

الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم

تيسير الخوالدة

أستاذ دكتور - جامعة آل البيت - الأردن
tiseer2001@yahoo.com

سعود طلق الهاجري

باحث - وزارة التربية - الكويت

المخلص:

هدفت الدراسة تعرف الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٩١) معلماً ومعلمة. وتم تصميم أداة تكونت من محورين الأول: لقياس الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وتكونت من (٣١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (التخطيط، تنفيذ الأعمال، اتخاذ القرار)، والثاني: لقياس دافعية المعلمين نحو عملهم، وتكونت من (٢٢) فقرة، وتم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بالممارسات السلطوية. وأشارت النتائج إلى أن دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدافعية المعلمين نحو عملهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم.

وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بتدريب مديري المدارس على تبني الممارسات الديمقراطية بدلاً من الممارسات السلطوية؛ وإصدار تشريعات من قبل وزارة التربية تتضمن إشراك المعلمين من قبل مديري المدارس في التخطيط، وتنفيذ الأعمال، واتخاذ القرارات المدرسية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات السلطوية، دافعية المعلمين نحو عملهم، الكويت.



خلفية الدراسة وأهميتها:

المقدمة:

تعد الإدارة المحرك الأساس في كيان المؤسسات المجتمعية المختلفة، وخاصة المؤسسات التربوية، فهي تمثل أداة التغيير الأساسية بها، وهي المسؤولة عن نجاح وفشل هذه المؤسسات في أدائها لرسالتها، وتحقيقها لأهدافها، لذا تحتاج كل منظمه مهما تنوعت أنشطتها إلى إدارة متميزة قادرة على ملاحقة التغيرات المجتمعية، والاستجابة لمتطلبات المستقبل، ومواكبته.

ونجاح المؤسسة التربوية، وخاصة المدرسة، لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم، وأهدافه، أو على تطوير مناهجه، وأساليبه، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان، وتجهيزات، وموارد مالية، أو على حسن إعداد، وتدريب معلميه، وإنما يتوقف أيضاً على توفير قيادات واعية لإدارته، قادرة على التخطيط السليم، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم (عيسى، ٢٠٠٨).

ويُعد مدير المدرسة أهم العناصر الإدارية المتواجدة بالمدرسة، حيث إنه يُعد المسؤول عن وضع الخطط، المتابعة، والتقييم، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية، ومتابعة المعلمين.

ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً له الدور المهم، والأساسي في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى إدارتها، ويفترض أن تكون لديه الخبرة، والمؤهلات اللازمة، والولاء التنظيمي، والإلتزام بالعمل من خلال قيادة مدرسية ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين، وتثوير حوافزهم، ودوافعهم للعمل (ستراك، ٢٠٠٤).

وتختلف الممارسات القيادية التي يتبعها المديرون، فهناك الممارسات الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك الممارسات الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك القيادة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة عملهم، وترك لهم كل المسؤوليات (الاعا، ٢٠١١).

فالتربية التي تقوم على العنف، والتعسف، والقهر، والتسلط، ومصادرة الحرية، هي أقصر الطرق لتحطيم الفرد، وتدمير المجتمع. وقد أشار تقرير التنمية العربية الرابع إلى أن التربية العربية تخنق حرية الطالب، والمعلم معاً، فالتربية في الوطن العربي تعاني أمراضاً مستعصية، تتمثل في مشكلات كثيرة، وتحديات كبيرة، وأزمات حقيقية تعيق مسيرتها لتحقيق أهدافها. وتعد السلطوية من أهم الأمراض التي يعانيها الجسم التربوي العربي المثخن بالجراح لأن معظم المشكلات، والتحديات، والأزمات التربوية العربية، ليست إلا من أعراض ذلك المرض أو من نتائجه، وقد كان الاهتمام بالسلطوية متواجداً فيما يتعلق بالمجال السياسي، والاجتماعي، والثقافي، ولكن السلطوية التربوية لم تنل العناية الكافية، والاهتمام اللازم (السورطي، ٢٠٠٩).

وقد اهتمت الإدارة المعاصرة بدوافع العاملين، وأولتها أهمية خاصة، كما إستفادت من تجارب، وبحوث، ودراسات علم النفس الإداري، والصناعي، والسلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين انتاجية العاملين من جهة، ودافعيتهم من جهة ثانية. فالدافعية وإن اختلفت النظريات والآراء حيالها، إلا أن هناك اتفاقاً على أن الدافعية ذات ارتباط دقيق بسلوك الفرد في المؤسسات المختلفة (عياصرة، ٢٠٠٦). وتعد الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن تحقيق الرغبة لديهم، الأمر الذي يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ترتبط إلى حد كبير بنجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية للوصول إلى هدف معين، وهي التي تحرك السلوك، وتوجهه للغاية التي يقصدها؛ ولهذا فإن بث روح الانجاز في المنظمات أمراً ضرورياً لرفع الأداء، فالدافع للإنجاز يجعل الفرد يميل إلى تذليل العقبات لأداء شيء صعب بأقل قدر من الوقت مستخدماً ما لديه من قوة، ومثابرة واستثمار إمكانياته، وقدراته العقلية من أجل تحقيق النجاح في العمل (الريمساء، ٢٠١٤).

ودافعية المعلمين للإنجاز تعد الأمر الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة إلى البرامج التعليمية، والأنشطة المدرسية المختلفة، مما يشعره بالرضا والفاعلية ويكثف جهوده من أجل النجاح، فالدافعية هي أحد المتغيرات النفسية المؤثرة في كفاءة وفاعلية عملية التعلم لدى الطلبة، والتدريس لدى المعلمين (بني خلف والقبلان، ٢٠١٣).

ونظراً لتأثير الممارسات التي ينتهجها مديرو المدارس على دافعية المعلمين نحو عملهم، فإن الدراسة الحالية تحاول تعرف الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.

مشكلة الدراسة :

على الرغم من أهمية تبني مديري المدارس للممارسات الإدارية الحديثة، والتي تدعو إلى مشاركة المعلمين في الأنشطة المدرسية المختلفة، وما تتضمنه من مشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء حول القرارات المدرسية المختلفة، وتخويل مديري المدارس المعلمين الصلاحية في القيام ببعض الأدوار القيادية، إلا أن الواقع التربوي يشير إلى عكس ذلك، ويؤكد ممارسة مديري المدارس للأساليب السلطوية فيما يتعلق بالعمل المدرسي (الموجي، ٢٠١٣).

ويؤكد القرشي (٢٠١٥) على أن ضعف دافعية المعلمين للعمل يعزى لأسباب متعددة، إلا أن أهم هذه الأسباب على الإطلاق يتمثل في الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، فمديرو المدارس أصحاب الممارسات التشاركية والديمقراطية يزدون من مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم، أما مديري المدارس أصحاب الممارسات الأوتوقراطية والتسلطية يضعفون من دافعية المعلمين للعمل، ويضعفون أداءهم المهني.

ومن خلال عمل أحد الباحثين معلماً في المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ونتيجة لملاحظته تعدد الممارسات الإدارية لمديري المدارس في هذه المدارس، فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟
٣. ما مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين انفسهم؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات، الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى:

١. مستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. الفروق في مستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
٣. مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين انفسهم.
٤. الفروق في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
٥. العلاقة بين الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

١. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه المتمثل بالممارسات السلطوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.
٢. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس في تعاملهم مع المعلمين.
٣. يؤمل أن تشكل هذه الدراسة محورا أساسيا يستفيد منه مدرء المدارس لإعادة النظر في تعاملهم مع المعلمين لزيادة مستوى الدافعية لديهم.
٤. يؤمل أن تتوصل هذه الدراسة إلى نتائج واقعية يفاد منها البحث في مجال التربية.
٥. إثراء المكتبة العربية فيما يتعلق بموضوع الممارسات السلطوية ودافعية المعلمين.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة عدة مصطلحات من الضروري تعريفها، وتلك المصطلحات هي:

السلطوية: "سلوك فوق قاهر وممارسات من الصفوة التسلطية، تسلب قوى الإنسان وتضعف إمكانياته ولا تشبع احتياجاته الحقيقية، ولهذا فإنها تحول دون إنماء شخصيته بأبعادها المختلفة" (الخوالدة، ٢٠١٢: ١٦٤).

ويمكن تعريفها إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان المعد لهذه الدراسة والذي يتضمن المجالات التالية (التخطيط، تنفيذ الأعمال، اتخاذ القرار).

الدافعية: "حالة داخلية معقدة لا تلاحظ مباشرة ولكن يلاحظ أثرها على السلوك لذا فإن دافعية الفرد تستشف من سلوكه سواء في جانبه اللفظي أو غير اللفظي" (الطويل، ٢٠٠٦: ١٨٠).

ويمكن تعريفها إجرائياً بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان دافعية المعلمين نحو عملهم.

حدود الدراسة ومحدداتها:

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات الآتية:

- الحد الموضوعي:** إقتصرت الدراسة على موضوع الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.
- الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من مديري المدارس المتوسطة ومعلمي المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت
- الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت.
- الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦.

وتحدد نتائج الدراسة بما توفر من شروط اختيار العينة وحجمها، وبما توفر في أداة الدراسة من صدق وثبات لفقراتها في المجالات التي يتم تحديدها، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، العربية منها والأجنبية، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالممارسات السلطوية:

الدراسات العربية:

قام الجرب (٢٠٠١) بدراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين في محافظة حائل عسير التعليمية بالسعودية، كذلك معرفة العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة، ودافعية معلميه للعمل. وبلغت عينة الدراسة (٥٤٤) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في محافظة محاليل عسير التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الإداري الديمقراطي هو أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات محاليل عسير التعليمية حيث يمارس بدرجة مرتفعة، يليه النمط الإداري الأوتوقراطي ويمارس بدرجة متوسطة، وأخيراً النمط الترسلّي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل تعد (متوسطة)، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في متغير الخبرة حول تحديد النمطين الإداريين الديمقراطي والأوتوقراطي، وجاءت الفروق لصالح الخبرة الطويلة، بينما لم تكن هناك فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فيما يتعلق بالأنماط القيادية، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في دافعية المعلمين نحو العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والترسلّي ودافعية المعلمين نحو العمل، في حين كانت العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ودافعية المعلمين نحو العمل.

وهدف دراسة عياصرة (٢٠٠٣) إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية، ومستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية، كما هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية ودافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (١١٤١) من معلمي المدارس الحكومية الثانوية ومعلماتها في الأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها في الأردن هو النمط الديمقراطي، يليه الأوتوقراطي، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي تعزى إلى الجنس لصالح الإناث، والخبرة لصالح سنوات الخبرة المرتفعة في حين لا توجد فروق تعزى للمؤهل العلمي، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى دافعية المعلمين في المدارس الثانوية يعد متوسطاً، وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية المعلمين تعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقام الظفيري (٢٠٠٦) بدراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل ومعرفة الفروق في ضوء الخبرة والجنسية والمؤهل العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (٧١٨) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت هو النمط الديمقراطي، وأن مستوى دافعية المعلمين نحو العمل مرتفعة، كما بينت الدراسة وجود فروق بين النمط القيادي السائد تعزى لمتغير الخبرة والمؤهل العلمي والجنسية.

وقام الشميلة (٢٠٠٦) بدراسة هدفت تعرف الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الثانوية في الأردن، والبالغ عددهم (١٠٤٢) مديراً ومديرة، و(١٢٨٩٧) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة باستثناء النمط الاستبدادي التسلطي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي) في الأنماط الإدارية الثلاث، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح المديرين من ذوي الخبرة القصيرة (٥ سنوات فأقل).

وهدف دراسة الرشيد (٢٠١٠) إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٥١) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء النمط التسيبي في الرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة، وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية تعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أجرى العش (٢٠١٠) دراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (٥٤٨) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس العامة في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين في المدارس هو نمط (قيادة الفريق) الذي يولي اهتماماً عالياً على الفريق، وأن النمط القيادي الأقل تكراراً من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة الإنساني الذي يركز على العلاقات الإنسانية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط السلوك القيادي لدى مديري المدارس العامة ومديراتها، وبين ضغوط العمل لدى معلمهم من وجهة نظرهم، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في ضغوط العمل بين الذكور والإناث في كافة المجالات، وكانت الفروق لصالح الذكور.

وهدف دراسة علقم (٢٠١٣) معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٢) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداتين أحدهما لقياس الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس، والأخرى لقياس مستوى الدافعية لدى المعلمين، وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط السائد، وتوصلت النتائج كذلك إلى أن النمط القيادي الديمقراطي في الرتبة الثانية، ثم النمط القيادي التسيبي في الرتبة الثالثة، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية مع النمط القيادي الديمقراطي، بينما كانت العلاقة سلبية مع النمط الأتوقراطي والتسيبي، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة في النمط القيادي ومستوى الدافعية للتجاوز تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى المالكي (٢٠١٤) دراسة هدفت تعرف الأسلوب القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مدى اختلاف وجهات نظر المعلمين نحو الأساليب القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (التخصص العلمي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس)، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٧) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الثانوية يمارسون الأسلوب التشاركي كما يراها المعلمون بدرجة مرتفعة، وأهم يمارسون الأسلوب التسلسلي بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التشاركي من وجهة نظر المعلمين، ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لأسلوب القيادة التسلسلي من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى أبو الحاج (٢٠١٥) دراسة هدفت تعرف الأنماط القيادية السائدة الديمقراطية، والأوتوقراطي، والفوضوي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، وبين أن أثر متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة في النمط القيادي. تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري المدارس الحكومية، ثم النمط الفوضوي، يليه النمط الأوتوقراطي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام أنماط القيادة الديمقراطية، والأوتوقراطي، والفوضوي تعزى إلى متغير الجنس. وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لدرجة تقييم المعلمين لمديري المدارس الحكومية في استخدام نمط القيادة الديمقراطي يعزى إلى متغير الخبرة، في حين كان هناك فروق ذات دلالة في استخدام النمطين القيايين الأوتوقراطي، والفوضوي، وجاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة أونغ (Aung, 2001) إلى تحديد العلاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي في جامعة اسامبشون في المملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الشؤون الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط القيادة ودوافع العمل، ومع ذلك لم يكن هناك علاقة بين دوافع العمل والنمط القيادي إذا أزيلت العوامل البيئية المؤثرة، وكانت الرواتب من الأسباب التي تجعل المحاضرين يتركون العمل.

أما دراسة هاوكنز (Hawkins, 2002) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية حيث شملت عينة الدراسة (٥) مدارس ومعلمهم البالغ عددهم (١٣٣) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة ذو أثر هام على المناخ العام للمدرسة، إذ كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم، أو قل إلى النمط الموجه، كان المناخ أكثر انفتاحاً، وأن نمط القيادة التحويلي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

وهدف دراسة تانر (Tanner, 2006) إلى تعرف الممارسات التي يقوم بها المدير بأسلوب القيادة القائم على المشاركة، بالمقارنة مع الأسلوب القائم على التسلسل، وقد أجريت الدراسة في مدارس فلوريدا بالولايات المتحدة، وقد بلغت عينة الدراسة (٣٢٠) معلماً ومعلمة حيث دلت نتائج الدراسة إلى أثر سلوك القائد على فاعلية المدرسة، وزيادة الإنتاج، وقد أكدت النتائج أهمية السلوك القيادي التشاركي (الديمقراطي) للمدير، في تحديد درجة رضا المعلمين، والعمل بروح الفريق، وزيادة إنتاجية المعلم، حيث كانت درجة ممارسة السلوك القيادي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، ودرجة

ممارسة السلوك القيادي التسلسلي بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة أنماط القيادة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بدافعية المعلمين:

الدراسات العربية:

قام سمارة وسمارة، والسلامات (٢٠١٢) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم. تكونت عينة الدراسة من (١٠٨) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم كان مرتفعاً؛ إذ حصل مجال "المظهر العام والهيئة الخارجية" على أقل متوسط حسابي، فيما حصل مجال "السلوك" على أعلى متوسط. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية. كما أظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان مرتفعاً. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية الإنجاز تعزى لمتغير: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا لذواتهم ومستوى دافعية الإنجاز لديهم.

بينما هدفت دراسة بني خلف والقبلا (٢٠١٣) تعرف مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش في الأردن من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم كان متوسطاً، كما أكدت النتائج وجود فروق في متغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق في سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

وأجرى لبوز وحجاج (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الدافعية للتدريس لدى معلمي المواد الاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٨) معلماً ومعلمة من معلمي المواد الاجتماعية في ولاية ورقلة بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الدافعية للتدريس كان متوسطاً، ووجود العديد من المحوقات التي تواجه معلمي المواد الاجتماعية منها قلة الحوافز المادية وفرص التقدم الوظيفي للمعلم، ونقص التشجيع المعنوي للمعلم، وتضييق مجاله في الحركة، وتعيينه بعيداً من مقر سكنه، أو في المنطقة التي يرغب فيها، بالإضافة إلى كثافة نصاب المعلم من الحصص بل إن المنحى على العكس من ذلك، وانخفاض قيمة المعلم الوظيفية، والثقافية، وقلة الفرص التدريبية، وحتى وإن وجدت فهي عديمة الجدوى لأن المدرسين يحملون اتجاهات سلبية نحوها، وغياب المعاملة العادلة لأفراد المدرسة.

وفي دراسة أجراها الشهري (٢٠١٤) هدفت تعرف درجة تطبيق العدالة التنظيمية، وتعرف دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة جدة بالسعودية من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٢١١) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن درجة تطبيق العدالة التنظيمية كانت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند دافعية الإنجاز تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة.

وهدف دراسة أبو سمرة وحمارشة (٢٠١٤) التعرف إلى العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين في فلسطين. وتكونت عينة الدراسة من (٢١٦) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائجها أن دافعية الإنجاز لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية مرتفعة وإيجابية ودالة إحصائية بين متوسطات دافعية الإنجاز لدى المعلمين وتقديراتهم للممارسات القيادية لمديريهم.

وقام القرشي (٢٠١٥) بدراسة هدفت تعرف درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية ودرجة دافعية الإنجاز لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٣) من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الممارسات الإدارية بمجال اتخاذ القرار، ومجال المتابعة، ومجال التحفيز كانت تمارس بدرجة عالية، وأن دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف كانت عالية، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الإدارية ودافعية الإنجاز.

الدراسات الأجنبية:

قام اندرسون (Anderson, 2002) بدراسة هدفت تعرف درجة دافعية المعلمين وبيان العوامل الأكثر أهمية التي تساعد على البقاء في مهنتهم كمعلمين وتزيد دافعتهم نحو العمل، وأجريت الدراسة على عينة تكونت من (٣٩٢) معلماً ومعلمة من مدارس مختلفة من ولاية جنوب كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن دافعية المعلمين كانت متوسطة، وأن هناك عوامل تزيد من دافعتهم نحو العمل وتساعد على البقاء في المهنة بدعم المديرين للمعلمين، وتعاون الطلبة، والبيئة الآمنة النظيفة، والراتب العالي، والصفوف المؤسسية.

وأجرى ديامنتس (Diamantes, 2004) دراسة هدفت التعرف إلى درجة دافعية المعلمين وعمل مقارنة بين ما يتوقعه المديرون من معززات لدافعية المعلمين وما يعتقد المعلمون محفزاً لدافعتهم في التدريس. وأجريت الدراسة على معلمي ومديري خمس مدارس مختلفة في ولاية تكساس. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن دافعية المعلمين كانت متوسطة.

وهدف دراسة ليو (Liu, 2013) تعرف دافعية المعلمين للإنجاز وعلاقتها بالقيادة التحويلية لدى مديري المدارس في المدارس المتوسطة في مدينة شينيانغ بالصين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٣) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الدافعية للإنجاز لدى المعلمين تعد مرتفعة، وأن ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية تعد مرتفعة كذلك، وأكدت النتائج على وجود علاقة بين دافعية المعلمين للإنجاز والقيادة التحويلية، وأشارت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وهدف دراسة بونجوه (Pongoh, 2014) تعرف أثر القيادة المدرسية على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين في المدارس العامة في مدينة مانادو باندونيسيا، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور مديري المدارس في زيادة الدافعية للإنجاز لدى المعلمين تعد مرتفعة، كما أشارت إلى أن مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين تعد مرتفعة، وأشارت كذلك إلى وجود علاقة بين القيادة المدرسية والدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ووجود تأثير للدافعية للإنجاز على امتلاك المعلمين للكفايات المهنية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- سعت بعض الدراسات التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس، كما في دراسة الجرب (٢٠٠١)؛ والشمايلة (٢٠٠٦)؛ والبلوى (٢٠٠٨)؛ والعش (٢٠١٠)؛ وأبو الحاج (٢٠١٥)؛ وسعت دراسات أخرى إلى تعرف مستوى دافعية المعلمين للعمل مثل دراسات كل من: بني خلف والقبان (٢٠١٣) وعلقم (٢٠١٣) ولبوز وحجاج (٢٠١٣). وتسعى الدراسة الحالية إلى تعرف الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.
- استخدمت العديد من الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طبيعة موضوعها، ومنهجها حيث اعتمدت المنهج الوصفي.
- أما الدراسة الحالية فانها تتفق مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة ولكنها تختلف عنها من حيث مجتمع الدراسة وعينها واهداف الدراسة، كما تختلف عنها في الاداة.
- وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحثان من تلك الجهود في عدة مجالات منها:
- الإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء وصفاً لمنهجية الدراسة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينها وأداة الدراسة التي تم استخدامها والإجراءات اللازمة للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت والبالغ عددهم (٣٤٥٦) معلماً ومعلمة بواقع (١٤٧٢) معلماً و (١٩٨٤) معلمة، حسب إحصائيات وزارة التربية الكويتية لعام ٢٠١٥/٢٠١٦.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٩١) معلماً ومعلمة بواقع (١٩٣) معلم و (١٩٨) معلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، وبنسبة (١١,٣%) من المجتمع الأصلي للعينة. والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٩٣	٤٩,٤
	أنثى	١٩٨	٥٠,٦
	المجموع	٣٩١	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	٣٣٩	٨٦,٧
	ماجستير وأعلى	٥٢	١٣,٣
	المجموع	٣٩١	١٠٠%

أقل من ٥ سنوات	١٠٣	٢٦,٣
من ٥ - ١٠ سنوات	١٥١	٣٨,٦
أكثر من ١٠ سنوات	١٣٧	٣٥,٠
المجموع	٣٩١	١٠٠%

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة وتكونت من محورين الأول لقياس الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت، وتكوّن من (٣١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (التخطيط، تنفيذ الأعمال، اتخاذ القرار)، والمحور الثاني لقياس دافعية المعلمين نحو عملهم بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت، وتكوّن من (٢٢) فقرة. وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسات كل من الجرب (٢٠٠١)؛ والشمايلة (٢٠٠٦) والبلوي (٢٠٠٨)؛ والعش (٢٠١٠) بني خلف والقبلا (٢٠١٣) وعلقم (٢٠١٣)؛ ، وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: اشتمل على المعلومات الديمغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: فقرات لقياس الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت، وتكوّن من (٣١) فقرة.

الجزء الثالث: فقرات لقياس دافعية المعلمين نحو عملهم ، وتكوّن من (٢٢) فقرة.

وقد تم تحديد الاستجابات بخمس درجات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي هي (كبيرة جداً وتأخذ الرقم (٥)، وكبيرة وتأخذ الرقم (٤)، ومتوسطة وتأخذ الرقم (٣)، وقليلة وتأخذ الرقم (٢)، وقليلة جداً وتأخذ الرقم (١)).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (١٥) محكم (الملحق (٢)، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين وتم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة حيث كان عدد الفقرات لمقياس الممارسات السلطوية (٣٤) فقرة، في حين بلغ عدد الفقرات لمقياس دافعية المعلمين نحو عملهم (٢٤) فقرة ، وتم حذف (٣) فقرات من مقياس الممارسات السلطوية ليصبح مكوناً من (٣١) فقرة في صورته النهائية بعد التحكيم، وتم حذف فقرتين من مقياس دافعية المعلمين نحو عملهم ليصبح مكوناً من (٢٢) فقرة بعد التحكيم.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): قيم معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

مقياس الممارسات السلطوية		
الرقم	المجال	كرونباخ ألفا
١	التخطيط	٠,٨١
٢	تنفيذ الأعمال	٠,٧٧
٣	اتخاذ القرار	٠,٨٣
مقياس دافعية المعلمين نحو عملهم		
	دافعية المعلمين نحو عملهم	٠,٩١

من خلال جدول (٢) يتضح تمتع الأداة بمعامل ثبات عالٍ، وهو ما يشير إلى أن قيمة معامل الثبات مرتفعة ومقبولة لغايات البحث.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وإجراء تحليل التباين الاحادي.
- للإجابة عن السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية.

وللتعرف على درجة التقدير، اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

وأعتمد الباحثان على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجبراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، وذلك اعتماداً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

ومن ثم أصبحت التقديرات كالتالي:

المتوسط الحسابي (من ١: ٢,٣٣) مؤشراً منخفضاً.

المتوسط الحسابي (من ٢,٣٤: ٣,٦٧) مؤشراً متوسطاً.

المتوسط الحسابي (من ٣,٦٨: ٥) مؤشراً مرتفعاً.

نتائج الدراسة:

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢	تنفيذ الأعمال	٣,٣٨	٠,٦٨	متوسطة
٢	١	التخطيط	٣,٣٢	٠,٦٩	متوسطة
٣	٣	اتخاذ القرار	٣,٢٦	٠,٧٦	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٣٣	٠,٧٣	متوسطة

يبين الجدول (٣) أن درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (٣,٢٦ - ٣,٣٨)، حيث جاء مجال (تنفيذ الأعمال) في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٨)، تلاه في الرتبة الثانية مجال (التخطيط) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩)، تلاه في الرتبة الثالثة مجال (إتخاذ القرار) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت على

النحو الآتي:

المجال الأول: تنفيذ الأعمال

يظهر الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تنفيذ الأعمال.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال تنفيذ الأعمال مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢١	يؤكد مدير المدرسة على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل	٣,٧٩	١,١٣	مرتفعة
٢	١٥	يضع مدير المدرسة حلولاً لمشكلات العمل	٣,٦٨	١,١٧	مرتفعة
٣	١٤	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليمات وقواعد محددة	٣,٦٢	١,١٣	متوسطة
٤	١٩	يتابع مدير المدرسة عملية دوام المعلمين بشدة	٣,٥٧	١,١٤	متوسطة
٥	٢٠	يكلف مدير المدرسة المعلمين بأعمال إضافية لإنجاز الأعمال في مواعييدها المحددة	٣,٤٣	١,١٠	متوسطة
٦	١٨	يعتمد مدير المدرسة على بعض المعلمين في إنجاز بعض أعماله الخاصة	٣,٣١	١,٢٠	متوسطة

٧	١٦	يطلب مدير المدرسة من المعلمين إنجاز المهمات التي يكلفهم بها فقط	٣,٢٣	١,١٨	متوسطة
٨	١٧	يتصرف مدير المدرسة بدون مشاورة المعلمين	٣,١١	١,٢٨	متوسطة
٩	١٢	يرفض مدير المدرسة تفسير أعماله ومناقشتها	٣,٠٧	١,٣٤	متوسطة
١٠	١٣	يتصرف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين	٢,٩٦	١,٢٩	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٣٨	٠,٦٨	متوسطة

يبين الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لمجال تنفيذ الأعمال متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٨). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تنفيذ الأعمال ما بين (٢,٩٦-٣,٧٩)، وجاءت الفقرة (٢١) والتي تنص على " يؤكد مدير المدرسة على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل " في الرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٣)، وجاءت الفقرة (١٣) ونصها " يتصرف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين " بالرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٦)، وبانحراف معياري بلغ (١,٢٩).

المجال الثاني: التخطيط

يظهر الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال التخطيط.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	يتقيد مدير المدرسة بالانظمة والتعليمات	٣,٨٢	١,١٣	مرتفعة
٢	٩	يهتم مدير المدرسة بالتخطيط لأعماله	٣,٦٧	١,١٤	متوسطة
٣	٦	يقرر مدير المدرسة ما الذي يمكن عمله وكيفية تنفيذه	٣,٥٧	١,١٢	متوسطة
٤	٥	يحتفظ مدير المدرسة بجميع الصلاحيات	٣,٥٢	١,١٥	متوسطة
٥	١١	يطلب المدير من المعلمين تنفيذ الخطط الموضوعة من قبله	٣,٥٠	١,١٧	متوسطة
٦	١	ينفرد مدير المدرسة بوضع الخطط وسياسات العمل بالمدرسة	٣,٣٧	١,١٦	متوسطة
٧	١٠	يضع المدير الخطط بناءً على معرفته الشخصية	٣,٣٦	١,١٩	متوسطة
٨	٢	يضع مدير المدرسة معايير الأداء حسب رغبته للتعرف على مستوى أداء المعلمين	٣,٣٥	١,١٩	متوسطة
٩	٤	يقلل مدير المدرسة من شأن الاقتراحات التي يبديها المعلمون	٢,٨٢	١,١٩	متوسطة
١٠	٨	لا يهتم بتفصيلات العمل عند التخطيط	٢,٧٨	١,٢٤	متوسطة
١١	٧	يغفل مدير المدرسة الجوانب الانسانية للمعلمين عند القيام بالتخطيط	٢,٧٤	١,٣٣	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٣٢	٠,٦٩	متوسطة

يبين الجدول (٥) أن الدرجة الكلية لمجال التخطيط متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٢)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال التخطيط ما بين (٢,٧٤-٣,٨٢)، وجاءت الفقرة (٣) والتي تنص على " يتقيد مدير المدرسة بالانظمة والتعليمات " في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٣)، وجاءت الفقرة (٧) ونصها " يغفل مدير المدرسة الجوانب الانسانية للمعلمين عند القيام بالتخطيط " بالرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٤)، وبانحراف معياري بلغ (١,٣٣).

المجال الثالث: اتخاذ القرار

يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات مجال اتخاذ القرار.

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٢٥	يسترشد مدير المدرسة باللوائح عند اتخاذ أي قرار.	٣,٧١	١,١٤	مرتفعة
٢	٢٤	يختار مدير المدرسة الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	٣,٦٢	١,١٠	متوسطة
٣	٢٢	يتخذ مدير المدرسة قراره دون تراجع	٣,٥٤	١,١٣	متوسطة
٤	٢٧	يُجبر مدير المدرسة على رأيه أثناء تطبيق القرارات	٣,٣٨	١,١٦	متوسطة
٥	٣١	يتولى مدير المدرسة حل المشكلات ودراستها والبت فيها بنفسه	٣,٣٢	١,١٧	متوسطة
٦	٢٦	يفضل مدير المدرسة اتخاذ القرار بمفرده.	٣,١٨	١,١٨	متوسطة
٧	٢٣	يعتبر مدير المدرسة عملية اتخاذ القرار مهمة فردية.	٣,١٤	١,١٥	متوسطة
٨	٢٨	يوجه مدير المدرسة المعلمين بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة	٢,٩٨	١,٢٧	متوسطة
٩	٢٩	يهدد مدير المدرسة المعلمين باستخدام سلطاته الرسمية	٢,٩٢	١,٣٧	متوسطة
١٠	٣٠	يعتبر مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	٢,٨٥	١,٣٢	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٢٦	٠,٧٦	متوسطة

يبين الجدول (٦) أن الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦). وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات مجال اتخاذ القرار ما بين (٣,٧١-٢,٨٥)، وجاءت الفقرة (٢٥) والتي تنص " يسترشد مدير المدرسة باللوائح عند اتخاذ أي قرار" في الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١)، وبانحراف معياري بلغ (١,١٤)، وجاءت الفقرة (٣٠) ونصها "يعتبر مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت" بالرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥)، وبانحراف معياري بلغ (١,٣٢).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والجدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات		التخطيط	تنفيذ الأعمال	اتخاذ القرار	الكلية
الجنس	ذكر	س	٣,٣٨	٣,٣٨	٣,١٨	٣,٥٤
		ع	٠,٦٤	٠,٦٤	٠,٧١	٠,٤٩
	أنثى	س	٣,٢٦	٣,٣٨	٣,٣٥	٣,٥٠
		ع	٠,٧٣	٠,٧٣	٠,٨٠	٠,٥٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	س	٣,٣٢	٣,٣٧	٣,٢٥	٣,٥٢
		ع	٠,٧١	٠,٦٩	٠,٧٧	٠,٥٣
	ماجستير فأعلى	س	٣,٣٣	٣,٤١	٣,٣٥	٣,٥٠
		ع	٠,٥٩	٠,٦٣	٠,٧١	٠,٤٥
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	س	٣,٢٩	٣,٣٤	٣,٢٥	٣,٤٩
		ع	٠,٧١	٠,٧٠	٠,٧٥	٠,٥٦
	من ٥ - ١٠ سنوات	س	٣,٣٥	٣,٣٧	٣,٢٦	٣,٥١
		ع	٠,٧٣	٠,٧١	٠,٨١	٠,٥٤
	أكثر من ١٠ سنوات	س	٣,٣١	٣,٤١	٣,٢٨	٣,٥٤
		ع	٠,٦٤	٠,٦٥	٠,٧١	٠,٤٧

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يبين الجدول (٧) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)، وسنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): تحليل التباين الاحادي لأثر الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة على مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = ٠,٤٣١ ح = ٠,٠٨	التخطيط	٠,٠٣	١	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٨٢
	تنفيذ الأعمال	٠,٧٩	١	٠,٧٩	١,٦٧	٠,٢٠
	اتخاذ القرار	٣,٥٣	١	٣,٥٣	٦,١٤	٠,٠٦
الكلية						
المؤهل العلمي هوتلنج = ٠,٩١٨ ح = ٠,٠٨٤	التخطيط	٠,١٣	١	٠,١٣	٠,٠٩	٠,٧٦
	تنفيذ الأعمال	٠,٠٣	١	٠,٠٢	٠,٠٥	٠,٨٢
	اتخاذ القرار	٠,٤٥	١	٠,٤٥	٠,٧٨	٠,٣٨
الكلية						
سنوات الخبرة ويلكس = ٠,٥٢	التخطيط	٠,١٣	٢	٠,٠٦	٠,١٣	٠,٨٨
	تنفيذ الأعمال	٠,١٩	٢	٠,٠٩	٠,٢٠	٠,٨٢

٠,٩٠	٠,١٠	٠,٠٦	٢	٠,١٢	اتخاذ القرار	ح=٤٨٥
٠,٨٧	٠,١٤	٠,٠٤	٢	٠,٠٨	الكلية	
		٠,٤٨	٣٧٩	١٨٣,٦١	التخطيط	الخطأ
		٠,٤٧	٣٧٩	١٧٨,٦٩	تنفيذ الأعمال	
		٠,٥٧	٣٧٩	٢١٧,٧٢	اتخاذ القرار	
		٠,٢٨	٣٧٩	١٠٥,١٥	الكلية	
			٣٩١	٤٤٩٠,٢٧	التخطيط	الكلية
			٣٩١	٤٦٤٤,٩٦	تنفيذ الأعمال	
			٣٩١	٧٣٨٨,٧٢	اتخاذ القرار	
			٣٩١	٤٩٤٤,٣٣	الكلية	

يتبين من الجدول (٨) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع المجالات المتعلقة بالممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. والجدال (٩) يبين ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	أنجز عملي على أفضل ما يكون	٤,١٣	١,٠٢	مرتفعة
٢	١٧	أحرص على إتقان عملي	٤,١٠	١,٠٦	مرتفعة
٣	١٢	أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام	٤,٠٦	١,٠٥	مرتفعة
٤	١٤	تزيد مساعدة الزملاء في المدرسة من رغبي في العمل بجدية.	٤,٠٥	١,٠٠	مرتفعة
٥	١٦	أجهد في عملي كمعلم	٤,٠٤	١,٠٦	مرتفعة
٦	١٠	أقوم بعمل الأشياء بعد التفكير بها جيداً	٣,٩٧	١,٠٤	مرتفعة
٧	٩	أنجز الأعمال الموكلة إلي بشكل صحيح	٣,٩٦	١,٠٣	مرتفعة
٨	٤	أصبر على إتمام العمل إذا كان صعباً	٣,٩٤	١,٠٣	مرتفعة
٩	٥	أتحمل المشكلات والأعباء التي أواجهها	٣,٩٣	١,٠٨	مرتفعة
١٠	٢١	أحرص على أن يكون عملي في مقدمة اهتماماتي	٣,٩٢	١,٠٩	مرتفعة
١١	٢٢	أحرص على عدم ضياع وقت الحصة	٣,٩١	١,١٥	مرتفعة
١٢	٧	أملك العزم والتصميم على الفوز في أية منافسة	٣,٨٨	١,٠٧	مرتفعة
١٣	٣	أشعر بأني لدي المقدرة على القيام بأعبائي الوظيفية	٣,٨٨	١,١٣	مرتفعة
١٤	١٩	أبدأ يومي الدراسي وفق برنامج محدد	٣,٨٧	١,٠٨	مرتفعة
١٥	١٣	يساعد تفويض السلطات من مدير المدرسة في تخشّن عملي مع الطلبة	٣,٧٧	١,١٣	مرتفعة
١٦	١٨	أذهب للمدرسة بحماس ونشاط	٣,٧٤	١,١٢	مرتفعة
١٧	٢٠	أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية	٣,٦٣	١,١٨	متوسطة
١٨	٢	أحب القيام بالأعمال التي لا تتطلب جهداً كبيراً	٣,٥٦	١,١٨	متوسطة
١٩	١٥	أنجز عملي بطريقة روتينية نظراً لتكرار نفس العمل	٣,٥٢	١,١٧	متوسطة
٢٠	١١	أتجنب تحدي الآخرين في إنجاز عمل ما	٣,٤٢	١,٢١	متوسطة
٢١	٦	أتجنب تحمل المسؤوليات	٣,١٦	١,٣٢	متوسطة
٢٢	٨	أؤجل ما أقوم به من عمل لوقت آخر	٣,٠٦	١,٣٠	متوسطة
		الدرجة الكلية	٣,٧٠	٠,٥٢	مرتفعة

يبين الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي لمستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم ككل (٣,٧٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٥٢)، وبدرجة (مرتفعة). وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على "أنجز عملي على أفضل ما يكون" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وانحراف معياري بلغ (١,٠٢)، وبدرجة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة (٨) ونصها "أؤجل ما أقوم به من عمل لوقت آخر" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٦)، وانحراف معياري بلغ (١,٣٠)، وبدرجة (متوسطة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ للإجابة عن

هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) الاحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، وتحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة والجدولين (١٠)، و (١١) يبينان ذلك.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) والدلالة الاحصائية في دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم حسب الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات		قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	س	٣,٨٥	٠,١٦
		ع	٠,٥٦	
	أنثى	س	٣,٧٤	
		ع	٠,٧٣	
المؤهل العلمي	بكالوريوس وأقل	س	٣,٨١	٠,١٨
		ع	٠,٦٥	
	ماجستير فأعلى	س	٣,٧٠	
		ع	٠,٦٦	

يتبين من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي في دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

وللتعرف على أثر سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ف) والدلالة الاحصائية في دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئات		قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	أقل من ٥ سنوات	س	٣,٧٨	٠,٤٧
		ع	٠,٧٥	
	من ٥ - ١٠ سنوات	س	٣,٧٧	
		ع	٠,٦٩	
	أكثر من ١٠ سنوات	س	٣,٨٤	
		ع	٠,٥٢	

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين؟. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

جدول (١٢): مصفوفة ارتباط بيرسون للعلاقة بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين

دافعية المعلمين	مجالات الممارسات السلطوية
0.33**	التخطيط
0.30**	تنفيذ الأعمال
0.89**	اتخاذ القرار
0.73**	الدرجة الكلية

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتبين من الجدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين جميع مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ودافعية المعلمين نحو عملهم، وكذلك الدرجة الكلية للممارسات السلطوية لدى مديري المدارس ودافعية المعلمين نحو عملهم.

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الجزء مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، والتوصيات التي خرجت بها. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟ أظهرت النتائج أن درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين متوسطة على جميع المجالات وعلى الأداة ككل، وهذه النتيجة تعزى إلى أن الدور الذي يقوم به مديري المدارس يتطلب منهم ممارسة بعض الأساليب السلطوية، والتي تهدف إلى تحقيق الانضباط المدرسي من قبل العاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية المختلفة التي تنشدها المدرسة، وهذه النتيجة قد تعزى أيضاً إلى تمسك مديري المدارس بالأسلوب القيادي التقليدي بوصفهم القادة الأساسيون للمدارس، وبوصفهم مسؤولون عن كل ما يُتخذ من قرارات تربوية، الأمر الذي يشجع الممارسات السلطوية لديهم بصورة متوسطة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تجنب مديري المدارس لممارسة الأساليب القيادية الحديثة، والتي تدعو إلى استخدام الأساليب الديمقراطية وإلى مشاركة جميع العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المدرسية، حيث يرى بعض المديرين أن هذه الأساليب تنتقص من صلاحياتهم وأدوارهم القيادية، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إعطاء مديري المدارس صلاحيات كاملة في إدارة المدرسة، وبالتالي اتجاهاً نحو التفرد في السلطة. وقد يكون ضعف البرامج الموجهة لمديري المدارس، والتي تركز على تطوير ممارستهم الديمقراطية سبباً في اتجاهاً نحو ممارسة الأساليب السلطوية بصورة متوسطة، بوصفها مؤدية إلى نتائج إيجابية فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجرب (٢٠٠١)، والشماليلة (٢٠٠٦)، والمالكي (٢٠١٤)، وتانر (Tanner, 2006) والتي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس للتمط الأتوقراطي (السلطوي) يعد متوسطاً.

وفيما يلي تفسير لمجالات الممارسات السلطوية:

المجال الأول: تنفيذ الأعمال

أشارت النتائج إلى أن مجال تنفيذ الأعمال حصل على درجة متوسطة، وهذه النتيجة قد تعزى إلى اهتمام مديري المدارس بتنفيذ الأعمال، لكونها ضرورة من ضرورات تحقيق التميز التربوي، فتنفيذ الأعمال يُعد مهمة أساسية من مهام مديري المدارس، لأنهم يُعدون المسؤولون الأساسيون في مدارسهم عن ذلك، وعن كل ما يحدث فيها، وهم من تتم محاسبتهم على مدى تنفيذ الأعمال المقررة سلفاً. وفيما يتعلق بقرارات هذا المجال حصلت الفقرة "يؤكد مدير المدرسة على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل" على الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، وحصول هذه الفقرة على الرتبة الأولى يعزى إلى إيمان مديري المدارس بعامل الوقت، وأهمية الالتزام بتنفيذ الأعمال في وقتها المحدد، وقد يعزى ذلك إلى مهارة مديري المدارس في وضع وقت محدد يتوافق مع الأعمال المتطلب منهم القيام بها.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يتصرف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين" وبدرجة متوسطة، وحصول هذه الفقرة على درجة متوسطة قد يعزى إلى إتجاه مديري المدارس بدرجة متوسطة للتصرف بشكل فردي إنطلاقاً من إيمانهم بأنهم يمتلكون القدر على التصرف في جميع المواقف التربوية المتعلقة بالمدرسة، وقد تكون هذه النتيجة نابعة من تعود مديري المدارس على النمط التقليدي في الإدارة، والمتعلق بالتصرف بشكل فردي، كما قد تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود اتجاهات تدعو إلى مشاركة المديرين للمعلمين في اتخاذ القرارات.

المجال الثاني: التخطيط

أشارت النتائج إلى أن مجال التخطيط حصل على درجة متوسطة، وهذه النتيجة قد تعزى إلى إدراك مديري المدارس لأهمية التخطيط بدرجة متوسطة، نظراً لدوره الهام في تحقيق الأهداف المؤسسية خاصة في المجال التربوي، والذي يكتنظ بكثير من المهام والأهداف التربوية على مدار العام، والتي تتطلب التخطيط المسبق لها، فالتخطيط يُعد مجالاً هاماً لعمل مديري المدارس، حيث يساهم في جعل الأهداف المدرسية واضحة، ويجعل الأدوار المتعلقة بكافة العاملين واضحة طوال العام الدراسي.

وفيما يتعلق بقرارات هذا المجال حصلت الفقرة "يتقيد مدير المدرسة بالأنظمة والتعليمات" على الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، وحصول هذه الفقرة على الرتبة الأولى يُعد منطقياً، نظراً لأن مديري المدارس مطالبين بأن يكونوا قدوة لجميع العاملين فيما يتعلق بالالتزام بالأنظمة والتعليمات، مما يترتب عليه اتجاه العاملين نحو الالتزام كذلك، إضافة إلى أن الأنظمة والتعليمات المدرسية تصدر من خلال مديري المدارس، وبالتالي يكونون مؤمنين بها، ويتجهون نحو التقيد بها، فضلاً عن أن التقيد بالأنظمة والتعليمات يعد من أسس تحقيق النجاح والانضباط في المؤسسات المختلفة وعلى رأسها المدرسة.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يغفل مدير المدرسة الجوانب الإنسانية للمعلمين عند القيام بالتخطيط" وبدرجة متوسطة، وحصول هذه الفقرة على درجة متوسطة قد يعزى إلى اهتمام مديري المدارس فيما يتعلق بالتخطيط بالجانب الفني والإداري على حساب الجانب الإنساني، وهذا قد يكون نتيجة لضعف تدريب مديري المدارس على الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتقييد عملهم بالجوانب الفنية والإدارية.

المجال الثالث: اتخاذ القرار

أشارت النتائج إلى أن مجال اتخاذ القرار حصل على درجة متوسطة، وهذه النتيجة تعزى إلى أن إتخاذ القرار يعد من المهارات الأساسية واللازمة لعمل مديري المدارس، فمديرو المدارس هم المسؤولون عن جميع القرارات التي يتم اتخاذها بالمدرسة، وهذه النتيجة قد تعزى إلى وجود كثير من الأعمال المدرسية التي لا يمكن تنفيذها دون امتلاك مديري المدارس لمهارات اتخاذ القرار، وممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرار بدرجة متوسطة قد يعزى إلى وجود قصور إلى حد ما في تدريب وتأهيل مديري المدارس فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

وفيما يتعلق بقرارات هذا المجال حصلت الفقرة "يسترشد مدير المدرسة باللوائح عند اتخاذ أي قرار" على الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، وحصول هذه الفقرة على الرتبة الأولى يُعد منطقياً، ويعزى إلى أن اللوائح تجبر مديري المدارس في كثير من الأحيان على التقيد بها، واتخاذ القرارات بناء عليها، ومديرو المدارس مطالبون بالالتزام باللوائح في اتخاذهم القرارات نظراً لوجود كثير من الضغوط الواقعة عليهم من قبل العاملين وأولياء الأمور والجهات المختلفة التي تتعامل معها المدرسة لاتخاذ قرارات بعينها، وبالتالي فإن الالتزام باللوائح فيما يتعلق باتخاذ القرارات يحقق الانضباط في العمل المدرسي، ويحقق رضا المتعاملين مع الإدارة المدرسية.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يعتبر مدير المدرسة المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت" وبدرجة متوسطة، وحصول هذه الفقرة على الرتبة الأخيرة قد يعزى إلى أن مديري المدارس يؤمنون بأهمية المناقشة وإبداء الرأي خاصة في ظل المتطلبات التربوية المعاصرة والتي تحتاج كثير من الحلول، وبالتالي ضرورة الاستماع الجيد لآراء الآخرين ومناقشتها للوصول إلى القرارات السليمة، فضلاً عن مراعاة مديري المدارس بأهمية شعور العاملين بدورهم الفعال بالمدرسة من خلال إتاحة الفرص لهم للمناقشة والحوار وإبداء الرأي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ أولاً: فيما يتعلق بمتغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات المتعلقة بالممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن النمط الإداري لمديري المدارس يعد متقارباً سواء في مدارس الذكور أو الإناث، وبالتالي فإن الممارسات السلطوية تعد متشابهة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مهام مديري المدارس تعد هي ذاتها، وبالتالي فإن المعلمين يكونون متشابهين في الحكم على ممارستهم للممارسات السلطوية، وقد تعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن مديري المدارس يتصرفون في ممارستهم إنطلاقاً من التعليمات الصادرة من وزارة التربية، والتي تعطي مديري المدارس صلاحيات تسهم في جعلهم مسؤولين بشكل مطلق عن كافة الممارسات المدرسية، وكافة النشاطات التي تقوم بها المدرسة، وبالتالي تكون ممارستهم السلطوية متشابهة، ويمكن الحكم عليها بدرجة متقاربة من قبل المعلمين سواء الذكور أو الإناث.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الجرب (٢٠٠١) الشمالية (٢٠٠٦) المالكي (٢٠١٤) تانر (Taner, 2006)، والتي أكدت على عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس في الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس.

وتختلف مع نتائج دراسات عياصرة (٢٠٠٣) والتي أكدت على وجود فروق تعزى لأثر الجنس في الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس لصالح الإناث.

ثانياً: فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بالممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن إدراك المعلمين للممارسات السلطوية الممارسة من قبل مديري المدارس لا تتأثر بمؤهلهم العلمي، حيث تكون هذه الممارسات ظاهرة، وواضحة لجميع المعلمين، وبالتالي يدركونها بدرجات متقاربة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجرب (٢٠٠١)، وعياصرة (٢٠٠٣)، والشمالية (٢٠٠٦)، والمالكي (٢٠١٤)، والتي أكدت على عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس.

وتختلف مع نتائج دراسات الشهري (٢٠١٤) والتي أكدت على وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس لصالح المؤهل الأعلى.

ثالثاً: فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات المتعلقة بالممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع جميع المعلمين سواء أصحاب الخبرات العالية أو المنخفضة بنفس الأساليب، حيث لا يراعي مديري المدارس التسليطين الفروق بين المعلمين في الخبرة ولا يحاولون الاستفادة منهم فيما يتعلق بالعمل الإداري بالشكل المناسب، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين بعض النظر عن سنوات الخبرة التي يمتلكونها يعملون يقومون بأدوار متشابهة، ويشاهدون بشكل مستمر ما يقوم به مديري المدارس من ممارسات، وبالتالي يكون تقريرهم لممارسات مديري المدارس متشابهاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي المالكي (٢٠١٤)، وتانر (Taner, 2006) والتي أكدت على عدم وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة في الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس.

وتختلف مع نتائج دراسات كل من الجرب (٢٠٠١)، وعياصرة (٢٠٠٣)، والشاميلة (٢٠٠٦)، والشهري (٢٠١٤) والتي أكدت على وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة في الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس لصالح سنوات الخبرة الأعلى. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟ أظهرت النتائج أن درجة دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم مرتفعة، وهذه النتيجة قد تعزى إلى رضا المعلمين عما يقومون به من أدوار مهنية، وبالتالي العمل على الإرتقاء بمستواهم المهني من خلال تنمية دافعيتهم للإنجاز، ورغبتهم في تحقيق التميز الوظيفي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية الكويتية في الأونة الأخيرة بالمعلمين، ومنحهم مزايا مادية ومعنوية لم تكن متواجدة من قبل، وبالتالي فإن دافعيتهم للإنجاز تعد مرتفعة، فضلاً عن توفير وزارة التربية للبيئة المدرسية، والأدوات، والوسائل التعليمية الحديثة، التي تسهم في امتلاك المعلمين للإنجاز، إضافة إلى ربط أداء المعلمين المتميزين بمكافآت مادية ومعنوية، وبالتالي تنمية دافعية المعلمين للإنجاز، حيث تنمية التنافس بين جميع المعلمين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدورات، والبرامج التأهيلية، التي يخضع لها المعلمون، وتنمي لديهم مستوى الدافعية للعمل، حيث يتم تدريبهم على الأساليب الحديثة في التدريس، الأمر الذي يدفعهم للعمل على أن يكونوا متميزين في الأدوار المنوط بهم القيام بها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من الجرب (٢٠٠١)، واندرسون (Anderson, 2002)، وعياصرة (٢٠٠٣)، وديامنتس (Diamantes, 2004)، وبني خلف (٢٠١٣)، ولبوز وحجاج (٢٠١٣)، وأبو سمرة وحماشة (٢٠١٤)، والتي أشارت إلى أن درجة دافعية المعلمين نحو عملهم تعد متوسطة.

وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من الظفيري (٢٠٠٦)، وسمارة والسلامات (٢٠١٢)، وليو (Liu, 2013)، وبونجو (Pongoh, 2014)، والشهري (٢٠١٤)، والفرشي (٢٠١٥)، والتي أشارت إلى أن درجة دافعية المعلمين نحو عملهم تعد مرتفعة. وفيما يتعلق بفقرات دافعية المعلمين نحو عملهم حصلت الفقرة "أنجز عملي على أفضل ما يكون" على الترتيب الأول وبدرجة مرتفعة، وحصول هذه الفقرة على الرتبة الأولى قد يعزى إلى رضا المعلمين عما يقومون به من أعمال، وإلى إيقانهم بأنهم يمتلكون المهارات اللازمة لأداء عملهم، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى جودة معايير اختيار المعلمين في دولة الكويت، حيث توجد معايير مرتفعة لاختيار المعلمين، وبالتالي يمتلكون المقومات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بتميز، فضلاً عن البرامج التأهيلية والتي تسهم بشكل كبير في تطوير أداء المعلمين، وضمان جودة أدائهم لأدوارهم المهنية. وفي الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة جاءت الفقرة "أشعر بأنني لدي المقدرة على القيام بأعبائي الوظيفية"، وهذه النتيجة تعزى إلى امتلاك المعلمين للرغبة في القيام بما هو مطلوب منهم أداؤه، فالمعلمون يتم تأهيلهم بشكل يضمن قيامهم بالأعباء الوظيفية المتعددة الواقعة عليهم، وحصول هذه الفقرة على درجة متوسطة قد يعزى إلى تعدد المهام والأعباء الوظيفية الواقعة على المعلم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ أولاً: فيما يتعلق بمتغير الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس في دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن المعلمين سواء الذكور، أو الإناث، يعملون في بيئات تعليمية متشابهة، وبالتالي فإنهم يتعرضون لضغوط متشابهة، إضافة إلى قيامهم بنفس الأدوار التربوية، ومن ثم تكون دافعيتهم للعمل متقاربة، فضلاً عن أن المدعمات سواء المادية، أو المعنوية الموجهة للمعلمين، تكون محكومة بنفس اللوائح الصادرة عن وزارة التربية، كما أن الأنماط القيادية تكون متقاربة نظراً لطبيعة المجتمع الكويتي، والتي تتجه نحو تمركز السلطة في أيدي المديرين، وضعف إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة الفعالة في العملية التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عياصرة (٢٠٠٣)، والظفيري (٢٠٠٦)، وسمارة وسمارة والسلامات (٢٠١٢) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الجنس في دافعية المعلمين نحو عملهم.

وتختلف مع نتائج دراسة بني خلف (٢٠١٣)، والتي أكدت وجود فروق تعزى لأثر الجنس في دافعية المعلمين نحو عملهم لصالح الإناث.

ثانياً: فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات المتعلقة بدافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن مستوى الدافعية لا تتعلق بدرجة كبيرة بالمؤهلات العلمية، حيث ترتبط بيئة العمل، وما يتم فيها، وما تتيجها من فرص للمعلمين للترقي والتميز، وما تقدمه من مدعمات من شأنها زيادة مستوى الدافعية لديهم، وما تتيجها لهم من مشاركة فعالة في الأنشطة المدرسية، ومشاركة في اتخاذ القرارات، وما تقدمه من مدعمات مادية ومعنوية، وفرص للترقي الوظيفي، وهذه النتيجة قد تعزى إلى عدم تلقي المعلمين أصحاب المؤهلات العليا للمدعمات الكافية والتي تدفعهم للانجاز، وبالتالي تشابه استجابهم مع المعلمين الحاصلين على المؤهلات الأقل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من عياصرة (٢٠٠٣)، والظفيري (٢٠٠٦)، وسمارة وسمارة والسلامات (٢٠١٢) والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في دافعية المعلمين نحو عملهم.

ثالثاً: فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم تكون لديهم الرغبة، والطموح في الأداء، وتحقيق التميز، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن البيئة التي يعمل بها المعلمون سواء أصحاب الخبرة أو الأقل خبرة تكون هي نفسها، وبالتالي لا تكون هناك فروق بينهم فيما يتعلق بدافعتهم نحو عملهم، فضلاً عن التأهيل النفسي، والمعنوي الذي يخضع له المعلمين، سواء أصحاب الخبرات الكبير، أو الصغيرة، والذي من شأنه زيادة مستوى الدافعية لديهم، وقد يكون للحوافز المادية التي أقرتها وزارة التربية في السنوات الأخيرة للمعلمين، دوراً في زيادة دافعتهم للعمل بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عياصرة (٢٠٠٣) والظفيري (٢٠٠٦) سمارة وسمارة، والسلامات (٢٠١٢)، والتي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في دافعية المعلمين نحو عملهم.

وتختلف مع نتائج دراسة بني خلف والقبلان (٢٠١٣)، والتي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر سنوات الخبرة في دافعية المعلمين نحو عملهم لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين؟.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين جميع مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم، وهذه النتيجة تعزى إلى أن الأساليب القيادية الممارسة من قبل مديري المدارس تؤثر بشكل فعال على دافعتهم نحو عملهم، ووجود علاقة طردية بين الممارسات السلطوية ودافعية المعلمين نحو عملهم، قد تعزى إلى تعود المعلمين على الممارسات السلطوية من قبل مديري المدارس، ورؤيتهم بأنها هامة لتحقيق الأهداف المدرسية، وقد تعزى هذه النتيجة كذلك إلى أن الممارسات السلطوية الصادرة من قبل مديري المدارس تجعل المعلمين في حالة من الالتزام باللوائح والقوانين المدرسية، فضلاً عن أن الممارسات السلطوية قد تجعل المعلمين يبذلون مجهودات مضاعفة رغبة في الحصول على رضا مديري المدارس، وبالتالي قد تزيد من مستوى دافعتهم للعمل.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات أونج (Aung, 2001)، والتي أكدت وجود علاقة بين الأنماط القيادية ودوافع العمل.

وتختلف مع نتائج دراسات الجرب (٢٠٠١) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الممارسات الأتوقراطية (السلطوية) ودافعية المعلمين للعمل.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:

١. الاهتمام بتدريب مديري المدارس على تبني الممارسات الديمقراطية والتشاركية بدلاً من الممارسات التسلطية.
٢. ضرورة إصدار تشريعات من قبل وزارة التربية تتضمن إشراك المعلمين من قبل مديري المدارس في التخطيط، وتنفيذ الأعمال، واتخاذ القرارات المدرسية.
٣. ضرورة اهتمام مديري المدارس بتوفير الحوافز المادية والمعنوية، والتي تسهم في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل.
٤. إجراء دراسات مستقبلية للتعرف إلى الممارسات القيادية التي يتبناها مديرو المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو الحاج، عزمي، (٢٠١٥) النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية: ١٧ (٢): ٨٣-١١٤.
٢. أبو سمرة، محمود أحمد وحماشة، أنعام محمد، (٢٠١٤) العلاقة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس ودافعية الإنجاز للمعلمين بفلسطين، مجلة جامعة الأزهر، ١٧ (٢): ٩٤-١٢٣.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم، (١٩٨٧) صناعة القرار التربوية في الإدارة المدرسية. دراسات تربوية، ٢ (١): ٤٣-٦٦.
٤. الاغا، بلال فوزي جبارة، (٢٠١١) تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٥. بدر، حامد أحمد، (١٩٩٥) السلوك التنظيمي. الكويت: دار العلم.
٦. البريري، مدحت احمد فتح الله على، (٢٠١٠) تسلطية المعلمين في البيئة المدرسية والميول والموارد الدراسية. الإسكندرية: دار الوفاء.
٧. البلوي، منصور مفلح، (٢٠٠٨) علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
٨. بني خلف، محمود حسن والقبلان، فايزة يوسف، (٢٠١٣) القدرة التنبؤية للعوامل الوظيفية والديموغرافية بمستوى الدافعية نحو العمل المدرسي لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. ٤٠ (٢): ٧٤٨-٧٦٢.
٩. الجرب، محمد بن الحسن محمد، (٢٠٠١) الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين إلى العمل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.
١٠. الحناوي، محمد صالح وسلطان، محمد سعيد (١٩٩٧). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
١١. خليفة، عبد اللطيف وعبد الله، معتز سيد، (٢٠١١) الدوافع والانفعالات. الرياض: دار الزهراء.
١٢. الخوالدة، محمد محمود، (٢٠١٢) السلطوية والاعترا ب بين طلبة اليرموك. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. ١٠ (٣): ١٦١-١٩٩.
١٣. الخيري، حسن بن حسين بن عطاس، (٢٠٠٨) الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظتي الليث والقنفذة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٤. الرشيد، عبدالله بشير، (٢٠١٠) الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
١٥. الرميساء، البار، (٢٠١٤) المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز "دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك بسكرة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر.
١٦. ستراك، رياض، (٢٠٠٤) دراسات في الإدارة التربوية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٧. سمارة، هتوف، وسمارة، علي، والسلامات، محمد خير، (٢٠١٢) درجة تقدير معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المدارس التابعة لمديرية تربية لواء الرصيفة لذواتهم وعلاقتها بدافعية الإنجاز لديهم، مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية ٢٦ (٣): ٦٦١-٦٨٦.
١٨. السورطي، يزيد عيسى، (٢٠٠٩) السلطوية في التربية العربية. مجلة عالم المعرفة. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب. ٣٦٢: ١-٣٥٠.
١٩. الشمالية، معين أمين، (٢٠٠٦) الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
٢٠. الشهري، محمد بن محمد. (٢٠١٤) مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٢١. شهيبي، محمد علي، (١٩٧٥) السلوك الإنساني في التنظيم. القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٢. طه، فرج عبدالقادر، (١٩٩٣) موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، الكويت: دار سعاد الصباح.
٢٣. الطويل، هاني عبد الرحمن، (٢٠٠٦) الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٢٤. الظفيري، خالد، (٢٠٠٦) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
٢٥. العتيبي، صبيح جبر، (٢٠٠٢) تطوير الفكر والأنشطة الادارية. عمان: دار حامد.
٢٦. العديلي، ناصر محمد، (١٩٩٥) السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن". المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
٢٧. العث، ناديا تحسين، (٢٠١٠) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
٢٨. عطوي، جودت عزت، (٢٠٠٤) الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافية للنشر والتوزيع.
٢٩. عطوي، جودت عزت، (٢٠٠١) الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيم النظرية وتطبيقاتها العلمية. عمان: دار مكتبة حامد.
٣٠. عقيلي، عمر وصفي، (١٩٨٧) إدارة الأفراد. حلب: كلية الاقتصاد.
٣١. عكاشة، محمود فتحي، (١٩٩٥) علم النفس الاجتماعي، القاهرة: مطبعة الجمهورية.
٣٢. علقم، إسماعيل، (٢٠١٣) العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
٣٣. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٣) السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. عمان: دار وائل.
٣٤. عياصرة، علي أحمد، (٢٠٠٣) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
٣٥. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن، (٢٠٠٦) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. ط١. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٣٦. عيسى، سناء محمد عيسى، (٢٠٠٨) دور القيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٧. غباري، ثائر احمد، (٢٠٠٨) الدافعية: النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.
٣٨. قاضي، صبيح عبد الحفيظ، (١٩٨٤) سيكولوجية العمل والعلاقات العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٣٩. القرشي، وليد بن عمر بن سالم، (٢٠١٥) الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٤٠. لبوز، عبدالله، وحجاج، عمر، (٢٠١٣) الدافعية للتدريس "كأهم خاصية شخصية للمدرس الفعال. ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٤٣٤-٤٦٠.
٤١. لوكاشة، باسمه محمد سعد الدين، (٢٠٠٨) العلاقة بين فاعلية السلوك القيادي لمديري المؤسسات التعليمية لذوي الإعاقات العقلية ودافعية معلمهم نحو العمل في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
٤٢. المالكي، عمر بن عبدالله، (٢٠١٤) ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين في مدينة الرياض. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٨): ١٤٣-١٥٨.
٤٣. ماهر، أحمد، (١٩٩٧) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: مركز التنمية الادارية.
٤٤. مرسي، محمد منير، (١٩٨٤) الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٤٥. مسغوني، إبراهيم، (٢٠١٤) الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
٤٦. مصطفى، صلاح عبد الحميد، (١٩٨٧) الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصرة. الرياض: دار المريخ.
٤٧. مصطفى، صلاح عبد الحميد والنابة، نجاه عبد الله، (١٩٨٦) الإدارة التربوية، مفهومها - نظريتها - وسائلها. دبي: دار القلم.
٤٨. المغربي، كامل محمد، (١٩٩٣) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس السلوك الفردي والجماعي في التنظيم. عمان: دار الفكر.
٤٩. الموجي، (٢٠١٣) الممارسات الإدارية لمديري المدارس المتوسطة. مجلة كلية التربية بالمنيا، ٣ (١): ٢١٣-٢٤٧.
٥٠. الهدود، دلال عبد الواحد، (١٩٩٦) المدخل إلى الإدارة المدرسية. الكويت: مطبعة الوزان العالمية.
٥١. وطفة، على اسعد، (١٩٩٩) بنية السلطة واشكالية التسلط التربوي في الوطن العربي. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

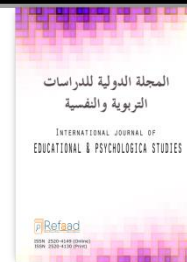
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Anderson.W.M, Factors that motivate teacher to remain in the teaching profession in north carolina. Dissertation Abstract International, 62(2002), 29-36.
- [2] Aung. C. M, The Relationship Between Work Motivation and Leadership Style: An Application of The Path- Goal Theory on Lecturers in The ABAC School of Management, Assumption University of Thailand, (2001).
- [3] Diamantes. T, What principals think motivates teachers, Journal of Instructional Psychology, 31(1) (2004) 68-70.
- [4] Hawkins. L., Principles Leadership and Organization Climate: in International Schools, Dissertation Abstracts International (A)11(2002), 36- 39
- [5] Hoy . W . & Miskel . C. (1978), Education administrator . Nework. Random house.
- [6] Kakabadse. Andrew; Ludlow Ron & Vinnicombe. Susan, Working in organisations, England: Gower publishing company, (1987)
- [7] Lathan. J . L ., Luman Relztion in Basiness ,Chio Charts Merrill . Book Inc, (1994)
- [8] Liu. Peng, Motivating Teachers' Commitment to Change by Transformational School Leadership in Urban Upper Secondary Schools of Shenyang City, China. Doctor of Education. Higher and Adult Education. University of Toronto, (2013)
- [9] Maslow. Abraham H, Motivation and personality, 3th ed. New York: Harper Collins publisher, (1987)
- [10] Pongoh. Sophia, The Effect of Principal Leadership and Achievement Motivation on Teaching Competence of Public School Teacher in Manado City, Journal of Education and Practice. 5(1)(2014), 139-147.
- [11] Robbins. S.P. Organizational behavior, Concepts, Controversies, and applications. Englewood Cliffs, N. j.: Prentice- Hall, Inc, (1983)
- [12] Silver. Paula F, Education administration: Theoretical perspectives on practice and research. N.Y: Harper and row publishers, (1983).
- [13] Tanner. J, Effects of leadership denote and democratic factor school effectiveness . 7(1)(2006). ERIC Document Reproduction Service.



رفاد للدراسات والأبحاث
www.refaad.com

المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية
e-ISSN 2520-4149 , p-ISSN 2520-4130
المجلد ٥- العدد ٣- ٢٠١٩، ص ٢٢٣ – ص ٢٤٧
<https://doi.org/DOI:10.31559/EPS2019.5.3.2>



Authoritarian Practices of Intermediate School Principals in ALJahra Area of Education in the State of Kuwait and their Relation to Teachers Motivation Towards their Jobs

Taiseer Al khawaldeh

Professor- Al al-Bayt University- Jordan
tiseer2001@yahoo.com

Saud Talaq Alhajri

Ministry of Education- Kuwait

Abstract: The study aimed to identify authoritarian practices of intermediate school principals in ALJahra Area of education in the State of Kuwait and their relation to teachers motivation towards their jobs, and the effect of certain variables (sex, educational qualification and years of experience) on that. The study sample consisted of (391) male and female teachers. two questionnaires was developed to measure the variables of the study .The first measures authoritarian practices. It included (31) items distributed on three fields (Planning, Work execution, Make decision) The second measure teachers motivation towards their jobs. It included (22) items. The questionnaires validity and reliability have been confirmed. The results showed that :authoritarian practices of intermediate school principals in ALJahra area of education in the State of Kuwait was medium. The results showed no statistically significant differences due to variables (sex, educational qualification, years of experience) on all fields of authoritarian practices. and the results showed also teachers motivation towards their Jobs were medium. The results showed no statistically significant differences due to variables (sex, educational qualification, years of experience) on all fields of teachers motivation towards their Jobs. And the result showed a positive correlation between all fields of authoritarian practices and all fields of teachers motivation towards their jobs.

According to the findings of the study, the researcher suggested a set of recommendations . (1) Attention to the training of school administrators to adopt democratic practices and participatory rather than authoritarian practices. (2) Legislation issued by the ministry of education include the involvement of teachers by school principals in the planning and works execution and make decision.

Keywords Authoritarian practices, teachers motivation towards their Jobs. Kuwait.

References:

- [1] 'kashh. Mhmwd Fthy, 'lm Alnfs Alajtma'y, Alqahrh: Mtb'ġ Aljmhwyh, (1995)
- [2] 'lqm. ASma'yl, Al'laqh Byn Alnmt Alqyady Lmdyry Almdars Althanyh Alhkwyh Wdaf'yt Alm'lmyn Fy Mhafzt Ram Allh Walbyrh Mn Wjh' Nzh Alm'lmyn Anfshm. Rsl't Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altrbyh, Jam'ġ Byrzt, Flstyn, (2013)
- [3] 'qyly. 'mr Wsfy, Adart Alafraq. Hlb: Klyt Alaqtsad, (1987)
- [4] 'twy. Jwdt 'zt, Aladarh Alt'lymyh WalaShraf Altrby. 'man: Aldar Al'lymyh Aldwlyh Wdar Althqafyh Llnshr Waltwzy', (2004)

- [5] 'twy. Jwdt 'zt, Aḷaḷarh Aḷmdrsyh Aḷhdythh: Mfahym Aḷnzryh Wtṭbyqathā Aḷ'imyh, 'man: Dar Mktbī Ḥamd, (2001)
- [6] 'yaṣrh. 'ly Aḥmd, Aḷanmat Aḷqyadyh Lmdyry Aḷmdars Aḷḥanwyh W'laqthā Bdāf'yī Aḷm'imyn Nḥy Mhnthm Km'imyn Fy Wzarī Aḷtrbyh Wāḷ'tym Fy Aḷārdn, Aṭrwhī Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam'ī 'man Aḷ'rbyh Lldrasat Aḷ'lya, 'man, (2003)
- [7] 'yaṣrh. 'ly Aḥmd 'bd Aḷrḥmn, Aḷqyadh Wāḷdāf'yī Fy Aḷaḷarh Aḷtrbwyh, T1. 'man: Dar Aḷḥamd Llnshr Wāḷtwzy, (2006)
- [8] 'ysy. Sna' Mḥmd 'ysy, Dwr Aḷqyadh Aḷḥwylyh Fy Tṭwyr Aḷā' Mdyry Aḷmdars Aḷḥanwyh Fy Mḥafzat Ghzh, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Aḷtrbyh, Aḷjam'h Aḷaslamy, Ghzh, (2008)
- [9] Aḅw Aḷhaj. 'zmy, Aḷnmt Aḷqyady Aḷsa'yd Ldy Mdyry Aḷmdars Aḷḥkwyh Fy Mḥafzī Rām Aḷlh Wāḷbyrh, Mjīlī Jam'ī Aḷāzhr - Ghzh, Sislī Aḷ'lwīm Aḷansanyh, 17 (2)(2015), 83-114.
- [10] Aḅw Smrh, Mḥmwd Aḥmd & ḥmarshh, Aḅ'am Mḥmd, Aḷ'laqh Byn Aḷmmarsat Aḷqyadyh Lmdyry Aḷmdars Wāḷdāf'yī AḷaḅNjaz Llm'imyn Bflstyn, Mjīlī Jam'ī Aḷāzhr, 17(2)(2014), 94-123.
- [11] Aḥmd. Aḥmd Aḅrahym, Sna'ī Aḷqrar Aḷtrbwyh Fy Aḷaḷarh Aḷmdrsyh. Drasat Trbwyh, 2(1)(1987), 43-66.
- [12] Aḷ'dyly. Naṣr Mḥmd, Aḷslwk Aḷaḅsany Wāḷtnzyzy "Mnzwr Kly Mqarn". Aḷmmlkh Aḷ'rbyh Aḷs'wdyh: Aḷaḷarh Aḷ'amh Llbḥwth, (1995)
- [13] Aḷ'myan. Mḥmwd Slman, Aḷslwk Aḷtnzyzy Fy Mḅssat Aḷā'mal. 'man: Dar Wāyl, (2013)
- [14] Aḷ'sh. Nādyā Thsyn, Aḷanmat Aḷqyadyh Lmdyry Aḷmdars Aḷḥanwyh Aḷ'amh Fy Aḷārdn Wfq Nzryt Aḷshbkh Aḷaḷaryh W'laqthā Bmstwy Dghwt Aḷ'ml Lda M'imyhm, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī 'man Aḷ'rbyh Lldrasat Aḷ'lya, 'man, (2010)
- [15] Aḷ'tyby. Ṣbhy Jbr, Tṭwyr Aḷfkr Wāḷānshth Aḷaḷaryh, 'man: Dar Ḥamd, (2002).
- [16] Aḷaghā. Blāl Fwzy Jbarh, Tṣwr Mqtrh Ltnmyt Mḥarat Aḷqyadh Aḷḥwylyh Lda Mdyry Aḷmdars Aḷaḷadyh Bwkaḷī Aḷghwth Bmḥafzat Ghzh, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Aḷtrbyh, Aḷjam'h Aḷaslamy, Ghzh, (2011)
- [17] Aḅlwy. Mnswr Mflh, 'laqī Aḷnmt Aḷaḷary Lmdyry Aḷmdars Aḷḥkwyh Aḷḥanwyh Balḥqh Aḷtnzyzy Mn Wjhī Nṣr Aḷm'imyn Fy Mntqī Tbwk Aḷ'tymy, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Mḅth, Aḷkrk, Aḷārdn, (2008).
- [18] Aḅrbry. Mdht Aḥmd Fth Aḷlh 'ly , Tslyt Aḷm'imyn Fy Aḅbyh Aḷmdrsyh Wāḷmywl Wāḷmward Aḷdrasyh, Aḷaskndryh: Dar Aḷwfa', (2010)
- [19] Aḅdhwd. Dlāl 'bd Aḷwāhd, Aḅdkhl Aḷa Aḷaḷarh Aḷmdrsyh, Aḷkwy: Mtḅ'ī Aḷwzan Aḷ'almyh, (1996)
- [20] Aḅnawy. Mḥmd Ṣaḷḥ & slṭan. Mḥmd S'yd, Aḷslwk Aḷtnzyzy, Aḷaskndryh: Aḷdar Aḷjam'yh Llṭḅā'h Wāḷnshr, (1997).
- [21] Aḅrb. Mḥmd Bn Aḅsn Mḥmd, Aḅanmat Aḷaḷaryh Lmdyry Aḷmdars Aḷḥanwyh W'laqthā Bdāf'yh Aḷm'imyn Aḷa Aḷ'ml Mn Wjhī Nṣr Aḷm'imyn, Rsaḷī Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam'ī Aḷmlk S'wd: Aḷryad, (2001)
- [22] Aḅḅwaldh. Mḥmd Mḥmwd, Aḷslwyh Wāḷaghṭrah Byn Tlḅt Aḅyrmwk. Mjīlī Aḥad Aḷjam'at Aḷ'rbyh Ltrbyh W'lm Aḅnfs. 10(3)(2012),161-199.

- [23] Alkhyry. Hsn Bn Hsyn Bn 'tas, Alrda Alwzyfy Wdaf'yt Alanjaz Lda 'ynh Mn Almrshdyn Almdrsyyn Bmrhl Alt'lym Al'am Bmhfzty Allyth Walqnfhdh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altrbyh , Jam't Am Alqra, (2008).
- [24] Almkly. 'mr Bn 'bdallh, Mmars' Mdyry Almdars Althanwyh Lasalyb Alqyadh Almdrsyh Mn Wjh' Nzh Alm'Imyn Fy Mdyn' Alryad. Almjhl Aldwlyh Altrbwyh Almtkshsh, 3(8)(2014), 143-158.
- [25] Almgbrby. Kaml Mhmd, Alslwk Altnzymy, Mfahym Wass Alslwk Alfrdy Waljma'y Fy Altnzym. 'man: Dar Alfkr, (1993)
- [26] Almwjy, Almmarsat Aladaryh Lmdyry Almdars Almtwst'. Mjlt Klyt Altrbyh Balmnya. 3(1)(2013): 213-247.
- [27] Alqrshy. Wlyd Bn 'mr Bn Salm, Almmarsat Aladaryh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Bmdyn' Altayf W'laqtha Bdaf'yt Alanjaz Lda Alm'Imyn. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Altrbyh, Jam't Am Alqra, (2015)
- [28] Almysa'. Albar, Almnakh Altnzymy W'laqth Bdaf'yt Alanjaz "Drash Mydanyh Fy Mwss' Swntrak Bskrh". Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Klyt Al'lwm Alansanyh Walajtma'yh, Jam't Mwlwd M'mry, Tyzy Wzw, Aljazyr, (2014)
- [29] Alrshydy. 'bdallh Bshyr, Alanmat AlqyadyhAlmdrsyt Fy Almrhlh Almtwsth Fy Dwlt Alkwyt W'laqtha Balwla' Altnzymy Llm'Imyn Mn Wjh' Nzhm. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alshrq Alawst, 'man, (2010)
- [30] Alshhry. Mhmd Bn Mhmd, Mstwy Al'dalh Altnzymy Lda Mdyry Almdars Althanwyh Bmhfzt Jdh W'laqtha Bdaf'yt Alanjaz Lda Alm'Imyn Mn Wjh' Nzhm . Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Am Alqra, Mkh Almkrmh, (2014)
- [31] Alshmaylh, M'yn Amyn, Alanmat Aladaryh Lmdyry Almdars Althanwyh Al'amh Fy Alardn W'laqtha Balslwk Aladaya Llm'Imyn, Atrwh' Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'lya, 'man, (2006)
- [32] Alswrty. Yzyd 'ysy, Alsltwyh Fy Altrbyh Al'rbyh, Mjlt 'alm Alm'rfh, Alkwyt: Almjls Alwtny Lltqafh Walfnwn Waladab. 362(2009), 1- 350.
- [33] Altwyl. Hany 'bd Alrhmn, Aladaryh Altrbwyh Walslwk Altnzmy. 'man: Dar Wayl Llnshr Waltwzy', (2006)
- [34] Alzfry. Khald, Alanmat Alqyadyh Alsadyh Lda Mdyry Almdars Althanwyh Alhkwmlyh Fy Dwlt Alkwyt W'laqtha Bdaf'yt Alm'Imyn Nhw Al'ml. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't 'man Al'rbyh Lldrasat Al'lya, 'man, (2006)
- [35] Anderson.W.M, Factors that motivate teacher to remain in the teaching profession in north carolina . Dissertation Abstract International, 62(2002), 29-36.
- [36] Aung. C. M, The Relationship Between Work Motivation and Leadership Style: An Application of The Path- Goal Theory on Lecturers in The ABAC School of Management, Assumption University of Thailand, (2001).
- [37] Bdr. Hamd Ahmad, Alslwk Altnzymy, Alkwyt: Dar Al'im, (1995)
- [38] Bny Khlf. Mhmwd Hsn & alqblan. Fayzt Ywsf, Alqdrh Altnbwyh Ll'waml Alwzyfyh Walzymwghrafy Bmstwy Aldaf'yh Nhw Al'ml Almdrsy Lda M'Imy Al'lwm Fy Mdars Mhfzt Jrsh. Drasat Al'lwm Altrbwyh, Aljam'h Alardnyh, 40(2)(2013), 748- 762.

- [39] Diamantes. T, What principals think motivates teachers, Journal of Instructional Psychology, 31(1) (2004) 68-70.
- [40] Gh̄bary. Th̄ayr Aḥmd, Aḏaḥ' yḥ: Aḏnryh Wāḡṡbyq. 'maṇ: Dar Aḡmsyrh, (2008)
- [41] Hawkins. L., Principles Leadership and Organization Climate: in International Schools, Dissertation Abstracts International (A)11(2002), 36- 39
- [42] Hoy . W . & Miskel . C. (1978), Education administrator . Nework. Random house.
- [43] Kakabadse. Andrew; Ludlow Ron & Vinnicombe. Susan, Working in organisations, England: Gower publishing company, (1987)
- [44] Kh̄lyfh. 'bd Aḡṡyf & 'bd Aḡlh, M' tz Syd, Aḏwāḥ' Wāḡaḥ' aḡat. Aḡryaḏ: Dar Aḡzhra' , (2011).
- [45] Lathan. J . L ., Luman Relztion in Basiness ,Chio Charts Merrill . Book Inc, (1994)
- [46] Lbwz. 'bdāḡlh, & ḡaj. 'mr, Aḏaḥ' yḥ Lḡdrys" Kaḡm Kḡaḡyḥ Sh̄kh̄syh Lḡmdrs Aḡḥ'al. Mḡṡy Aḡkwyn Bāḡḡayāt Fy Aḡtrbyh, ḡam' ṡ Qaḡdy Mrbaḡ Wrqlh, (2013), 434-460.
- [47] Liu. Peng, Motivating Teachers' Commitment to Change by Transformational School Leadership in Urban Upper Secondary Schools of Shenyang City, China. Doctor of Education. Higher and Adult Education. University of Toronto, (2013)
- [48] Lwkaḡh. Baḡm' Mḡmd S' d Aḡdyn, Aḡḡaḡ Byn Fa' lyṡ Aḡslwk Aḡyady Lḡdryy Aḡmwssat Aḡṡymyḥ Lḡḡwy Aḡḡaḡat Aḡḡlyh Wḡaḥ' yṡ M' lmyhm Nḡw Aḡḡl Fy Aḡḡdn. Rsaḡṡ Majstyr ḡhyr Mnsh̄wrh, Klyṡ Aḡḡwm Aḡḡsanyh, ḡam' ṡ Aḡsh̄rq Aḡḡwst Lḡḡasat Aḡṡya, (2008)
- [49] Maḡr. Aḡmd, Aḡslwk Aḡnzymy Mḡkḡl Bna' Aḡmḡarat. Aḡaskndryh: Mrkz Aḡtnmyḥ Aḡḡaryh, (1997)
- [50] Maslow. Abraham H, Motivation and personality, 3th ed. New York: Harper Collins publisher, (1987)
- [51] M̄rsy. Mḡmd M̄nyr, Aḡḡarḡ Aḡṡymyḥ: Aḡswlḡa Wṡṡbyqatḡa, Aḡḡarḡ: Mktbṡ Aḡḡḡlw Aḡms̄ryh, (1984)
- [52] M̄sgḡwny. Aḡraḡym, Aḡḡmat Aḡyadyḥ Lḡdra' Aḡmdars Aḡabtḡayyḥ Wāḡrḡa 'ly Aḡḡaḥ' yḥ Lḡḡjāz Lḡa Aḡm' lmyḥ. Rsaḡṡ Majstyr ḡhyr Mnsh̄wrh, Klyṡ Aḡḡwm Aḡḡsanyh Wāḡajṡma' yḥ, ḡam' ṡ Mḡmd Kḡyḡr, Aḡjza' yḥ, (2014)
- [53] M̄stfa. ḡḡaḡ 'bd Aḡmyḡ, Aḡḡarḡ Aḡmdrsyḥ Fy Ḍw' Aḡḡkr Aḡḡary Aḡm' asrh. Aḡryaḏ: Dar Aḡmrykḡ, (1987)
- [54] M̄stfa. ḡḡaḡ 'bd Aḡmyḡ Wāḡḡabh, Njaṡ 'bd Aḡlh, Aḡḡarḡ Aḡtrbyyḥ, Mḡḡwmḡa– N̄zryṡa– Wsaḡḡḡa. Dby: Dar Aḡqlm, (1986)
- [55] Pongoh. Sophia, The Effect of Principal Leadership and Achievement Motivation on Teaching Competence of Public School Teacher in Manado City, Journal of Education and Practice. 5(1)(2014), 139-147.
- [56] Qady. ḡb̄y 'bd Aḡḡfyz, Sykwḡw̄jyḥ Aḡḡl Wāḡḡaḡat Aḡḡamḡ. Aḡḡarḡ: Mktbṡ Aḡḡḡlw Aḡms̄ryh, (1984)
- [57] Robbins. S.P. Organizational behavior, Concepts, Controversies, and applications. Englewood Cliffs, N. j.: Prentice- Hall, Inc, (1983)
- [58] ḡḡyḡ. Mḡmd 'ly, Aḡslwk AḡḡNsany Fy Aḡtnzym. Aḡḡarḡ: Dar Aḡḡkr Aḡḡry, (1975)

- [59] Silver. Paula F, Education administration: Theoretical perspectives on practice and research. N.Y: Harper and row publishers, (1983)
- [60] Smaḥ. Htwf, & smaḥ, 'ly, & aḥṣaṣaṣ, Mḥmd Kḥyr, Drjī Tqdyr M'lmīy Almrḥlh Alāṣaṣyḥ Aldnyā Fy Almdars Alṭab 'ī Lmdyryī Trbyī Lwā' Alrṣyṣ Ldhwaṣm W'laqṭha Bdaṣ yī Alanjaz Ldyhm, Mjlt Jām 'ī Alnjaḥ Llābḥaṭh: Al'lwṣ Alansanyh, 26(3)(2012), 661-686.
- [61] Strak. Ryad, Drasat Fy Aladarh Altrbyh, 'man: Dar Wāyl Llnshar Wāltwzy', (2004)
- [62] Tanner. J, Effects of leadership denote and democratic factor school effectiveness . 7(1)(2006). ERIC Document Reproduction Service.
- [63] Th. Frj 'bdalqadr, Mwsu'ī 'lm Alnfs Wāṭḥlyl Alnfsy, Alkwyt: Dar S'ad Alṣbaḥ, (1993)
- [64] Wṭfh. 'ly As'd, Bnyī Alslṭh Wāḥkalyh Alslṭ Altrby Fy Alwṭn Al'rby, Byrwt: Mrkz Drasat Alwḥdh Al'rbyh, (1999)