشيفيه بالجدول (17)، أن الفروق في متوسطات النمط الأوتوقراطي هي بين فئة الخبرة من (5 إلى 10) سنوات وأكثر من (10) سنوات مع فئة الخبرة أقل من (5) سنوات، وأن الفروق لصالح فئة الخبرة من (5 إلى 10) سنوات وفئة الخبرة لأكثر من (10) سنوات، وأما على نطاق النمط الترسلي فإن الفروق أيضاً بين فئتي الخبرة من (5 إلى 10) سنوات وأكثر من (10) سنوات مع فئة الخبرة أقل من (5) سنوات، وهي لصالح فئتي الخبرة من (5 إلى 10) سنوات ولأكثر من (10) سنوات على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة لشعور البعض من المديرين والمديرات بالملل وقلة الحماس نتيجة طول مدة البقاء في المنصب الوظيفي؛ مما يدفعهم للإهمال أو التشدد والاستبداد في عملهم الإداري، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الغريب وزملائه (2020).

## التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

- الاستثمار الأمثل للنموذج الديمقراطي الذي يتبناه مديرو المدارس الثانوية في تحسين البيئة التربوية، وتحقيق مستهدفات التعليم، ومواجهة مؤشر الانخفاض في جودة التعليم الثانوي الذي أشار إليه تقرير ديون المحاسبة الكويتي.
- الاستثمار الأمثل للأداء العالي للمعلمين، من خلال مناهج دراسية جيدة، وبيئة مدرسية فاعلة، لرفع جودة مخرجات التعليم.
- التأكيد على تفعيل عملية المتابعة لدى المديرين، لمواجهة ما كشفت عنه الدراسة من أن المديرين يتوقعون من المعلمين القيام بأعمالهم تلقائياً.
- التأكيد على تبني المديرين عملية توجيه المعلمين وتحفيزهم ودعمهم لتطوير ذواتهم مهنيًا، حيث بينت نتائج الدراسة أن المديرين يتركون للمعلمين بشكل كبير خيار تطوير مستوياتهم المهنية دون تدخل أو توجيه.

## البحوث المقترحة:

- إجراء دراسات مماثلة في مجال الإدارة التربوية وأثرها في أداء المعلمين، وغيرها من مكونات البيئة التعليمية في مراحل دراسية أخرى، وفي مناطق تعليمية مختلفة من دولة الكويت.

## قائمة المراجع:

- الأغا، صهيب وعساف، محمود. (2015). *الإدارة والتخطيط التربوي. نماذج وتطبيقات عملية*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- البارودي، منال أحمد. (2015). *الرضا الوظيفي وفن تعامل الرؤساء مع المرؤوسين*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- بلعابد، عبير وحزام، مروة. (2020). *الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قلمة*.
- البلوشية، شيخة وخميس، علي. (2019). *الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الاساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 309 (115) 115-339*.

- بو قطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور خنثلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الحري، نايف. (2020). العلاقة بين الأنماط القيادية الإدارية والاحتراق الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، 20(219) 167-137.
- حمادات، محمد حسن. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار حامد.
- حمادي، عدي عطا. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية. دار البداية للنشر والتوزيع.
- خوالدي، زكريا. (2019). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية عين فكرون بأم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي.
- الدوسري، حسين بن مرضي. (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ربيع، أحمد. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بتجويد الأداء من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية*، 47-70. 28(4).
- [https://jealex.journals.ekb.eg/article\\_159510.html](https://jealex.journals.ekb.eg/article_159510.html)
- روميصة، عبيدي. (2020) تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن المهيدي بأم البواقي.
- الزعيبي، محمد عمر والبطانية، محمد توكي. (2014). القيادة الإدارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزبيديين، خالد عبد الوهاب. (2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- سمية، العلمي. (2020). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن المهيدي بأم البواقي.
- الشرفاء، نهي والسرحان، خالد. (2018). الأنماط القيادية السائدة لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية*، 166 – 141. 4(4).
- الطوخي، محمد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 30(30)، 674-629.
- العجارمة، موفق أحمد. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة المنظومة للرسائل الجامعية.

- العدواني، حنان الناصر. (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، الكويت: دار سعاد الصباح للنشر والتوزيع.
- عريبات، بشير. (2012). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثره على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس- كلية الهندسة التكنولوجية- دراسة حالة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 20(2)، 736-705.
- عواضة، محمد. (2019). النمط القيادي السائد لمدير المدرسة وأثره في الأداء الوظيفي عند المعلمين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (14)، 348-320.
- الغامدي، عزيزة أحمد. (2013). الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الباحة.
- الغريب، طارق والصويلح، بدر والمهيري، عبد الله. (2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. *مجلة كلية التربية*، 39(186)، 277-227.
- الغضوري، حنان. (2020). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وأثرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين- دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الكويتية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(28)، 20-1.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكيلاي، نسرین. (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(5)، 24-1.
- المالكي، شريفة بنت عبد الله. (2018). الأنماط القيادية لقائدات المدارس وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات الطالبات الموهوبات في منطقة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 19، 144-115.
- المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). *إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. الرياض: دار جرير للنشر والتوزيع
- مرسي، جمال الدين والإدرسي، ثابت عبد الرحمن. (2002). *السلوك التنظيمي*. الدار الجامعية.
- مشقف، إيمان. (2018). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة جيغل.
- مقبل، عالية محمد. (2018). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (1)، 12-1.

النعيمي، صلاح عبد القادر. (2013). الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.  
وسام، فراح. (2017). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي  
بن المهدي بأم البواقي.

Fogaca, N., Marianam C., (2019). Job Performance Analysis; Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.

Imhangbe, O. & Okecha, R. & Obozuwa, J. (2018). Principals leadership styles and teachers job performance: Evidence from Edo State, Nigeria. *Educational Management Administration & LEADERSHIP*, 47(2).234-249.

Maseka, G. & Kabeta, R. (2019). The Effects of Head Teachers, Leadership Styles on the Teacher performance in Selected Mission and Public Secondary schools of Muchinga province-Zambia. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 6(9), 158-165.

Muthoni, F. & Gitumu, W. & Mbugua, Z. (2017). Effect of principals Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub- Country. *International Journal of Humanities and Social Science Invention ISSN*, 6(8), 72-8.

Owens, R.G. (1970). Organizational behavior in schools. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall