

## القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت

د. أحمد سلامة العنزي \*

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث تتكون من (٥٢) بند موزعه على محورين هما: القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي، وطبقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (ن=٣٨٠) معلما ومعلمة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهم: يمارس مدراء المدارس في دولة الكويت القيادة بالقدوة بدرجة مرتفعة، ويتوافر الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام بدرجة مرتفعة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسائية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بعد (العلاقات الإنسانية) وبعد (المبادرة والإنجاز) والدرجة الكلية لمحور القيادة بالقدوة لصالح الذكور، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور القيادة بالقدوة لمديري المدارس تبعاً لمتغير سنوات الخدمة والتخصص، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والتخصص، وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية بين الدرجة الكلية للقيادة بالقدوة لمديري المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين، وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بحيث أن ثلاثة أبعاد القيادة بالقدوة يمكن أن تفسر ما نسبته ٥٢.١٪ من الولاء التنظيمي للمعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة بالقدوة - الولاء التنظيمي.

Leadership By Example for School Principals and Its Relationship to Teachers' Organizational Loyalty from the Perspective of Public School Teachers in Kuwait.

Dr. Ahmad Salamah Alanezi

### Abstract

This study aimed to identify leadership by example for school principals and its relationship to the organizational loyalty of teachers in public education schools in Kuwait. The study used the descriptive analytical method of association, and to achieve this goal the resolution tool was used to collect information, consisting of (52) items distributed in two axes: role-driving and organizational loyalty, and applied to a random sample of (n=380) teachers. Using appropriate statistical methods, the study reached some results: school principals in Kuwait exercise a high level of leadership by example, and organizational loyalty of teachers is high. There are statistically significant differences between the mathematical averages of the responses of the members of the study community with t(human relations) and (initiative and achievement). The overall degree of leadership axis by example in favor of males. There are no statistically significant differences in relation to the leadership axis by example according to the variables of years of service and specialization. There are no statistically significant differences in the focus of organizational loyalty depending on the gender, years of service and specialization. There is a strong positive correlation between the overall degree of leadership by example and organizational loyalty. There is a statistically significant predictive relationship between the two variables so that three dimensions of leadership by example could explain 52.1% of teachers' organizational loyalty.

Keywords:- leadership by example - organizational loyalty.

♦ أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت.

## مقدمة

تُعد القيادة مجالاً رئيسياً في العلوم التربوية والانسانية، والتي جذبت اهتمام العديد من الباحثين منذ سنوات طويلة، والسؤال الجوهرى الملح في ذلك المجال هو كيف يمكن للقائد أن يحفز أتباعه بنجاح على الانخراط في السلوكيات التي قد تتعارض مع رغباتهم الخاصة، ولكنها مفيدة للمجموعة. إحدى الطرق التي يمكن للقادة من خلالها تحقيق ذلك هي من خلال القيادة بالقدوة أو بالمثال وذلك من خلال الالتزام بالسلوكيات التي تكون بمثابة نموذجاً وإلهاماً للآخرين. ولقد جاءت الدراسات والبحوث الباحثين حول نظريات القيادة إلى التطرق إلى ماهية القيادة وخصائصها وصفاتها، وأهمية نماذج القيادة الفعالة بصورة ضمنية في العديد من النظريات؛ فالقيادة هي من أهم المقومات التي تستند عليها المنظمات، وتعرف القيادة بأنها النهج التأثيري الذي يسلكه قائد المدرسة تجاه الأفراد، من خلال تصرفاته وسلوكياته، واستثمار روح التنافس بين الأفراد، لبلوغ غايات المنظمة بأفضل جودة فعالية (أبو حسين، ٢٠١٨). ورغم ذلك التوسع في مفهوم القيادة لكن موضوع القيادة بالقدوة لم يلقى الاهتمام الكافي من خلال كون القائد قدوة حسنة لتابعيه يحتذى بها، عن طريق التطبيق العملي أو العمل التجريبي (Yaffe & Kark, 2011)، وتعد القيادة بالقدوة من أفضل الأساليب القيادية لدعم وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة (Eichenseer & Moser, 2019). وتم تضمين مفهوم القيادة بالقدوة في عدد من نظريات القيادة، فنظرية القيادة الكاريزمية والتحويلية والتي تشدد على أن تحقيق القيادة الفعالة مع المرؤوسين ينبثق من إظهار استعداده ليكون "واحداً منهم" ومساعدة المرؤوسين بعملهم. وفي نظرية القيادة بالتضحية بالنفس التي تشجع القادة أتباعهم على تجاوز المصالح الذاتية نيابة عن المنظمة ككل من خلال أن يكونوا القادة قدوة للتضحية بمصالحهم من أجل المنظمة التي يرأسوها (Johnson, 2015). فالقيادة عن طريق القدوة تعمل على مساعدة التابعين على التعرف على هوية القائد وخصيسته حيث يمتلك الكمال والتوحيد، وايضا تساهم في إقناعهم بتطبيق أفعال القائد وسلوكه مع اقواله وما يعتقدونه من معتقدات وقيم (المخلاي، ٢٠٠٩). وتعرف القيادة بالقدوة بأنها هي القيادة المؤثرة والملمه والتي تكون قدوة لبقية العاملين في المنظمة (Xu at al. 2017). بالإضافة الى ان القادة بالقدوة هم متعاونون بشكل مطلق ويؤثرون على الآخرين من خلال أفعالهم (Wang, Chen, & Wang, 2017) وهم القادة الذين يراقبون تصرفاتهم ويعززون الإيجابي منها محاولين تجنب الشبهات التي تؤدي إلى الإخلال بالأمانة وسوء السلوك، والذي قد ينعكس بدوره على تطوير كفاءتهم وتحملهم للمسؤولية، وإتمام أعمالهم بجودة وكفاءة، فنموذج القائد بالقدوة يعد نموذجاً منتجا في جميع الوظائف الإدارية القائم بها، مما ينعكس على دافعية المرؤوسين ورفع مستوى الرغبة في إتمام الأعمال بجودة أفضل، ويسهم في صقل ثقافة تنظيمية وبيئة عمل صحية (الرشايدة، ٢٠١٨). وتتضمن القيادة بالقدوة الأبعاد الآتية: العلاقات الإنسانية، والانضباط والالتزام، والمبادرة والإنجاز، وتحمل المسؤولية، ففى بُعد العلاقات الإنسانية فإن القائد يشارك العاملين في مناسباتهم الاجتماعية ويصغي لهم، ويحترم خصوصياتهم. وفي بُعد الانضباط فإن القائد يلتزم بأوقات الدوام الرسمي، ويحترم الأنظمة والتعليمات، ويتجنب التغيب عن العمل قدر المستطاع. وبالنسبة لبُعد المبادرة فإنه يتواصل مع ذوى العلاقة لإنجاح دور المدرسة ويتعامل مع المشكلات على أنها فرص للتعلم. وأخيراً، فعندما يتصرف القائد على أن كل شخص مسؤول عن أفعاله في حال وقوع الأخطاء في المدرسة، ويعترف بأخطائه ويعمل على تصحيحها، فإنه يحقق بُعد تحمل المسؤولية (الرشايدة، ٢٠١٨). فممارسات القائد تؤثر وتلهم من حوله من خلال أفعاله وإظهار القدوة، ويجب أن يكون القائد واثقاً ويؤمن برؤية مشتركة وقادر على تشجيع العاملين على فعل الشيء نفسه. والعامل المهم الذي يساهم في إنجاح هذه العملية هو الثقة المتبادلة. فإذا كان العاملون لا يتقنون بالقائد، ستضعف الروح المعنوية وبالتالي قد تؤدي إلى نتائج غير مرغوب بها. وإذا كان القائد لا يقدر جهود أعضاء الفريق الآخرين ومساهماتهم في تحقيق هدف مشترك، وينتقد أفعالهم

باستمرار، فمن الصعب أن يحظى بالاحترام المطلوب (Riski, 2017). وهناك مرتكزات يرتكز عليها القائد التربوي كي يحسن قيادة مؤسسته بالقدوة، منها: أن يتحلى قائد المدرسة بالصدق والشفافية في كافة مواقفه التربوية، وأن يكون قادر على إدارة الأزمات، من خلال حسن التصرف التي يبدية ازاء الأزمات، والمبادرة في تقديم الحلول بدلا من الموقف السلبي تجاهها مع الأخذ باستشارة الأفراد حول الحلول الأخرى، وأن يعزز حوارات هادفة، والسعي لتكوين بيئة مدرسية ملائمة، وإعطاء مساحة من الحرية للأفراد، والاستعانة بتفويض العمل لمنح الأفراد فرصة التعرف على طاقاتهم الكامنة (Golden, 2015).

ويعرف الولاء التنظيمي بأنه الإحساس المدرك والرغبة التطوعية في إبداء المصلحة العامة على المصالح الشخصية للفرد، نتيجة لتطابق أهداف الفرد بأهداف المنظمة، وتكريس كافة جهوده في تحقيق جودة وكفاءة المنظمة (الحنيطي، ٢٠١٨)، ويعرف بأنه درجة ميل الفرد اتجاه المنظمة؛ من خلال شعوره بالانتماء إلى قيم ومبادئ المنظمة والعاملين فيها (المحارمة، ٢٠١٨)، ويلاحظ أن الولاء التنظيمي يعبر عن اتجاهات الفرد التي يكنها الفرد اتجاه منظمته، ويمكن جوهره في مدى تقارب أهداف الفرد بأهداف المنظمة، ومدى التقدير الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته، وتكمن أهمية الولاء التنظيمي في كونه يمثل عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز (مسعود، ٢٠١٩، ص ٤٧). ويحقق التوازن النفسي للأفراد، ويكون شخصية أكثر إيجابية، ويسعى إلى تنمية روح الابتكار والإبداع، ويعزز روح الفريق، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إنجاز الأعمال بأفضل جودة وأصالة؛ محققة تطور المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها (بكر، ٢٠١٧، ص ٤٤). وتشتمل أبعاد الولاء التنظيمي على الآتي: الولاء العاطفي أو الوجداني؛ ويعرف بمدى فهم وإحساس الفرد بوجود صلة عاطفية وثيقة تربطه بالمنظمة، من حيث الرغبة في المحافظة على تقدمها ونجاحها وإيمانه بأهدافها، ويسعى إلى بذل كل الجهود لتحقيقها، وكون أهدافها ترتبط بأهدافه الشخصية، وهذا انعكاس لما تقدم له المنظمة من مساحات حرية، وإتاحة الفرصة له في المشاركة في صنع القرار، والدعم الدائم له، ويتمثل البعد الثاني بالولاء الاستمراري؛ ويعرف بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في استبقائه في المنظمة، لما يجد من عائد نفعي يلزمه على العمل فيها، ويتمثل البعد الثالث بالولاء المعياري أو الأخلاقي؛ ويعرف بأنه إحساس الفرد المرتبط بقيمه ومبادئه التي يؤمن بها، وتأثيرها على أداء عمله (عتريس، ٢٠١٦). ومن الآثار الإيجابية الناتجة عن الولاء التنظيمي ما يلي: زيادة الانضباط والانتظام في العمل، وقلّة تنقلات العاملين، زيادة الدافعية نحو العمل، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تطور المنظمة وجودة مخرجاتها (عطالله، ٢٠١٧)، وكفاءة الجماعات التي تنتمي إليها، وتنمية روح الفريق، وزيادة قوى الترابط بين أفرادها، وأقبال الأفراد غير المنتسبين لبيوتنا أعضاء في المنظمة ذات الولاء العالي؛ مما يحقق فرص أفضل في اختيار العاملين الأكثر جودة (بكر، ٢٠١٧). واستنادا على ما سبق ذكره؛ فقد صوغ للباحث أهمية تطبيق هذه الدراسة؛ للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وعلاقتها بأبعاد الولاء التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت.

### الدراسات السابقة

فيما يلي عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك على النحو الآتي: الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة بالقدوة، ويلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة بالقدوة؛ أجرى الرشيدة (٢٠١٨) دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة (النموذج) من وجهة نظر المعلمين، واعتمد الباحث في جمع بيانات دراسته على الاستبانة، وكانت عينه الدراسة تتمثل من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الكرك. ومن خلال توظيف المنهج الوصفي، توصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين

جاءت متوسطة، وأعلى تقدير كان لمجال العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة، وأدنى تقدير كان لمجال تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

#### الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي:

تناولت دراسة الحصنة (٢٠١٩) التي كانت بعنوان العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، ومن خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن درجة الولاء التنظيمي جاءت بدرجة عالية على الترتيب التنازلي الآتي: الأخلاقي ثم الاستمراري ثم العاطفي؛ كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة الولاء التنظيمي تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والتخصص؛ وجود فروقا بالولاء التنظيمي لصالح الابتدائية والمتوسطة مقابل المعلمين العاملين في أكثر من مرحلة تعليمية؛ كما تبين وجود فروق في الولاء التنظيمي ومجاليه (المستمر والأخلاقي) لصالح منطقة وسط بيشة مقابل الثانية. تطرقت دراسة آل منصور (٢٠١٩) المعنونة درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستهدفت الدراسة معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية بمكتب تعليم القطيف، وقد توصلت إلى عدة نتائج منها: أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين كان بدرجة كبيرة.

أجرت دراسة بولبداوي (٢٠١٩) التي كانت بعنوان مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية على عينته من مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي، حيث بلغ قوامها (٢١٩) مشارك، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة لدى مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج.

هدفت دراسة (Çelebi & Korumaz, 2016) بعنوان ولاء المعلمين لمشرفيهم والتزامهم التنظيمي، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين أبعاد الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

تناولت دراسة ( Izzati, Suhariaidi & Hadi, 2016 ) التي كانت بعنوان دور الكفاءة الذاتية في الالتزام التنظيمي الفعال لمعلمي المدارس الثانوية المهنية المؤقتة، من خلال استخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين الكفاءة الذاتية والولاء التنظيمي.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة؛ يتبين ندرة في الدراسات التي تناولت مبحث القيادة بالقدوة، برغم من كثرة اجتهادات الباحثين وتنوعها حول الأنماط القيادية والسلوك القيادي وتوضيح أثارها في المؤسسات التعليمية. حيث تشابهت جميع الدراسات التي تناولت مبحث الولاء التنظيمي باتخاذها المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتشابهت أيضا في العينة التي طبقت عليها الدراسة، حيث تم تطبيقها على المعلمين؛ ما عدا دراسة بولبداوي (٢٠١٩)، واختلفت الدراسات السابقة في البيئة التي طبقت فيها الدراسة، في حين تميزت الدراسة الحالية بربط المتغيرين القيادة بالقدوة والولاء التنظيمي، وتطبيقها في بيئة دولة الكويت، وقد تم الاستفادة من الأدب العلمي في تكوين الأطر المفاهيمي للبحث، وفي اختيار أداة البحث.

ومن خلال عرض ما سبق، يتضح لدينا ان العلاقة بين القيادة بالقدوة والولاء اللتنظيمي غير واضحة ومشوشة، ولذلك فإنه من المهم أن يتم محاولة استكشاف العلاقة بين المتغيرين.

## مشكلة الدراسة

حرصت دولة الكويت على تنمية منظومة التعليم ومواكبة التطور المعرفي في العملية التربوية، استناداً إلى فلسفة وزارة التربية التي تهدف إلى التفاعل مع تغيرات المستقبل في تطوير منظومة التعليم خاصة في إعداد كوادر بشرية مؤهلة ذو كفاءة قادرة على تحقيق تطلعات رسالتها، وقد شجعت وزارة التربية بعض المبادرات في تطبيق أساليب قيادية جديدة ومن خلال اتباع أساليب قيادة أكثر فاعلية ومرونة متجرداً من نمط الإدارة التقليدي مثل القيادة بالقدوة، وقد تجلّى ذلك في القرارات الوزارية المنظمة، لما لها من أثر على أداء العاملين وعلى الارتقاء بالعملية التعليمية (وزارة التربية، ٢٠١٥). وبالرغم من ذلك؛ إلا هناك تحديات تواجهها العملية التعليمية، فيما يتعلق بدور المعلم وعلاقته بالقيادات التربوية، إذ أن القيادة هي الوجه الأول لسلوك المعلم، والمحرك الأساسي نحو التقدم في العملية التربوية، وتؤثر نوعية العلاقات السائدة التي تربط القائد التربوي بمؤسسه بمدى وجود مناخ صحي في المنظمة (عرعر أوي، ٢٠١٥). فقد توصلت دراسة بهزادي (٢٠١٧) بضرورة تدريب القيادة التعليمية في وزارة التربية لتتمكن من إحداث التغيير الإيجابي المطلوب في العمل. ومن جانب آخر؛ اهتم العديد من الباحثين بأهمية العلاقات الإنسانية والقيادة في بيئة العمل في وزارة التربية بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، بهدف تطوير مخرجات التعليم، كون من أهم أسس ومبادئ إدارة العلاقات الإنسانية القيادة بالقدوة الحسنة (آل عادي والعبادي، ٢٠١٥). ولم يغفل الباحثون عن أهمية الولاء التنظيمي ورغبة الفرد بوجوده في المؤسسة واستمراريته في العمل وانتماءه لها، حيث أن الولاء التنظيمي مرتبط بالعنصر البشري ارتباطاً وثيقاً مما يدفع المنظمات إلى الاهتمام بالعمل جاهدة لكسب ولأئته وإشباع حاجاته، مما ينتج عنه الاستفادة القصوى من طاقاته وقدراته؛ لتحقيق أهداف المنظمة بالصورة المثلى (بازيد، ٢٠١٨)، حيث جاءت نتائج دراسة الحمد (٢٠١٣) تبين أن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة وهي درجة غير كافية للأهمية الجوهرية التي يحدثها الولاء التنظيمي. وبعد البحث في الأطر المفاهيمية لمبحث الدراسة؛ جاءت هذه الدراسة استجابة لتوصيات دراسات سابقة كدراسة الرشايدة (٢٠١٨) التي تناولت متغير القيادة بالقدوة ودراسة الحصنة (٢٠١٩) التي تناولت متغير الولاء التنظيمي؛ وتوصي بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذين المتغيرين، وتبين شح الدراسات التي تناولت مبحث القيادة بالقدوة، وترجع الدراسة الحالية أن مظاهر ارتباط الولاء التنظيمي لدى المعلمين في الكويت قد ترتبط بعوامل مختلفة ألا أن الدراسة الحالية تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بينه وبين ممارسة القيادة بالقدوة، وعلى حد علم الباحث لا توجد دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرين سواء العلاقة الارتباطية أو التنبؤية، ومن هذا المنطلق تحددت مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس التالي: "ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وعلاقتها بأبعاد الولاء التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟".

## أسئلة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ١- ما تصورات معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت حول درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لأبعاد القيادة بالقدوة تُعزى لتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص؟
- ٣- ما درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟

- ٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص؟
- ٥- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟
- ٦- هل هناك علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة على وجه الإجمالي إلى الآتي:

- ١- الكشف عن تصورات معلمي مدارس التعليم العام حول درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة.
- ٢- رصد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لأبعاد القيادة بالقدوة تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص.
- ٣- تقصي درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت.
- ٤- تعرف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)  $\alpha \leq$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص؟
- ٥- بيان ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي مدارس التعليم العام.
- ٦- الكشف عن وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي مدارس التعليم العام.

### أهمية الدراسة

تتأتي أهمية الدراسة الحالية من محاولة الكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة بالقدوة لمديري المدارس وعلاقتها بأبعاد الولاء التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من القياديين في وزارة التربية في دولة الكويت إذ تسهم نتائج هذه الدراسة في معرفة البرامج التدريبية التي من شأنها أن تفيدي في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس، ووضع القيادة بالقدوة كأحد المقاييس التي يقاس بها مدير المدرسة في تقييمه الإداري، وكذلك الإدارة المدرسية إذ تسهم نتائج هذه الدراسة في تبصير قادة المدارس بالممارسات الإدارية الإيجابية التي من شأنها أن تسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمعلمين، ومساعدة قادة المدارس في تطوير مهاراتهم وفهم سلوكيات المعلمين لتحسين العملية التعليمية وتطويرها، وكذلك المكتبات العلمية من خلال إثراءها ومعالجة نقص الأدلة البحثية حول موضوع أبعاد القيادة بالقدوة وعلاقته بأبعاد الولاء التنظيمي، لاسيما وأنها قد تكون الدراسة الوحيدة التي تناولت هذا البحث حسب علم الباحث.

### مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة المصطلحات والمفاهيم التالية، والتي يمكن تحديدها كالآتي:

### القيادة بالقدوة (Leadership by Example):

عرفها الرشيدة (٢٠١٨) بأنها: "هي تحريك الأفراد نحو هدف معين بمجموعة من الإعتقادات والسلوكيات والممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة ويتخذها الآخرون أنموذجا ومعيارا يحتدون

به في ممارساتهم وتصرفاتهم" (ص١٨). ويعرفها Eikenberry (٢٠١٥) بأنها: تأثر العاملين بأفعال القائد اتجاه الأمور وينتج عنها ردة فعل من العاملين تسهم في بلوغ أهداف المنظمة وتحقيقها. ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها نظرة العاملين للقائد كونه مثال يحتذى به، وتتضمن الممارسات في الأبعاد الآتية: العلاقات الإنسانية، والانضباط والالتزام، والمبادرة والإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في أداة الدراسة التي تقيس القيادة بالقدوة.

### الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty):

يعرفه آل منصور (٢٠١٩) بأنه "مدى تطابق وتوافق أهداف المعلم في الميدان التربوي مع أهداف المؤسسات التربوية، والمتمثلة في المدارس، وكذلك مدى قوة الاندماج الفعلي فيها، والعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها المنشودة، والرغبة في البقاء فيها والتضحية لأجلها، والافتخار بالانتماء لها، والاعتزاز بأنه عضو مؤثر فيها" (ص ٣٩٧). ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: ما يقدمه المعلمين من مشاعر اتجاه المنظمة من ولاء معياري أو أخلاقي، وولاء عاطفي، وولاء استمراري لتحقيق أهداف المنظمة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب في أداة الدراسة التي تقيس الولاء التنظيمي.

### حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتي:

- ١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية في عرضها لموضوع أبعاد القيادة بالقدوة، والمتمثلة في: العلاقات الإنسانية، والانضباط والالتزام، والمبادرة والإنجاز، وتحمل المسؤولية، وكذلك أبعاد الولاء التنظيمي المتمثلة في: الولاء المعياري أو الأخلاقي، الولاء العاطفي، والولاء الاستمراري، وعلاقة القيادة بالقدوة لمديري المدارس بالولاء التنظيمي للمعلمين.
- ٢- الحدود المنهجية: تعتبر الدراسة الحالية دراسة كمية مستعرضة؛ للتعرف على تصورات معلمي مدارس التعليم العام لدرجة توافر أبعاد القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- ٣- الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة على جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام في دولة الكويت.
- ٤- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠.

### منهج الدراسة وإجراءاته

اتبع الباحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي التنبؤي وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة. باعتبار أنه يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، بحيث يعبر عنها كمياً من خلال تحليل النتائج وتفسيرها (Creswell & Guetterman, 2018) والذي يساهم في الإجابة على التساؤلات التي تبحث فيما إذا كان هناك ارتباط بين المتغيرات، وتحديد حجم ودرجة الارتباط، وما إذا كان هناك علاقة بين المتغيرات، والذي يعد من أكثر المناهج ملائمة لغرض الدراسة الحالية التي تهدف إلى تعرف درجة توافر أبعاد القيادة بالقدوة وعلاقته بأبعاد الولاء التنظيمي في المدارس التعليم العام بدولة الكويت (مراد ووفوزية، ٢٠١٤).

### مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام الحكومية في جميع التخصصات العلمية والأدبية والعملية بدولة الكويت، في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2019- 2020) البالغ عددهم (١١٢٠٥)، منهم (٣٢٣٧) معلماً و(٧٩٦٨) معلمة في وزارة

التربية في دولة الكويت حسب احصائية ادارة التخطيط في وزارة التربية (٢٠١٩ / ٢٠٢٠ (وزارة التربية، ٢٠٢٠).

في حين عينة الدراسة تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية وهي التي تمنح لكل فرد فرصة متساوية لأن يتم اختياره من ضمن عينة الدراسة (مراد وهادي، ٢٠١٤)، حيث بلغ قوامها (٣٨٠) من معلمي مدارس التعليم العام الحكومية في دولة الكويت. و الجدول (١) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها الديموغرافية.

#### جدول (١)

#### توزيع العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	ت	%
الجنس	ذكر	١٢٥	٣٢.٩
	انثى	٢٥٥	٦٧.١
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٨٢	٢١.٥
	٥ - ١٠ سنوات	١٦٧	٤٤
	أكثر من ١٠ سنوات	١٣١	٥٠.٣٤
التخصص	مواد علمية	١٢٥	٣٢.٩
	مواد أدبية	١٤٤	٣٨.٠
	مواد عملية	١١١	٢٩.١

#### أداة الدراسة

ومن خلال مراجعة الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، ولتحقيق هدف الدراسة الذي يسعى إلى تعرف أبعاد القيادة بالقدوة وعلاقته بالولاء التنظيمي في مدارس التعليم العام في دولة الكويت، تم استخدام أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية. الجزء الثاني: يتعلق بأبعاد القيادة بالقدوة، تم اعتماد المقياس الذي تم استخدامه في دراسة (الرشايدة، ٢٠١٨)، وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية ومجتمعها، وتكونت الاستبانة من (٣٣) بندا موزعين في أربعة مجالات؛ وهي كالتالي: المجال الأول: وهو العلاقات الإنسانية، وتحتوي على (١١) بندا، المجال الثاني: الانضباط والالتزام وتحتوي على (٧) بنود، والمجال الثالث: المبادرة والانجاز وتحتوي على (٧) بنود، والمجال الرابع: ويحتوي على (٨) بنود. الجزء الثالث: المتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي، وتم استخدام استبانة طبقت في دراسة (آل منصور، ٢٠١٩) مع إجراء بعض التعديلات للملائمة لظروف الدراسة الحالية، وتكونت الاستبانة من (١٩) بندا موزعين في ثلاثة مجالات؛ وهي كالتالي: المجال الأول: وهو الولاء المعياري أو الأخلاقي ويحتوي على (٧) بنود، المجال الثاني: وهو الولاء العاطفي ويحتوي على (٦) بنود، والمجال الثالث: وهو الولاء الاستمراري ويحتوي على (٦) بنود. والاستجابة على أداة الدراسة كانت بناء على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي تدرج تحته خمس فئات هي: (بدرجة عالية جدا=٥، بدرجة عالية=٤، بدرجة متوسطة=٣، بدرجة منخفضة=٢، بدرجة منخفضة جدا=١).

#### متغيرات الدراسة

تكونت متغيرات الدراسة من جزئين، الجزء الأول المتغيرات المستقلة الخصائص الديموغرافية للعينة والتي تضمنت المتغيرات (الجنس وله فئتان: (ذكر، أنثى)، سنوات الخدمة وله ثلاث فئات: (أقل من ٥ سنوات)؛ (٥ - ١٠ سنوات)؛ (أكثر من ١٠ سنوات)، التخصص وله ثلاث فئات: (علمية)؛ (أدبية)؛ (عملية)) وثانيهما: الجزء الثاني: المتغيرات التابعة تتمثل المتغيرات التابعة في محورين، المحور الأول هو درجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالقدوة وبعادها الأربعة أبعاد؛ وهي كالتالي: العلاقات الإنسانية، والانضباط والالتزام، والمبادرة والانجاز، وتحمل المسؤولية.

المحور الثاني هو الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام، واشتملت على ثلاث أبعاد وهم الولاء المعياري أو الأخلاقي، والولاء العاطفي والولاء الاستمراري. وللتحقق من صدق الأداة (الاستبانة)، تم عرضها على خمسة من زملاء في قسم الإدارة التربوية من كلية التربية بجامعة الكويت حيث تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم من حيث الشكل والمحتوى، وتضمينها في النسخة الأخيرة. كما قام الباحث بالتأكد من صدق البنائي (التكويني) بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية قوامها (٢٠) مفردة معلمين ومعلمات وتم استبعادهم من عينة الدراسة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد، والدرجة الكلية للمحور التابع له وأشارت نتائج معاملات الارتباط إلى وجود درجة ارتباط موجبة دالة بين درجات كل بعد، والدرجة الكلية للمحور التابع له وبين الأبعاد بالمحورين عند مستوى ٠.٠١ مما يدل أن كل بعد من الأبعاد يقيس نفس الوظيفة التي تقيسها المحور (انظر جدول (٢) و (٣))

## جدول (٢)

معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمحور القيادة بالقدوة ن = ٢٠

المبادرة والانجاز	الانضباط والالتزام	العلاقات الإنسانية	القيادة بالقدوة	
			.951**	العلاقات الإنسانية
		.786**	.901**	الانضباط والالتزام
	.757**	.821**	.900**	المبادرة والانجاز
.780**	.840**	.852**	.942**	تحمل المسؤولية

❖ دال عند مستوى ٠.٠١

## جدول (٣)

معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي ن = ٢٠

الولاء العاطفي	الولاء المعياري أو الأخلاقي	الولاء التنظيمي	
		.922**	الولاء المعياري أو الأخلاقي
	.805**	.949**	الولاء العاطفي
.842**	.776**	.930**	الولاء الاستمراري

❖ دال عند مستوى ٠.٠١

وأخيراً، قام الباحث بحساب الثبات من خلال استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا المحورين ولأداة الدراسة ككل على العينة الاستطلاعية، والتي جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمته ٠.٩٨٦، ولأداة ككل وللمحور الأول ٠.٩٨٢ وللمحور الثاني ٠.٩٦٧ وهي مناسبة لأغراض الدراسة، (انظر جدول ٤)

## جدول (٤)

قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

الأبعاد	عدد البنود	ألفا كرونباخ
العلاقات الإنسانية	11	0.953
الانضباط والالتزام	7	0.901
المبادرة والانجاز	7	0.957
تحمل المسؤولية	8	0.950
المحور الأول: القيادة بالقدوة	33	0.982
الولاء المعياري أو الأخلاقي	7	0.928
الولاء العاطفي	7	0.935
الولاء الاستمراري	6	0.910
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	19	0.967
الأداة ككل	52	0.986

الاساليب الاحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) اصدار (٢٣) وتضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس النزعة المركزية والإحصاء الاستنتاجي الدلالة الإحصائية T – Test والارتباطات Correlation وتحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA) والانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

يشتمل هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة مع مناقشة استجابات أفراد مجتمع الدراسة لبندو الدراسة الموزعة على محورين: (١) درجة ممارسة مديري المدارس القيادة بالقدوة (٢)؛ الولاء التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام وتم عرض نتائج الدراسة حسب نوع الإحصاء المستخدم على النحو الآتي: (١) الإحصاء الوصفي الذي يشمل مقاييس النزعة المركزية تم استخدامه للإجابة عن السؤالين الأول والثاني؛ (٢) الإحصاء الاستدلالي والذي تم استخدامه للإجابة عن السؤال الثالث والرابع والخامس والسادس. وتم تحديد درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة بالقدوة وتوافر الولاء التنظيمي وفقاً لقيمة المتوسطات لإجابات أفراد عينة الدراسة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة بخصوص متغيرات الدراسة وحسب المقياس الآتي: أقل من ٢.٥٠ منخفض، من ٢.٥٠ – ٣.٤٩ متوسط، من ٣.٥٠ – ٥.٠٠ مرتفع.

### السؤال الأول: ما تصورات معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت حول

درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة؟ للإجابة عن السؤال الأول بشكل عام، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة بالقدوة. ويتضح من الجدول (٥) إن إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص القيادة بالقدوة تؤيد توافر القيادة بالقدوة بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر القيادة بالقدوة (٣.٧٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٥) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد احتل المرتبة الأولى بعد (الانضباط والالتزام) بمتوسط حسابي مقداره (٤.١١)، ثم بعد (المبادرة والانجاز) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٥)، وحل في المرتبة الثالثة بعد (العلاقات الإنسانية) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٥٩)، بدرجة مرتفعة وفي المرتبة الأخيرة وبفارق قليل عن البعد السابق جاء بعد (تحمل المسؤولية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٤). بدرجة مرتفعة وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى تصورات العينة بتوافر ممارسة مدراء المدارس القيادة بالقدوة بدرجة مرتفعة تميل إلى متوسطة، وقد يرجع ارتفاع درجة القيادة بالقدوة وابعادها بين مديري المدارس إلى تأثير ثقافة المجتمع الكويتي المحافظة، والتي تحترم وتقدر القدوة والمثال وتوليه اهتمام وتقدير كبيرين، ومدير المدرسة هو نتاج لتلك الثقافة المحافظة والتي تقدر وتجل القدوة وتتأثر به وبقيمتها. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدة (٢٠١٨) (انظر جدول ٥).

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التقدير لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد القيادة بالقدوة

التسلسل	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١ - ١١	العلاقات الإنسانية	3.59	0.91	3	مرتفعة
١٢ - ١٨	الانضباط والالتزام	4.11	0.84	1	مرتفعة
١٩ - ٢٥	المبادرة والانجاز	3.85	0.89	2	مرتفعة
٢٦ - ٣٣	تحمل المسؤولية	3.54	1.00	4	مرتفعة
	القيادة بالقدوة	3.74	0.85		مرتفعة

### السؤال الثاني: ما درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم

**العام في دولة الكويت؟** للإجابة عن السؤال الأول بشكل عام، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد الولاء التنظيمي وجاءت النتائج كالتالي:

ويتضح من الجدول رقم (٦) إن إجابات أفراد العينة عن مجموعات العبارات التي تخص توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت تؤيد توافر الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لتوافر القيادة بالقدوة (٤.٠٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة في هذا الجانب. وقد احتل المرتبة الأولى بعد (الولاء المعياري أو الأخلاقي) بمتوسط حسابي مقداره (٤.٢٣)، ثم بعد (الولاء العاطفي) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٧)، وحل في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد (الولاء الاستمراري) بمتوسط حسابي مقداره (٣.٩٥)، وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى تصورات العينة بتوافر الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت بدرجة مرتفعة. وقد يرجع ذلك إلى العمل الحثيث للقائمين في وزارة التربية لتحسين وضع المعلم الوظيفي والمالي، وخلق البيئة المدرسية المناسبة والصحية له، والتي تساعده على تحقيق أهدافه كمعلم. وقد يعزى السبب إلى الارتباط الوثيق للمعلمين بالمدرسة، وينظرون إلى المشكلات التي تواجهها المدرسة على أنها جزء من مشكلاتهم الشخصية، مما يجعلهم يبذلون الجهد لتحقيق أهدافها والبقاء فيها والاهتمام بمستقبلها، إضافة إلى وجود القيم والأهداف مشتركة بين المعلمين أنفسهم والمدرسة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحصنة (٢٠١٩) وال منصور (٢٠١٩)، واختلفت مع دراسة بولبداوي (٢٠١٩) (انظر جدول ٦).

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التقدير  
لاستجابات عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	التسلسل
1	مرتفعة	.77	4.23	الولاء المعياري أو الأخلاقي	٧ - ١
2	مرتفعة	.96	4.07	الولاء العاطفي	١٣ - ٨
3	مرتفعة	.82	3.95	الولاء الاستمراري	١٩ - ١٤
	مرتفعة	.79	4.09	الولاء التنظيمي	

### السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري

مدارس التعليم العام في دولة الكويت لأبعاد القيادة بالقدوة تُعزى لمتغيرات

الدراسة: الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test بالنسبة لمتغير الجنس، بينما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، والتخصص، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

للتحقق مما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول متغير الجنس الخاص في المحور الأول الخاص القيادة بالقدوة، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتبين بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بعيد (العلاقات الإنسانية) وبعد (المبادرة والإنجاز) والدرجة الكلية لمحور القيادة بالقدوة عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  تجاه الذكور، فيما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بباقي الأبعاد. ويمكن

تفسير هذه النتيجة الى اختلاف طبيعة الذكور والإناث في العمل، فمدراء المدارس الذكور والإناث يتفاعلون في العمل بطرق اجتماعية مختلفة، فالمدراء الذكور يميلون للعمل مع الجميع في المدرسة، والتي قد تتطلب منهم حد ادنى من مهارات العلاقات الانسانية وتوفر حس المبادرة والحث على الانجاز، وبالنسبة للمدراء الإناث فإنهم يتفاعلون أكثر في ثنائيات غير مرتبطة ببعضها البعض (Markovits & Benenson, 2010). واختلفت مع دراسة الرشيدة (٢٠١٨)، حيث ان الفروق كانت لصالح الاناث. (انظر جدول٧)

جدول (٧)

نتائج (ت.ت) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعا لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
العلاقات الإنسانية	ذكر	125	4.10	0.73	*3.78	*0.000
	انثى	255	3.34	0.90		
الانضباط والالتزام	ذكر	125	4.36	0.72	1.85	0.068
	انثى	255	3.99	0.87		
المبادرة والانجاز	ذكر	125	4.14	0.95	*2.06	*0.042
	انثى	255	3.71	0.83		
تحمل المسؤولية	ذكر	125	3.76	0.88	1.37	0.174
	انثى	255	3.43	1.04		
القيادة بالقدوة الدرجة الكلية	ذكر	125	4.08	0.76	*2.57	*0.012
	انثى	255	3.58	0.84		

❖ ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

وللتحقق مما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار التحليل الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين الفئات الثلاث، وتبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمحور القيادة بالقدوة تبعا لمتغير سنوات الخدمة، مما يعني أن المعلمين باختلاف سنوات الخدمة لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة القيادة بالقدوة لدى مديري المدارس، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن المديرين والمديرات يمارسون نمط القيادة بالقدوة على المعلمين باختلاف مقدار سنوات الخدمة بنفس الطريقة والأسلوب. وانضقت هذه النتيجة مع دراسة الرشيدة (٢٠١٨) (انظر جدول٨)

## جدول (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way A Nova للفروق الإحصائية  
بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
2.36 62.89 65.25	2	1.18	1.43	.246		
	377	0.83				
	379					
1.69 52.99 54.68	2	0.84	1.21	.304		
	377	0.70				
	379					
4.57 57.28 61.85	2	2.29	3.03	.054		
	377	0.75				
	379					
5.29 72.20 77.49	2	2.65	2.79	.068		
	377	0.95				
	379					
3.12 52.89 56.00	2	1.56	2.24	.113		
	377	0.70				
	379					

وللتحقق مما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول متغير التخصص تم استخدام اختبار التحليل الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين الفئات الثلاثة تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمحور القيادة بالقدوة تبعاً لمتغير التخصص، مما يعني أن المعلمين باختلاف تخصصاتهم لديهم وجهات نظر متشابهة حول درجة ممارسة القيادة بالقدوة لدى مديري المدارس، وقد يرجع السبب إلى التعامل اليومي مع مدير المدرسة بشكل متواصل، مما يؤدي إلى أن يكونوا أقل تركيزاً، حيث يتقاربون في آرائهم ووجهة نظرهم حول مدرائهم ومدى ممارستهم لنمط القيادة بالقدوة (انظر جدول ٩).

جدول (٩)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way A Nova) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعاً لمتغير التخصص

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.06	.941
	داخل المجموعات	65.15	377	0.86		
	المجموع	65.25	379			
الانضباط والالتزام	بين المجموعات	0.21	2	0.11	0.15	.863
	داخل المجموعات	54.47	377	0.72		
	المجموع	54.68	379			
المبادرة والانجاز	بين المجموعات	2.16	2	1.08	1.37	.260
	داخل المجموعات	59.69	377	0.79		
	المجموع	61.85	379			
تحمل المسؤولية	بين المجموعات	0.25	2	0.12	0.12	.886
	داخل المجموعات	77.25	377	1.02		
	المجموع	77.49	379			
القيادة بالقدوة الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.26	.770
	داخل المجموعات	55.62	377	0.73		
	المجموع	56.00	379			

السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت تُعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس ، وسنوات الخدمة ، والتخصص؟

للإجابة على هذا السؤال، فقد تمت الاستعانة بأساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent T-Test بالنسبة لمتغير الجنس ، بينما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، والتخصص ، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

وللتحقق مما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول متغير الجنس الخاص في المحور الأول الخاص بأعباء العمل ، تم استخدام اختبار (ت) ، تبين بعدم وجود فروق بين متغير الجنس بالأبعاد والدرجة الكلية لمحور الولاء التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أن تشابه بيئة العمل والواجبات المطلوبة من المعلمين والمعلمات، وتشابه المهام وطبيعة العمل وضغوط العمل للجنسين، ويعملان ضمن سياق مجتمعي متشابه في قيمه وعاداته وتقاليده. (انظر جدول ١٠)

## جدول (١٠)

## نتائج (ت. ت-test) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعاً لمتغير النوع

المحور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
الولاء المعياري أو الأخلاقي	ذكر	26	4.43	0.77	1.70	0.093
	انثى	53	4.13	0.75		
الولاء العاطفي	ذكر	26	4.30	0.96	1.52	0.132
	انثى	53	3.95	0.95		
الولاء الاستمراري	ذكر	26	4.17	0.71	1.70	0.094
	انثى	53	3.84	0.86		
الولاء التنظيمي الدرجة الكلية	ذكر	26	4.31	0.78	1.75	0.083
	انثى	53	3.98	0.78		

وللتحقق مما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول سنوات الخدمة تم استخدام اختبار التحليل الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين الفئات الثلاثة تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحث إلى تشابه الظروف المهنية للمعلمين أصحاب سنوات الخدمة المتباينة، فهم يؤدون نفس المهام والأعمال بمرور السنوات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحصنة (٢٠١٩)، (انظر جدول ١١)

## جدول (١١)

## نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way A Nova) للفروق الإحصائية

## بين المتوسطات تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الولاء المعياري أو الأخلاقي	بين المجموعات	3.35	2	1.68	3.01	.055
	داخل المجموعات	42.26	377	0.56		
	المجموع	45.61	379			
الولاء العاطفي	بين المجموعات	1.44	2	0.72	0.77	.467
	داخل المجموعات	71.04	377	0.93		
	المجموع	72.47	379			
الولاء الاستمراري	بين المجموعات	2.03	2	1.01	1.52	.225
	داخل المجموعات	50.73	377	0.67		
	المجموع	52.76	379			
الولاء التنظيمي الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.14	2	1.07	1.75	.181
	داخل المجموعات	46.55	377	0.61		
	المجموع	48.69	379			

وللتحقق مما إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة حول سنوات الخدمة تم استخدام اختبار التحليل الأحادي لمعرفة دلالة الفروق بين الفئات الثلاثة تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات

الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير التخصص، حيث إن الولاء التنظيمي متقارب بين المعلمين ذوي التخصصات المختلفة، وهذه النتيجة يعزوها الباحث إلى توافقتهم في البيئة المهنية والاجتماعية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحصنة (٢٠١٩)، (انظر جدول ١٢).

جدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way A Nova) للفروق الإحصائية بين المتوسطات تبعاً لمتغير التخصص

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الولاء المعياري أو الأخلاقي	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.44	.647
	داخل المجموعات	45.09	377	0.59		
	المجموع	45.61	379			
الولاء العاطفي	بين المجموعات	0.36	2	0.18	0.19	.826
	داخل المجموعات	72.11	377	0.95		
	المجموع	72.47	379			
الولاء الاستمراري	بين المجموعات	0.05	2	0.02	0.03	.966
	داخل المجموعات	52.71	377	0.69		
	المجموع	52.76	379			
الولاء التنظيمي الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.16	2	0.08	0.13	.882
	داخل المجموعات	48.53	377	0.64		
	المجموع	48.69	379			

**السؤال الخامس : هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟**

لقياس عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي مدارس التعليم العام ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation). وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية بين الدرجة الكلية للقيادة بالقدوة لمدارس المدارس والولاء التنظيمي للمعلمين ، ولوحظ الآتي: (١) توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة قوية بين الدرجة الكلية للقيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي (٢) توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ما بين الدرجة الكلية للولاء التنظيمي مع جميع أبعاد القيادة بالقدوة : (٤) توجد علاقة ارتباطية متوسطة نوعاً ما بين أبعاد القيادة بالقدوة لمدارس المدارس وأبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين، وتعد هذه النتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والتربوي تماماً، حيث إن وجود مستويات مرتفعة من القيادة بالقدوة لدى المديرين يعنى تحسين العلاقات الانسانية مع المعلمين، وان يكون قدوة لهم في الانضباط والالتزام، وان يحثهم على المبادرة والانجاز بشكل متواصل، ويتحمل المسؤولية عن تصرفاته او حتى تصرفات المعلمين انفسهم. هذا كله قد يكون له صدى ايجابي لدى المعلمين، ويعزز شعورهم بالفخر والثقة، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي لديهم (انظر جدول ١٣).

## جدول (١٣)

قيم معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد محور القيادة بالقدوة لمدراء المدارس وأبعاد الولاء التنظيمي للمعلمين

أبعاد القيادة بالقدوة					أبعاد الولاء التنظيمي
القيادة بالقدوة	تحميل المسؤولية	المبادرة والانجاز	الانضباط والالتزام	العلاقات الإنسانية	
.533	.371	.610	.434	.556	الولاء المعياري أو الأخلاقي
.639	.520	.634	.506	.676	الولاء العاطفي
.683	.588	.661	.577	.687	الولاء الاستمراري
.661	.526	.679	.540	.685	الولاء التنظيمي الدرجة الكلية

❖ دال عند مستوى ٠.٠١

**السؤال السادس : هل هناك علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة بالقدوة وأبعاد الولاء التنظيمي من وجه نظر معلمي**

**مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟**

ولبيان أهمية كل متغير مستقل (أبعاد القيادة بالقدوة) على حدة في الولاء التنظيمي، استخدم تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis. يوضح الجدول رقم (١٤) أن درجة توفير جميع أبعاد القيادة بالقدوة بشكل عام تفسر ما نسبته ٥٢.١% في توافر الولاء التنظيمي للمعلمين. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ وبدرجة جيدة القدرة على وجود الولاء التنظيمي للمعلمين عند توافر أبعاد ممارسة المدراء للقيادة بالقدوة. وقد أسفر نموذج الانحدار عن ثلاثة متغيرات دالة إحصائية أمام متغير الولاء التنظيمي هي: العلاقات الإنسانية بنسبة مساهمة ٦١% في المرتبة الأولى، ثم المبادرة والانجاز بنسبة مساهمة ٤٤.٢% بالمرتبة الثانية، ثم تحميل المسؤولية بالمرتبة الثالثة بنسبة مساهمة ٣٣.٨%، بينما لم يكن متغير الانضباط والالتزام والدرجة الكلية للقيادة بالقدوة معنويًا عند مستوى الدلالة المحددة. وتشير نتائج التحليل الإحصائي هنا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) للمتغيرات المتمثلة بالعلاقات الإنسانية والمبادرة والانجاز وتحميل المسؤولية، في التنبؤ بالالتزام الوظيفي للمعلمين، فيما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الانضباط والالتزام والدرجة الكلية في التنبؤ بالولاء التنظيمي عند مستوى المعنوية المذكور. (انظر جدول ١٤)

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد القيادة بالقدوة على مجال الولاء التنظيمي

$\beta$			
(AdjR <sup>2</sup> = .521, F= 29.30, P= .000)			
الدلالة	ت	Beta	
.001*	3.58	.610	العلاقات الإنسانية
.080*	0.25	.038	الانضباط والالتزام
.003*	3.10	.442	المبادرة والانجاز
.032*	2.18	.338	تحميل المسؤولية
.080*	0.25	.182	القيادة بالقدوة الدرجة الكلية

❖ ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

من خلال تحليل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يري الباحث أن ثلاثة من ابعاد القيادة بالقدوة (العلاقات الإنسانية، والمبادرة والانجاز، وتحمل المسؤولية) يمكنهم التنبؤ بالولاء التنظيمي للمعلم، فكلما ارتفعت الممارسات المرتبطة بتلك الأبعاد لمدير المدرسة بمقدار وحدة واحدة كلما ارتفع الولاء التنظيمي لدى المعلم، وهذا يعني أنه إذا توفر لمدير المدرسة سمات وخصائص القيادة بالقدوة بقدر مناسب، فإننا يمكن أن نتنبأ بأن مستوي الولاء التنظيمي سيرتفع بشكل مرضي.

### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- عقد دورات وورش تدريبية تشتمل على نماذج عملية وتطبيقية، تعمق من معرفة مديري المدارس بمفهوم القيادة بالقدوة.
- تضمين ممارسات القيادة بالقدوة وابعادها التاليه: العلاقات الإنسانية، والمبادرة والانجاز، وتحمل المسؤولية كمعايير تقييم الأداء الإداري لمدير المدرسة، وذلك لمساهمة تلك الأبعاد في تعزيز الولاء التنظيمي للمعلم.
- اعتبار ان امتلاك سمات القيادة بالقدوة معياراً ومكوناً أساسياً لاختيار مديري المدارس الجدد لما لهم من أثر في تنمية جوانب الولاء التنظيمي للمعلمين.
- التحفيز المادي بصرف مكافآت، والتحفيز المعنوي بمنح شهادات ودورات خارجية لأفضل مدير مدرسة في المنطقة التعليمية يمارس نمط القيادة بالقدوة.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية تتناول مفهوم القيادة بالقدوة وعلاقتها بمتغيرات السلوك التنظيمي مثل: الالتزام، والتحفيز والاتصال والتغيير والصراع.
- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية تتناول مفهوم القيادة بالقدوة من وجهة نظر مديري المدارس انفسهم او مساعديهم او رؤساء الاقسام.

## المراجع

- ١- أبو حسين، أسعد (٢٠١٨). أثر ممارسات القيادة التربوية بالمدارس الأهلية على تنمية الإبداع لدى المعلمين: دراسة تطبيقية على عينة من مدارس التعليم الأهلي بالرياض. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ٣٣(١)، ٢٩٢-٣٢٥.
- ٢- برباوي، كمال و قناشي، أمينة (٢٠١٩). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ١٠(١)، ٥٥٩-٥٧٢.
- ٣- بولبدادي، علي (٢٠١٩). مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١(٥٠)، ٩٥-١٠٦.
- ٤- بازيد، سمير محمد صالح (٢٠١٨). مستويات الولاء التنظيمي وعلاقتها بالخصائص التنظيمية: دراسة ميدانية في المجمع السياحي والتسويقي كارفور في محافظة دهبوك. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١١(١)، ٣٠-٣٧.
- ٥- بكر، صالح حامد (٢٠١٧). أثر الحوافز على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم الخاص (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- ٦- بهزادي، كلثوم حسين بن عوض (٢٠١٧) تطوير تدريب القيادات التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. عالم التربية، ١٦(٦٠)، ٦٤-٦٤.
- ٧- الحصنة، علي بن سعيد علي (٢٠١٩). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٢)، ١-٣٢.
- ٨- الحمد، عبدالله طالب حسين (٢٠١٣). الصعوبات التي تواجهها إدارات المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٩- الحنيطي، محمد فضل (٢٠١٩). درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٠- الخضير، فاطمة بنت علي (٢٠١٩). العدالة التنظيمية في الجامعات السعودية: تصور مقترح (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعه الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ١١- الرشايدة، نائل (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة (النموذج) من وجهة نظر المعلمين. دراسات العلوم التربوية، ٤٥(ملحق)، ١٤-٣٢.
- ١٢- آل سليمان، حسين (٢٠١٩). دور الإدارة المدرسية في تنمية العلاقات الإنسانية لدى المعلمين: دراسة تحليلية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي. مجلة التربية، ٣(١٦٨)، ٣٨١-٤١٤.
- ١٣- الشهري، خالد (٢٠١٨). واقع ممارسة قائد المدرسة الابتدائية الأهلية للعلاقات الإنسانية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٤(١٩)، ٣٠٧-٣٤٨.

- ١٤- آل عادي، فاطمة والعبادي، نذير سيحان(٢٠١٥). واقع ممارسة إدارة العلاقات الإنسانية لمدبرات المرحلة الثانوية بمدينة أبها من وجهة نظر المعلمات. *مجلة التربية*، ٣ (١٦٣)، ٦٣٩-٦٨٣.
- ١٥- عتريس، محمد عيد (٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق. *دراسات تربوية ونفسية*، ١(٩٣)، ٢١٥-٣٥٢.
- ١٦- عرعرأوي، غدیر (٢٠١٥). *علاقة المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في عمان بمستوى العلاقات الإنسانية بين المعلمين ومديري المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ١٧- عطالله، فاطمة وعبدالووي، حسين (٢٠١٧). أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفياري. *مجلة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع*، (٩)، ١-١٣.
- ١٨- العنزي، أحمد، والأنصاري، شيماء، والقاسم، إيمان(٢٠١٦). واقع ممارسة مدري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور الهيئة التعليمية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤١(٣)، ١٠٨-١٥٣.
- ١٩- القرني، سعد(٢٠١٧). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، (١٩٣)، ٢٢٥-٢٩٤.
- ٢٠- محمد، ثائر (٢٠١٦). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
- ٢١- المخلافي، محمد (٢٠٠٩). *القيادة الفاعلة وإدارة التغيير*. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- ٢٢- مساعد، علي(٢٠١٩). تأثير الأمن الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان.
- ٢٣- آل منصور، علي(٢٠١٩). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢٠)، ٣٧٩-٤٣٦.
- ٢٤- محارمة، أميرة (٢٠١٩). *درجة ممارسة القيادة بالخدمة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة)*. كلية الدراسات العليا، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٢٥- مراد، صلاح وهادي، فوزية (٢٠١٤). *طرائق البحث العلمي وتصميماتها وإجراءاته (ط.٢)*. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
- ٢٦- وزارة التربية (٢٠٢٠). *النشرة السنوية لإحصائيات التعليم ٢٠١٩/٢٠٢٠*. الكويت: وزارة التربية.
- 27- Çelebi, N., & Korumaz, M. (2016). Teachers' Loyalty to Their Supervisors and Organizational Commitment. *Educational Research and Reviews*, 11(12), 1161-1167.

- 28- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2018). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (6th Edition)*. USA: Pearson Education.
- 29- Eikenberry, K. (2015). What Leading By Example Really Means. Retrieved November 20 2019 form <http://blog.kevineikenberry.com/leadershipsupervisory-skills/what-leading-by-example-really-means>.
- 30- Eichenseer, M., & Moser, J. (2019). *Leadership in dynamic public good provision: Endogenous growth and inequality*. Working paper.
- 31- Golden, C. (2015). Top 10 Ways to Lead by Example. Retrieved December 6 2019 from [http://www.soulcraft.co/essays/lead\\_by\\_example.html](http://www.soulcraft.co/essays/lead_by_example.html)
- 32- Izzati, U. A., Suhariadi, F., & Hadi, C. (2016). The Role of Self Combetrnce on Affective Orgnizational Commttment of Vocational High School Temporary Teachers. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(4), 133.
- 33- Johnson, R. R. (2015). Leading by example: Supervisor modeling and officer-initiated activities. *Police Quarterly*, 18(3), 223-243.
- 34- Markovits, H., & Benenson, J. F. (2010). Males outperform females in translating social relations into spatial positions. *Cognition*, 117(3), 332-340.
- Riski, V. (2017). *Authoritarian Management Versus -35 Emotionally Intelligent Leadership (Master thesis)*. Economics and Business Administration. University of OULU.
- 35- Wang, Z., Chen, T., & Wang, Y. (2017). Leadership by example promotes the emergence of cooperation in public goods game. *Chaos, Solitons & Fractals*, 101, 100-105.
- 36- Xu, X., Rong, Z., Wu, Z. X., Zhou, T., & Tse, C. K. (2017). Extortion provides alternative routes to the evolution of cooperation in structured populations. *Physical Review E*, 95(5), 052302.
- 37- Yaffe, T., & Kark, R. (2011). Leading by example: the case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 806.