

مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

د. عائشة أحمد مطيران العازمي¹

كلية التربية - جامعة الكويت

دولة الكويت

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. المنهج: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بلغ قوامها 886 من معلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت. النتائج: أشارت النتائج إلى الآتي: 1- إن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بحسب تصورات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة؛ و2- أن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بحسب تصورات أفراد العينة جاء بدرجة عالية؛ و3- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة القيادة الموزعة بحسب تصورات عينة الدراسة تعزى لمتغيري الجنس (لصالح الإناث) والخبرة التدريسية (للكثر خبرة)؛ و4- تتنبأ ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بحسب تصورات أفراد العينة بما نسبته 12% من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. الخاتمة: في ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والاقتراحات ذات الصلة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، الالتزام التنظيمي، مدير المدرسية، دولة الكويت.

1 أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الكويت. الاهتمامات البحثية: القيادة التربوية، السياسات التعليمية، التشريعات التربوية، القانون التربوي، مناهج البحث.

الإيميل: ayesah.alazmi@ku.edu.kw

- سُلم البحث في 18/5/2023، أُجيز للنشر في 18/7/2023.

المقدمة

تعدُّ القيادة التربوية من الموضوعات التي لاقَت اهتماماً واسعاً في الآونة الأخيرة؛ نظراً لدور القائد التربوي الفعّال في تحسين جودة وفعالية المؤسسات التعليمية. وقد ركزت الدراسات الحديثة على كيفية تطوير مهارات القائد وتأهيله للتأثير الإيجابي في العاملين معه؛ وذلك إن القائد الفعّال يلعب دوراً بارزاً في التأثير على العاملين، وحثهم على تنظيم العمل وتطويره وصولاً لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (الرحيلي، 2022). لذا سعت المؤسسات التربوية بشكل مستمر لتبني اتجاهات حديثة في القيادة التربوية لتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين فيها، ومنها تبني ممارسات القيادة الموزعة التي لاقَت انتشاراً واسعاً في أدبيات القيادة التربوية باعتبارها نموذجاً للقيادة الناجحة في القرن الحادي والعشرين (Gronn, 2008). وتتميز القيادة الموزعة عن غيرها من أنماط القيادة بتوسيع نطاق مسؤولية القيادة، حيث يساهم العاملون في المدرسة من ذوي الخبرة بأدوار قيادية مختلفة بالتعاون مع مدير المدرسة، مما يسمح لهم بالاستفادة من نقاط القوة لديهم، والتعلم من بعضهم بعضاً، وتنمية المجتمع المدرسي ككل وصولاً إلى قمة التميز المدرسي (Spillane, 2005). وتركز القيادة الموزعة في فحواها على ممارسة كافة أعضاء المدرسة بمختلف وظائفهم عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية، والانتقال من مركزية الهرم إلى القيادة الجماعية (معيني، 2022). علاوة على ذلك؛ تتحلّى القيادة الموزعة بالمرونة في اتخاذ القرارات وإشراك الأفراد في صنع القرار في المدرسة والتأثير الإيجابي فيهم، كما تحفز فكر الأفراد وتستثير دافعيتهم للعمل، مع مراعاة الاعتبارات الفردية والعلاقات الإنسانية للأفراد (الطويل، 2022). وتُعرّف القيادة الموزعة بأنها القدرة على التخلي عن دور المرء باعتباره صانع القرار النهائي، والثقة بالآخرين لاتخاذ القرارات الصحيحة، والإيمان بقدرات الآخرين وسلطتهم والاستماع لأرائهم (محمد، 2020). وعرفت (البشر، 2016) القيادة الموزعة بأنها مجموعة الأعمال القيادية التي تتيح الفرصة أمام جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة للمشاركة في صنع القرار واتخاذها؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال توزيع الأعمال القيادية بينهم. كما عرفت هاريس (Harris, 2004) القيادة الموزعة بأنها: «القيادة التي تجتهد في البحث عن ذوي الخبرة أينما وجدوا في المؤسسة وتستثمر جهودهم ولا تحجّر تلك الخبرة على الوظائف الرسمية فقط» (p. 13). فضلاً

عما سبق؛ اتفقت العديد من الأدبيات السابقة على اعتبار القيادة الموزعة نشاطاً تشاركياً قائماً على فكرة الفريق القيادي، وينبغي ألا تركز في يد شخص واحد، بل تكون متاحة للجميع، وعدم استبعاد الأعضاء من تأدية أدوار قيادية في المكان الذي يُمكنهم أن يُظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار، ويصبحوا جزءاً من إطار القيادة في المؤسسة التربوية (الخزاعي والقرني، 2019؛ آل هيضة، 2020).

ولعل سمات القيادة الموزعة تتشابه إلى حد ما مع مفهوم القيادة التشاركية والقيادة الجماعية والقيادة المحفزة، فجميعها تدرج ضمن نماذج روح الفريق في القيادة (Collegial models)، وهي نماذج ترى أن الإجماع على رأي إنما يأتي من التفاوض والتعاون والتواصل الفعال بين أفراد المنظمة، وأن العمل في المنظمة يتطلب توزيع المهام والمساهمة المشتركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة (Bush, 2020). كما أن القيادة الموزعة ضمن هذا السياق تتعدى نطاق المدرسة إلى المشاركة المجتمعية في عملية التغيير والتطوير المدرسي (الخطيب والعتيبي، 2020؛ الديحاني، 2019). وتشتمل القيادة الموزعة على عدد من المبادئ العامة، أبرزها عدم تفويض السلطات، وإيجاد أفضل الطرائق للاستفادة من الخبرات والأفكار، والجهود التي يبذلها الأفراد المنخرطين في العمل، كما أنها تشجع على تشارك الأفكار والمبادرات، وتكوين فرق العمل لمواجهة المشكلات والتحديات، وتهتم بالتعاون والثقة وليس بالمنافسة بين الوحدات والأقسام، فالجميع يشاركون نفس الرسالة والأهداف حتى وإن اختلفت طريقة مساهمة كل فرد فيها (سمعان، 2023). ومن أهم مبررات تطبيق القيادة الموزعة في المؤسسات التربوية أنها تزيد من فاعلية المدرسة بإشراك المعلمين في وضع رؤية مشتركة ينطلقون منها، والاستفادة من الخبرات المتراكمة للمعلمين الذين لديهم قدرات وأفكار إبداعية تحسّن من العملية الإدارية والتعليمية داخل المدرسة، واكتشاف قيادات غير رسمية من المعلمين يستفاد منها في مناصب قيادية رسمية، والإيمان بقدرات المعلمين والرفع من معنوياتهم؛ لما له من انعكاس إيجابي على عملهم داخل المدرسة، وإشراك المعلمين في تحمّل المسؤولية، ونشر ثقافة القيادة الموزعة، وعدم الاعتماد الكلي على القائد الرسمي الوحيد (الزهراني وصائغ، 2019). وبما أن المؤسسات التربوية مجتمعات بشرية ذات مدخلات ومخرجات؛ فإنها تستلزم وجود علاقات ومعاملات يسودها روح التأثير والتأثر بين أفرادها، لذلك شهدت السنوات الأخيرة تسليط الضوء على رأس المال

البشري المتمثل في العاملين داخل المدرسة، وأوجب تفسير وتطوير سلوكياتهم، وتعزيز انتمائهم للمدرسة، وتقوية دافعيتهم ورغبتهم في البقاء فيها والمحافظة عليها والالتزام بقيمها (الجابري، 2022). فَظَهَرَ مفهوم الالتزام التنظيمي الذي يهتم بالالتزام العاملين العالي وإحساسهم بالمسؤولية وولائهم للمدرسة، كل ذلك ينعكس إيجاباً على قدرتهم الإنتاجية، ويزيد من كفاءتهم وكفاءة المدرسة (للحياني، 2021).

ويُعدُّ الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي لاقت رواجاً واسعاً في مجال الإدارة التربوية في العقود الأخيرة، ويرجع ذلك لعلاقته بفاعلية المدرسة وإنجاز العمل فيها، وعلاقة الفرد وانتمائه لها. وقد تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي؛ فَعُرِّفَ بأنه «مجموعة من المشاعر والانفعالات الإيجابية التي يحملها الفرد العامل تجاه منظمته وتؤدي إلى التزامه بقيمها وأهدافها، وتفانيه بأداء عمله، ورغبته في الاستمرار وعدم ترك العمل فيها» (الشوابكة وآخرون، 2018، ص. 147)، كما عرفه للحياني (2021)، بأنه: «مدى اقتناع الموظفين بأهداف المؤسسة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، وشعور الموظف بأنه جزء لا يتجزأ منها؛ مما يدفعهم إلى بذل الجهود المطلوبة والتطوعية من أجل إنجاح المؤسسة والإسهام في تقدمها ورفاهيتها، وتقاس درجة الالتزام من خلال استجابة عينة الدراسة حول مجالات الدراسة» (ص. 271). وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي، يعد نموذج ألين وماير (Allen & Meyer, 1990) الأكثر شهرة في الأدبيات ذات العلاقة، ويطلق عليه نموذج الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي، وهي كالتالي: البعد الأول (الالتزام العاطفي Affective Commitment)؛ ويُعدُّ شكلاً من أشكال عاطفة الموظف، كتحديد الهوية والمشاركة في المدرسة، كما يعني رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المدرسة؛ كونه موافقاً على أهدافها، وراغباً بالمشاركة في تحقيقها؛ والبُعد الثاني (الالتزام المستمر Continuance Commitment)؛ ويُعدُّ شكلاً من أشكال المشاركة التي تقوم على الفوائد والتكاليف، ويشير إلى رغبة الفرد القوية في البقاء بالمدرسة والعمل فيها؛ لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير؛ والبُعد الثالث (الالتزام المعياري Normative Commitment)؛ وهو شكل من أشكال الارتباط بقواعد المدرسة، ويتمثل في شعور الفرد بالواجب، والالتزام الأخلاقي بالبقاء في المنظمة، واستمراره في العمل داخلها، وينبع هذا الشعور لدى العامل بسبب اعتقاده أن المدرسة قد أحسنت إليه.

وللالتزام التنظيمي أهدافٌ وغايات محددة، منها: نشر مهام المدرسة وقيمها، ونشر الأهداف التنظيمية من خلال زيادة فهم العاملين لاستراتيجيتها، ودعوة العاملين في المدرسة للمشاركة في ترجمة الأهداف إلى استراتيجية وخطة واقعية. كما أن الالتزام التنظيمي يؤدي دوراً مهماً في تحريك الموارد البشرية في المدرسة لتعمل بكامل طاقتها، وبكل إخلاص وأمانة، مما يحقق الانتماء للمدرسة، ويسهم بدوره في تحقيق الجودة ورفع معدلات الإنتاجية فيها. وبشكل عام، فإن أهمية الالتزام التنظيمي ترتبط بتأثيره في سلوكيات العاملين ومخرجات العمل، حيث تبين أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه ارتفاع مستوى الظواهر الإدارية الإيجابية، كالإبداع الوظيفي وزيادة الإنتاجية وانخفاض الظواهر السلبية كالغياب وترك العمل (الجابري وإبراهيم، 2022). وقد بينت الدراسات التي جمعت بين مفهومي القيادة واتجاهات المعلمين في المؤسسات التربوية، العلاقة الإيجابية بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي (Mifsud, 2023)، وأن مشاركة القائد المدرسي للمعلمين في رسم السياسات المدرسية وتحديد الأهداف، والسماح بنطاق أوسع لتوزيع السلطة وإشراك المعلمين في تنفيذ المهام، يرفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلم، الذي ينعكس إيجابياً في شعور المعلم بالولاء والالتزام للمدرسة (Berjaoui & Karami-Akkary, 2020; Devoset al., 2014; Hulpia & Devos, 2010).

وقد حظيت دراسة القيادة الموزعة بالاهتمام البحثي؛ ففي دراسة (الرحيلي، 2022) التي ركزت على واقع ممارسة قائدات المدارس الحكومية بالمدينة المنورة للقيادة الموزعة والبراعة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت لتحقيق هدفها المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 373 معلماً من مدارس التربية العامة بالمدينة المنورة، وجاءت نتائج الدراسة لتبين أن ممارسة كل من القيادة الموزعة والبراعة التنظيمية لدى القادة كانت بدرجة عالية. كما قامت عابنة (2021) بإجراء دراسة حول متنبئات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد، وهدفت إلى الكشف عن درجة وجود متنبئات القيادة الموزعة من منظور المعلمين في المدارس الثانوية، وتكوّنت عينة الدراسة من 500 معلّم ومعلّمة، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وأشارت الدراسة إلى نتائج

أهمها: مستوى وجود متبئات القيادة الموزعة جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء محور الرؤية والرسالة والأهداف أعلى المحاور فيما يخص المتبئات، أما مجال الممارسات القيادية في المدارس فقد جاء بدرجة متوسطة، وأتى مجال تطوير القدرات القيادية للمعلمين أعلى المتوسطات في المجال. وفي الدراسة التي أجراها (Liu et al., 2021) كان الهدف منها دراسة العلاقة بين القيادة الموزعة والرضا الوظيفي للمعلم من خلال استقلالية المعلم وتعاونه، وشملت الدراسة عينة قوامها 3976 من المعلمين والمديرين في مدارس المرحلة الابتدائية والمتوسطة والثانوية في الصين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها: للقيادة الموزعة تأثيرات إيجابية في استقلالية المعلم وتعاونه ورضاه الوظيفي، وذلك أن توزيع الأدوار القيادية على المعلمين سيكوّن لديهم إحساس كبير بالسيطرة على عملهم التدريسي، كما توصلت الدراسة إلى أن تقليل السلطة المركزية وتوزيع المهام على المعلمين وإشراكهم بها مرتبط بحرية المعلم في اتخاذ قراراته في التعليم مما يعزز استقلاليته، ناهيك عما للقيادة الموزعة من تأثير بالغ في تعاون المعلمين فيما بينهم. وفي دراسة (Bush & Ng, 2019) كان الهدف منها مناقشة وتحليل النتائج حول العلاقة بين القيادة الموزعة وإصلاح السياسات في ماليزيا، ولأغراض جمع البيانات وتحليلها، استخدم الباحثان المقابلات، التي أجريت مع مديري المدارس الثانوية والابتدائية ومجموعة من المعلمين في 14 مدرسة في ولايتي سيلانجور وساراواك في ماليزيا، وأهم ما توصل إليه الباحثان من نتائج: أن وزارة التربية والتعليم تصف القيادة الموزعة كجزء من استراتيجيتها لتباعد مديري المدارس عن أساليب القيادة الإدارية التقليدية، بالإضافة إلى تناول المدارس لنموذج مخصص يتقاسم فيه مديري المدارس المسؤوليات مع كبار القادة، وتفاوتت المدارس المستهدفة في تطبيق القيادة الموزعة لسماتها الست، وهي: التفويض، وتقاسم العمل، واتخاذ القرار، والثقة، والتشاور، والاستقلالية، واستخدم مديرو المدارس سلطاتهم للحد من توزيع العمل بالرغم من النظام المركزي والتسلسل الهرمي للمدارس. كما قام الديحاني (2019) بدراسة في دولة الكويت هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتم تطبيقها على عينة من معلمي المدارس البالغ عددهم 1210 من المعلمين والمعلمات. تبين من النتائج أن ممارسات القيادة الموزعة جاءت بدرجة منخفضة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التصورات

لصالح الذكور، وبشكل عام كان هناك فروق لصالح المعلمين الأكثر خبرة تدريسية في الأبعاد الخمسة للقيادة الموزعة (الإشراف، تفويض السلطة، تطوير المدرسة، اتخاذ القرارات، الشراكة المجتمعية). وفي دراسة (Bagwell, 2019) كان الهدف منها استكشاف ممارسة القيادة الموزعة لإثنين من مديري مدارس المرحلة الابتدائية في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع البيانات وتحليلها من خلال المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، حيث تم التحقق من ممارسات القيادة الموزعة بمجالاتها المختلفة (التركيز على تحسين التعليم، مراقبة الفصول الدراسية، تعزيز التعاون، دعم تطوير القيادة للمعلمين). وجاءت الدراسة بالنتائج الآتية: أن إجراء مديري المدرستين المناقشات الشخصية مع المعلمين بهدف تقوية أداء الطلاب أدى إلى تقوية الالتزام الإداري للمعلمين بتحسين طرق التدريس.

أما في مجال الالتزام التنظيمي فقد قام الجابري وإبراهيم (2022) بدراسة تهدف التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، واتبعوا في هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من 369 معلماً ومعلمة. وتوصلاً إلى نتائج منها: أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء عالياً بالمجمل، وجاء مرتفعاً في كل الأبعاد وهي: (الالتزام المعياري، العاطفي، الاستمراري)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات المعلمين لمستوى التزامهم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وهدفت دراسة (Kirkic & Balcin, 2021) إلى معرفة أساليب القيادة المتبعة لدى مديري المدارس في منطقة كوتشوك في إسطنبول بتركيا، ودورها في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي رياض الأطفال. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة عشوائية قوامها 237 معلماً ومعلمة، وكشفت الدراسة عن النتائج الآتية: 1 - يُعد أسلوب القيادة التحويلية من أكثر الأساليب السائدة الذي يتبعها مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين؛ 2 - وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وهدفت دراسة (اللياني، 2021) إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية

والتعليم بمكة المكرمة وتُعزى إلى المتغيرات الوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والمنهج النوعي من خلال تطوير وبناء استبانة مكونة من 46 فقرة موزعة على 4 مجالات لقياس واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين. تكونت عينة الدراسة من 113 قائداً تربوياً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين من وجهة نظر القادة التربويين كان بدرجة متوسطة، حيث حصل مجال «بيئة العمل» على المرتبة الأولى، وجاء بعده مجال «الالتزام المستمر»، وفي المرتبة الثالثة كان مجال «الالتزام الشعوري»، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال «الالتزام المعياري». أما دراسة (العازمي، 2019) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة قوامها 724 معلماً. وتبين من نتائج الدراسة أن: 1 - ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للإدارة بالتجوال كانت بدرجة كبيرة في جميع الأبعاد إجمالاً؛ و 2 - مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كان بدرجة عالية في جميع الأبعاد إجمالاً؛ و 3 - لأبعاد الإدارة بالتجوال أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي، بحسب تصورات أفراد العينة وخصوصاً في بُعدَي التحفيز والتغذية الراجعة.

ومن الدراسات التي جمعت بين مفهومي القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي دراسة (Ucar, 2021)، التي هدفت إلى التعرف على أثر ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي للمعلمين في تركيا. تكونت عينة الدراسة من 275 معلماً تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة جاء بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة (عالية) إجمالاً من وجهة نظرهم، كما كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مدير المدارس للقيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

وفي السياق ذاته، قام (Berjaoui & Karami-Akkary, 2020) بدراسة هدفت إلى

تحليل ممارسات القيادة الموزعة باعتبارها مساراً لتحقيق الالتزام التنظيمي وذلك في إحدى المدارس الخاصة في لبنان. استخدمت الدراسة المنهج النوعي (دراسة حالة)، حيث تم جمع المعلومات من خلال عدة أدوات هي الملاحظة والمقابلة وتحليل الوثائق المدرسية. توصلت النتائج إلى أن مدير المدرسة يمارس توزيع القيادة بشكل رسمي وغير رسمي، وأن المعلمين يشاركون بشكل مباشر في صنع القرارات الأكاديمية، ولكن ليست الإدارية. كما توصلت الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من نقص القيادة الديمقراطية في المدرسة؛ نظراً للنظام البيروقراطي القائم في النظام التعليمي في لبنان التي تعتبر حصر القرارات لدى القادة الرسميين، إلا أن التزام المعلمين بالمؤسسة التعليمية بقي مرتفعاً. وتشير النتائج إلى توصيات أهمها تحويل المدارس إلى مجتمعات مهنية تحتضن ممارسات القيادة الموزعة وتهتم بأراء المعلمين. كما أن دراسة (الخزاعي والقرني، 2019) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في مكة المكرمة لأسلوب القيادة الموزعة، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ عدد أفرادها 573 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية في مكة المكرمة لأسلوب القيادة الموزعة جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وجاء مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بدرجة (عالية)، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في مكة المكرمة لأسلوب القيادة الموزعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

وبمراجعة الدراسات السابقة، يُلاحظ قلة الدراسات التي ربطت بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي في اللغة العربية ماعدا دراسة (الخزاعي والقرني، 2019)، وانتشارها على نطاق أوسع في الدراسات الأجنبية (Berjaoui, Karami-Akkary, 2020; Ucar, 2021). أما من حيث منهج الدراسة فقد اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة العلاقة بين المتغيرات، في حين أن الدراسة الحالية هدفت إلى دراسة القدرة التنبؤية للقيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي. ومن حيث بيئة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (الديحاني، 2021) ودراسة

(العازمي، 2019) التي تم تطبيقهما في دولة الكويت، إلا أن هناك اختلافاً في كون الدراسة الحالية ربطت بين مفهوم القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بكافة مراحلها. وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أدوات الدراسة واختيار متغيرات الدراسة والإطار النظري.

مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات التربوية - ومنها وزارة التربية في دولة الكويت - بشكل مستمر إلى تبني العديد من السياسات الإصلاحية لتطوير التعليم، وتحديد الاهتمام بتطوير برامج تحسين أداء القيادات المدرسية، والاهتمام بالتنمية المهنية لمديري المدارس. وجاء هذا الاهتمام انعكاساً لما أثبتته العديد من الدراسات حول حاجة الإدارات المدرسية في دولة الكويت إلى تبني ممارسات إدارية قائمة على المشاركة، ومحدودية انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل المدارس، وميل المديرين للمركزية في اتخاذ القرارات وضعف التفويض الإداري، علاوة على ضعف تعزيز المشاركة المجتمعية في تطوير العمل المدرسي (علي وآخرون، 2018). وعليه، يتبين أن الإدارات المدرسية في دولة الكويت مطالبة باتباع ممارسات قيادية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر، حيث تعد القيادة التربوية للمدرسة المؤثر المباشر لتدعيم التغيير وصولاً للأهداف المنشودة، ومن هنا كانت الحاجة ماسة إلى قائد محنك يقوده دافع التغيير إلى التأثير على كفاءة وفاعلية العاملين معه، من خلال إدراكه أهمية إسناد وتوزيع العمل بينهم، وإشراكهم في القيادة، ليعكس ذلك كله بيئة مدرسية متميزة، بتميز والتزام العاملين فيها (المحيلي وآخرون، 2014؛ محمد، 2020). وأثبتت الدراسات العلمية أن تطوير الممارسات الإدارية - من مثل القيادة الموزعة - له أثر إيجابي في تحسين أداء المعلمين وتطوير مستوى الالتزام التنظيمي عندهم، وهذا له كبير الأثر في زيادة إنتاجية المعلم وكفاءته (عبابنة، 2021؛ Devos et al., 2014؛ Berjaoui & Karami-Akkary, 2020). كما أكد الجابري وإبراهيم (2022) على دور القيادة المدرسية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، لما له من أثر مباشر على أدائهم، فالقيادة المدرسية الناجحة هي التي لا تغفل أهمية الالتزام، بل تقوم بتهيئة المناخ المدرسي المناسب لدعمه، وذلك يؤدي بالنتيجة إلى تحفيز المعلمين على العمل، وشعورهم بالانسجام بين متطلبات العمل واحتياجاتهم.

في ضوء ما تقدم، ولأهمية القيادة الموزعة، ودورها الفعال في تحقيق العديد من الإيجابيات في البيئة المدرسية، وبناء على توصية دراسة (معيني، 2022) التي أكدت على أهمية القيادة الموزعة وضرورة نشر ثقافتها بين قادة المدارس والمعلمين، كونها تسهم في تحسين البيئة التعليمية، وبعد مراجعة الباحثة للعديد من الدراسات السابقة التي أظهرت قلة في الأبحاث التي تصدت لموضوع الدراسة، وجدت الباحثة حاجة ماسة لإجراء هذه الدراسة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

«ما مدى تنبؤ ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم العام في دولة الكويت؟»

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما تصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت؟
- 2 - ما تصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن مستوى الالتزام التنظيمي بدولة الكويت؟
- 3 - هل ثمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة التدريسية؟
- 4 - ما القدرة التنبؤية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة الموزعة على مستوى الالتزام التنظيمي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى المساهمة في بناء قاعدة بيانات عن الالتزام الوظيفي والقيادة الموزعة من خلال:

- 1 - تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- 2 - تعرّف مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- 3 - تحديد مدى تأثير متغيرات الدراسة: الجنس والخبرة التدريسية على تصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت.
- 4 - استكشاف القدرة التنبؤية لممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للقيادة الموزعة على مستوى الالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد التوجهات الحديثة للقيادة متمثلةً بالقيادة الموزعة. ومن المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية متخذ القرار المعني بتطوير برامج إعداد مديري المدارس لتبني ممارسات القيادة الموزعة وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي والتقليل من المركزية في اتخاذ القرار، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء المدرسي ورفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المدرسة. كما أن الدراسة الحالية تساعد مديري المدارس في التعرف على أبعاد الالتزام التنظيمي؛ التي من خلالها يتم توفير بيئة عمل تحفز المعلم على الالتزام والولاء للمدرسة. إضافة إلى ما سبق تسعى الدراسة الحالية من خلال نتائجها لإثراء الدراسات التربوية وتحديدًا في دولة الكويت في مجال العلاقة بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات التالية:

القيادة الموزعة (Distributed Leadership): عُرِّفت القيادة الموزعة بأنها تلك الممارسة التي تشارك وتدرك داخل التجمعات الواسعة والشبكات بحيث يمارس جميع العاملين فيها بكافة مستوياتهم أدواراً قيادية رسمية وغير رسمية (Spillane, 2005). ويمكن تعريف القيادة الموزعة إجرائياً بأنها: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم

العام بدولة الكويت لنمط القيادة الجماعية القائم على الاستعانة بطاقات العاملين القيادية في المدرسة، من خلال توزيع المهام في مناخ يسوده التعاون والمشاركة ومشاطرة المسؤولية؛ بغية الوصول إلى غايات المدرسة وأهدافها وتجويد عملها.

الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment): عرّف (Allen & Meyer, 1990) الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة أبعاد، هي: (1) الالتزام العاطفي الذي يدل على إيمان الفرد بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها ورغبته القوية في البقاء عضواً فيها؛ و(2) الالتزام المستمر الذي يعني الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة؛ و(3) الالتزام المعياري (الأخلاقي) الذي يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة. ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه سلوكيات تعكس ولاء المعلمين للمدرسة، ويعبر فيها أعضاء المدرسة عن اهتمامهم بنجاحها وتطورها، ولهذه السلوكيات تأثير إيجابي ومهم يعكس رضا المعلمين عن المدرسة وولائهم لها، وتشتمل على ثلاثة أبعاد، هي: بُعد الالتزام العاطفي، بُعد الالتزام الاستمراري، بُعد الالتزام المعياري.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتي: 1 - الحدود الموضوعية: حيث يقتصر موضوع الدراسة الحالية على رصد درجة ممارسة القيادة الموزعة لمديري مدارس التعليم العام، وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين في ثلاثة أبعاد، هي: بُعد الالتزام العاطفي، بُعد الالتزام الاستمراري، بُعد الالتزام المعياري؛ و2 - الحدود المنهجية: تُعد الدراسة الحالية دراسة مستعرضة؛ حيث اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي؛ و3 - الحدود البشرية: تكوّنت عينة الدراسة من معلّمي ومعلّمات جميع الأقسام العلمية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت؛ و4 - الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفصل الأول من العام الدراسي 2021-2022؛ و5 - الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحاليّة على مدارس التعليم العام في المناطق التعليمية الستّ بدولة الكويت.

المنهج

الطريقة والإجراءات

اشتملت إجراءات الدراسة على ما يأتي:

منهجية الدراسة: اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي الارتباطي (The Descriptive Correlational Approach) الذي يساعد في تحديد ما إذا كان هناك ارتباط أو علاقة أو أثرين متغيرين أو أكثر، فيقيس درجة هذا الارتباط أو الأثر، والغرض منه تحديد وجود علاقة من عدمه، أو بيان درجة الأثرين متغيرات الدراسة (Creswell, 2014)، إذ تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة وأثرها على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت في محافظاتنا التعليمية الست، للفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022/2021، ويبلغ عددهم 74228، منهم 18797 من الذكور، و55461 من الإناث. (الإدارة المركزية للإحصاء، 2022). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العشوائية، التي تعطي أفراد مجتمع الدراسة فرصاً متساوية ليتم اختيارهم ضمن عينة الدراسة، وتكونت العينة من ن=886 معلماً ومعلمة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، أي ما نسبته 1.2% من المجتمع الكلي للدراسة. وتم اختيار 6 مدارس في كل منطقة تعليمية من المناطق التعليمية الست بشكل عشوائي، مع مراعاة التساوي في الاختيار بين مدارس البنين والبنات وفي جميع المراحل الدراسية؛ ومن ثم تم توزيع عدد 30 استبانة لكل مدرسة، بحيث بلغ العدد الكلي للاستبانات التي تم توزيعها 1080 استبانة، وكان إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للاعتداد بها 886، أي بنسبة 82% من الاستبانات الموزعة. والجدول 1 يوضح وصفاً لأفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول 1

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	337	38.0
	إناث	549	62.0
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات.	385	43.5
	من 5 إلى 10 سنوات.	181	20.4
	أكثر من 10 سنوات.	320	36.1
المنطقة التعليمية	العاصمة	79	35.1
	حولي	138	15.6
	الجهراء	116	13.1
	الفروانية	152	17.2
	الأحمدي	311	35.1
	مبارك الكبير	90	10.2
المرحلة التعليمية	الابتدائية	306	34.5
	المتوسطة	288	32.5
	الثانوية	292	33.0
المجموع الكلي		886	%100

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على مدى تنبؤ ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس في دولة الكويت بالالتزام التنظيمي للمعلمين، تم استخدام أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء على النحو التالي: الجزء الأول: خاص بالمعلومات الديموغرافية للعينة، والجزء الثاني: يتكون من مقياس خاص بأبعاد القيادة الموزعة وتمت الاستعانة باستبانة بُنيت بواسطة (Özer & Beycioğlu, 2013)، وتكوّنت من 10 عبارات، تم ترجمتها للغة العربية وتوجيهها لمناسبة سلوكيات القيادة الموزعة لمديري المدارس في دولة الكويت، واختارت الباحثة هذه الأداة لواسع انتشارها، وارتفاع صدقها وثباتها، واستخدامها في العديد من الدراسات الأجنبية.

أما الجزء الثالث فيتكون من مقياس خاص بالالتزام التنظيمي، وتم الاستعانة باستبانة بُنيت بواسطة العازمي (2019) التي طُبقت في دولة الكويت، حيث تميزت الاستبانة بارتفاع صدقها وثباتها وانسجامها مع بيئة الدراسة الحالية وموضوعها. وقد اعتمدت العازمي في بناء المقياس على نموذج (TLS) (Three-Component Model) الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990). ويتكون المقياس من 21 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، البعد الأول: الالتزام العاطفي، وله 7 عبارات، والبعد الثاني: الالتزام الاستمراري، وله 7 عبارات، والبعد الثالث: الالتزام المعياري، وله 7 عبارات. وتم استخدام هذا المقياس في العديد من الدراسات العربية ومنها دراسة (الجابري وإبراهيم، 2022). وصممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهي تتدرج تحت خمس فئات: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً، وأعطيت بدرجة كبيرة جداً خمس درجات، وبدرجة كبيرة أربع درجات، وبدرجة متوسطة ثلاث درجات، وبدرجة ضعيفة درجتان، وبدرجة ضعيفة جداً درجة واحدة فقط. ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تمَّ تحديد تصورات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة، بمستويات ثلاثة، هي: عالية، متوسطة، منخفضة، وذلك وفق المعادلة التالية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة عالية، متوسطة، منخفضة، أي: (1 - 5) ÷ 3 = 1.33، وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة: عالية، متوسطة، منخفضة. وبالتالي تكون القيم: من 1.00-2.33 قيمة منخفضة، ومن 2.34 - 3.66 قيمة متوسطة، ومن 3.67-5.00 قيمة عالية.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم خمسة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت، وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها لهدف الدراسة، وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين تم إجراء العديد من التعديلات المتعلقة بمقياس القيادة الموزعة وإعادة صياغة بعض العبارات المترجمة للتأكد من اتساقها وتكافؤ المعنى مع النسخة الأصلية وتناسبها مع البيئة التعليمية في دولة الكويت. أما فيما يتعلق بمقياس الالتزام التنظيمي فلم يتم إجراء أي تعديل على المقياس.

وللوقوف على اتساق كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك في أدوات الدراسة الأولى في مقياس القيادة الموزعة الذي يتكون من 10 عبارات، وفي مقياس الالتزام التنظيمي الذي يتكون من 21 عبارة. وقد أوضح صدق الاتساق الداخلي وجود ارتباط دال موجب لجميع الفقرات عند مستوى الدلالة 0.01 بالمقياسين، بحيث حصلت جميع العبارات على درجة ارتباط أعلى من 0.50؛ مما يشير إلى أن الاستبانة تتوافر فيها درجة مقبولة من التجانس الداخلي. ويظهر الجدول 2 تلك النتائج.

جدول 2

قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

الاستبانة	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	
	1	**0.764	5	**0.806	9	
أولاً: مقياس القيادة الموزعة	2	**0.800	6	**0.789	10	
	3	**0.777	7	**0.832		
	4	**0.765	8	**0.886		
ثانياً: مقياس الالتزام التنظيمي	1	**0.910	4	**0.968	7	
	2	**0.929	5	**0.959		
	3	**0.931	6	**0.942		
1- الالتزام العاطفي						
	2- الالتزام الاستمراري	1	**0.684	4	**0.771	7
		2	**0.740	5	**0.780	
	3	**0.779	6	**0.541		
3- الالتزام المعياري	1	**0.661	4	**0.734	7	
	2	**0.777	5	**0.702		
	3	**0.752	6	**0.713		

ملاحظة ** ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.01$

ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغ ثبات عبارات استبانة القيادة الموزعة 0.934، بينما بلغ ثبات عبارات استبانة الالتزام التنظيمي 0.872، وهي قيم مرتفعة تعكس ثبات الأداة واتساق فقراتها (Howell, 2012). وبذلك اعتُبرت الأداة مناسبة لجمع المعلومات وللإجابة عن أسئلة الدراسة. والجدول 3 يبين قيم مُعاملِ الثبات «ألفا كرونباخ» لأبعاد ومجالات أداة الدراسة.

جدول 3

قيم مُعاملِ الثبات «ألفا كرونباخ» لأبعاد ومجالات أداة الدراسة

المجالات	عدد العبارات	معدل ثبات ألفا كرونباخ
مجال القيادة الموزعة	10	.934
مجالات الالتزام التنظيمي	21	.872
المجال الأول: الالتزام العاطفي	7	.972
المجال الثاني: الالتزام الاستمراري	7	.819
المجال الثالث: الالتزام المعياري	7	.845

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاستعانة ببرنامج (Statistical Package for the Social Sciences, SPSS) للتحليل الإحصائي الإصدار 24 حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 - للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.
- 2 - للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للتعرف على دلالات الفروق بين المتوسطات في استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، وتم استخدام اختبار «توكي» (Tukey) للمقارنات البعدية من أجل تحديد الفروق الدالة إحصائياً.

3 - للإجابة عن السؤال الرابع: تم استخدام معامل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للتعرف على الأثر ذي الدلالة الإحصائية لأبعاد القيادة الموزعة، على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

النتائج

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول 4.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت

الترتبة	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	عالية	.935	3.93	يبذل مدير المدرسة ما في وسعه لخلق بيئة تعليمية تقوم على المشاركة.
2	عالية	.938	3.88	يدعم مدير المدرسة جهود المعلمين في المسائل المتعلقة بالتعليم.
10	متوسطة	1.12	3.36	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعنيين، مثل: المعلمين، الطلاب، غيرهم من المعنيين في عمليات صنع القرارات بالمدرسة.
9	متوسطة	1.09	3.47	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعنيين، مثل: المعلمين، الطلاب، أولياء الأمور، في عملية إيجاد حل للمشاكل التي تواجهها المدرسة.
6	عالية	.990	3.73	يدعم مدير المدرسة مشاركة المعلمين بالنشاط في جميع جهود التغييرات والتطورات التي تجري في المدرسة.
3	عالية	.974	3.80	يعمل مدير المدرسة بالتعاون مع المعنيين: مساعدي المدير، المعلمين، الطلاب، المجتمع الخارجي، لتحقيق أهداف المدرسة.

تابع/ جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت

الرتبة	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
8	متوسطة	1.026	3.59	يهتم مدير المدرسة بتمية استعداد أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في الشؤون الإدارية للمدرسة.
4	عالية	1.00	3.79	لدى مدير المدرسة استعداد للتفاعل مع جميع الأعضاء: المعلمين، الإداريين، لتحقيق أهداف المدرسة.
5	عالية	.992	3.74	يحرص مدير المدرسة على تنمية التعاون بين المعلمين والإداريين ومساعدة بعضهم بعضاً.
7	متوسطة	1.05	3.64	يشجع مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لعرض أفكارهم واقتراحاتهم.
	متوسطة	.804	3.65	الدرجة الكلية للأداة

يتبين لدى قراءة النتائج الواردة في الجدول 4 بشكل إجمالي، أن قيم الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. أما فيما يتعلق بنتائج ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت حسب تصورات أفراد العينة، فقد جاءت بدرجة متوسطة، أي بمتوسط حسابي 3.65، وانحراف معياري 0.894، وهذا مؤشر بحسب التصورات بأن المديرين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت يمارسون القيادة الموزعة، ولكن دون المستوى المأمول. ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية في الارتقاء بدور مديري المدارس، المتمثلة في البرامج المهنية الموجهة لهم، حيث ساهمت إلى حد ما في زيادة الوعي لدى مديري المدارس بالممارسات القيادية التشاركية، وإدراكهم لآثارها الإيجابية، وتبني الأنماط الديمقراطية، وإعطاء الفرصة للمعلمين بالمشاركة في اتخاذ القرار. إلا أن كون ممارسات القيادة الموزعة دون المستوى المطلوب، قد يعزى إلى أن النظم التعليمية المركزية في اتخاذ القرار كما في دولة الكويت يصعب تطبيق القيادة الموزعة فيها، حيث وضح

(Hartely, 2010) أن «القيادة الموزعة يصعب عليها أن تشق طريقها في المؤسسات التي يهيمن عليها البيروقراطية» (p.282)، وأن مديري المدارس في الأنظمة المركزية يتمسكون بسلطتهم الرسمية دون منازع قدر الإمكان (Bush, 2020). وقد حصلت العبارة «بيدل مدير المدرسة ما في وسعه لخلق بيئة تعليمية تقوم على المشاركة» على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.93. تلا ذلك العبارة «دعم مدير المدرسة جهود المعلمين في المسائل المتعلقة بالتعليم»، وبمتوسط حسابي بلغ 3.88. وهي عبارات ذات ممارسات عالية بحسب التصورات، حيث تبرز حرص مديري المدارس على تبني أنماط قيادية تعتمد على المشاركة، وخلق بيئة تعليم وتعلم إيجابية. وفي المقابل، نالت العبارة «يشجع مدير المدرسة المعلمين والطلاب وأولياء الأمور لعرض أفكارهم واقتراحاتهم» أقل متوسط حسابي، حيث بلغ 3.65، وجاءت بدرجة متوسطة، ولعل السبب في ذلك يعود لتخوف بعض المعلمين من إبداء آرائهم، وكذلك عزوفهم عن طرح أفكارهم ومبادراتهم القيادية خوفاً من تحميلهم أعباء إدارية لتنفيذها، وعدم الرغبة في الخروج من المألوف، والخوف من التغيير (Ucar, 2021). واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الديحاني، 2019) التي طبقت في دولة الكويت، حيث جاءت ممارسة القيادة الموزعة بدرجة منخفضة، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى العمل الحثيث الذي قامت به وزارة التربية في الكويت خلال السنوات السابقة لتطوير الأنماط القيادية لمديري المدارس، وتزويدهم بأخر التطورات النظرية والعملية في مجال أنماط القيادة المتعددة التي من ضمنها نمط القيادة الموزعة، وحث الإدارات المدرسية على تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (Al-Mahdy & Alazmi, 2023). وبشكل عام، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عبابنة، 2021) التي طبقت في الأردن، واختلفت هذه النتيجة مع دراستي (الرحيلي، 2022) و(الخزاعي والقرني، 2019)، اللتين طبقتا في المملكة العربية السعودية، حيث توصلت جميعها إلى ممارسة عالية للقيادة الموزعة.

السؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول 5.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين في المدارس التعليم العام عن مستوى الالتزام التنظيمي بدولة الكويت

الرتبة	مستوى الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
البعد الأول : الالتزام العاطفي Affective Commitment				
3	عالٍ	1.00	3.83	أشعر بالانتماء للمدرسة التي أعمل فيها .
4	عالٍ	.998	3.80	أشعر بأنني أعمل في جو عائلي في المدرسة التي أعمل فيها .
5	عالٍ	.984	3.78	أشعر بالسعادة لعملي في هذه المدرسة .
1	عالٍ	1.00	3.85	هناك ارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل فيها .
2	عالٍ	1.01	3.84	أشعر دائماً بالفخر في أثناء الحديث عن المدرسة التي أعمل فيها أمام الآخرين .
6	عالٍ	.975	3.77	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في مدرستي .
7	متوسط	1.01	3.64	أعتبر أن مشكلات المدرسة هي جزء من مشكلاتي .
الثالث	عالٍ	.923	3.78	الدرجة الكلية للبعد
البعد الثاني: الالتزام المستمر Continuance Commitment				
1	عالٍ	.978	4.03	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل .
6	عالٍ	1.01	3.74	أقبل أي عمل أكلف القيام به في المدرسة حتى أضمن استمرارية العمل فيها .
5	عالٍ	.940	3.75	لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية .
7	متوسط	1.02	3.57	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي .
4	عالٍ	.953	3.76	أرغب بالبقاء في عملي بالمدرسة حتى سن التقاعد مهما توافرت لي فرص بديلة .

تابع / جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المعلمين في المدارس التعليم العام عن مستوى الالتزام التنظيمي بدولة الكويت

الرتبة	مستوى الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	عالٍ	.827	4.01	سأبقى في عملي حتى لو أن زملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى.
3	عالٍ	.832	3.97	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.
الثاني	عالٍ	.649	3.82	الدرجة الكلية للبعد
البعد الثالث: الالتزام المعياري Normative Commitment				
5	عالٍ	.840	4.08	إنَّ التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المدرسة.
4	عالٍ	.805	4.09	تُعَدُّ المدرسة هي المكان الذي أفضل العمل فيه.
6	عالٍ	.867	4.05	لدي شعور قوي بالولاء للمدرسة التي أعمل فيها.
7	عالٍ	.766	4.20	تربطني بعملي رابطة قوية تجعلني أتمسك به.
1	عالٍ	.824	4.13	إنَّ التزامي في العمل في هذه المدرسة هو بسبب علاقات الصداقة التي تربطني بزملائي في العمل.
3	عالٍ	.965	4.10	هناك فضل لمدرستي في بناء حياتي الوظيفية.
2	عالٍ	.849	4.11	أعتقد أنَّ انتقالي إلى مدرسة أو مؤسسة أخرى للعمل هو عمل غير أخلاقي
الأول	عالٍ	.598	4.01	الدرجة الكلية للبعد.
	عالٍ	.491	3.91	الدرجة الكلية للأداة ككل

يتبين من الجدول 5 أن قيم الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. كما يتبين من الجدول 5 أنَّ تصورات أفراد العينة عن مستوى الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بدولة الكويت كانت بدرجة عالية في جميع الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ 3.91، وانحراف معياري بلغ 0.491. ويلاحظ أن النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة بحسب تصورات أفراد العينة مؤشر إيجابي يدل على وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي في مدارس

التعليم العام بدولة الكويت.

وبتحليل النتائج المتحصل عليها بحسب الأبعاد يتبين أنَّ البُعد الثالث (الالتزام المعياري) جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية وبمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.598. وقد أتى هذا الترتيب بشكل منطقي؛ كون الاخلاق التي يلتزم بها المعلم مرتبطة بميثاق أخلاقي مُلزم للمعلم (الحجري، 2009)؛ لذلك يشعر أفراد العينة بأهمية الجانب الأخلاقي في ممارساتهم اليومية، كما أن العبارة «تربطني بعملية رابطة قوية تجعلني أتمسك به»، والعبارة «إنَّ التزامي في العمل في هذه المدرسة هو بسبب علاقات الصداقة التي تربطني بزملائي بالعمل» قد جاءا بالمراتب الأولى في هذا البعد، مما يدل على ارتباط المعلمين بعملهم المدرسي ووجود علاقات صداقة فيما بينهم، ويمكن أن تؤدي إلى زيادة التزام المعلمين بالعمل والبقاء في مدارسهم، وهي نتيجة منطقية نظرا لأهمية العلاقات في بيئة العمل، وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي والشعور بالرضا الوظيفي (Habib, 2020).

كما لوحظ من النتائج المتحصل عليها بالجدول 5 أن البعد الثاني (الالتزام المستمر) جاء بالمرتبة الثانية، وبدرجة تقدير عالية وبمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.649، وهو مؤشر جيد، يوضح العلاقة الإيجابية بين الزملاء بالمدرسة، وكذلك وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي للمعلمين، ورغبتهم في البقاء في المدرسة. ومن أبرز مؤشرات قبول المعلم لأي عمل يكلف القيام به في المدرسة؛ حتى يضمن استمرارية العمل فيها، بالإضافة إلى عدم التفكير في ترك العمل إلا لظروف استثنائية، ورغبته في البقاء في عمله في المدرسة حتى سن التقاعد مهما توافر له من فرص بديلة. ومن المثير للاهتمام أن العبارة «أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل» جاءت بالمرتبة الأولى، في حين أن العبارة «ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي» جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد، مما يعطي انطبعا عن أهمية العلاقات بين الزملاء التي قد تطفئ نوعا ما على أهمية المكاسب المادية بحسب تصورات عينة الدراسة، وبالتالي في درجة تأثيرها على التزامهم بالمدرسة. وهذا الأمر يمكن تفسيره بكون الكوادر المادية للمعلمين في دولة الكويت محددة وواضحة ضمن قوانين الخدمة المدنية؛ مما يجعل المعلمين يشعرون بالأمان الوظيفي، وأن مهنة التعليم في الكويت تتميز بجودة الرواتب والحوافز والمميزات (Alazmi & Alenezi, 2020).

أما المرتبة الثالثة والأخيرة فقد حل فيها البُعد الأول (الالتزام العاطفي)، بدرجة تقدير عالية، وبمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.923، وهو مؤشر يتبين منه أن المعلمين يشعرون بأن المناخ السائد في المدرسة يتسم بالجو العائلي. وقد جاءت العبارة «هناك ارتباط عاطفي تجاه المدرسة التي أعمل فيها» بالمرتبة الأولى في هذا البعد مما يؤكد أن هناك انتماء وارتباطاً عاطفياً للمعلمين بالمدرسة التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية جيدة أوجدت نوعاً من التوافق بين القيم الذاتية للعاملين في المدرسة والقيم السائدة. أما العبارة «أعتبر أن مشكلات المدرسة هي جزء من مشكلاتي» فقد جاءت بالمرتبة الأخيرة في هذا البعد، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن اعتبار المعلم المشكلات المتعلقة بالمدرسة جزءاً من مشاكله تقتضي منه التعامل المباشر مع هذه المشكلات، والقدرة على المشاركة في التغيير، واتخاذ القرارات لحل هذه المشكلات، بينما الجو السائد في مدارس دولة الكويت لا يزال يميل إلى ترك اتخاذ القرارات بيد قيادي المدرسة تحديداً (Alenezi & Alazmi, 2020).

ويلاحظ أن نتائج الدراسة الحالية قد اتفقت مع نتائج دراسة (العازمي، 2019) التي طبقت بدولة الكويت في مجيء مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة عالية، كما أنها اتفقت بشكل عام مع دراسة (الخزاعي والقرني، 2019) التي طبقت في مكة المكرمة، ودراسة (الجابري وإبراهيم، 2022) التي طبقت في سلطنة عمان. في حين أن الدراسة الحالية اختلفت عن دراسة (الليحاني، 2022) التي طبقت في مكة المكرمة، حيث جاء فيها مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة، وقد يعود سبب الاختلاف إلى كون هذه الدراسة، وإن كانت قد طبقت في المجال التربوي نفسه إلا أن العينة المستهدفة فيها تمثلت بالإداريين والمشرفيين التربويين وليس المعلمين، ولا يخفى أن النظم المتعلقة بطبيعة عمل الإداريين والمشرفيين التربويين تختلف عما هي عليه عند المعلمين، مما يؤثر على التزامهم التنظيمي.

السؤال الثالث: للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار «ت»، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)؛ وذلك لتعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة التدريسية. كما تم استخدام اختبار «توكي»

(Tukey) للمقارنات البعدية من أجل تحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

الجنس:

جدول 6

اختبار «ت» ومستوى الدلالة لتصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	337	3.67	.764	.600	*0.05
	إناث	549	3.71	.828		

ملاحظة*: ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من الجدول 6 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، وهذا مؤشر يدل على أن المعلمات يشعرن أن النمط القيادي للإدارة المدرسية أو للمناخ المدرسي الذي يعملن فيه يختلف عن النمط القيادي في مدارس الذكور، مما يسمح أكثر بالعمل التعاوني مع جميع أفراد المدرسة وتقريب وجهات النظر، وتوزيع المهام والمسؤوليات القيادية. وكون أن المدارس التي تعمل بها المعلمات يديرها مديرات وليس مديرون، فهذا يعني أن ممارسات القيادة الموزعة في هذه المدارس أكثر شيوعاً من مدارس الذكور. ويلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (الخزاعي والقرني، 2019)، في حين اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عبابنة، 2021) التي لم يكن فيها اختلاف بحسب متغير الجنس، ومع دراسة (الديحاني، 2019) التي جاءت الفروق فيها لصالح الذكور.

الخبرة التدريسية

جدول 7

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
الخبرة التدريسية	بين المجموعات	4.12	2	2.062	3.201	.041 *
	داخل المجموعات	568.74	883	.644		
	المجموع	572.8	885			

ملاحظة * : ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول 7 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة التدريسية.

جدول 8

المقارنات البعدية بطريقة «توكي» للفروقات الزوجية بين متوسطات تصورات المعلمين في مدارس التعليم العام عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة بدولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات.	385	3.70	أكثر من 10 سنوات < من 5 إلى 10 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات.	181	3.57	
	أكثر من 10 سنوات.	320	3.75	

تشير نتائج الجدول 8 إلى أن تصورات المعلمين عن درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت بحسب متغير الخبرة

السابقة التي أكدت على أن القيادة الموزعة تؤثر في سلوكيات واتجاهات المعلمين، كما بينت تلك الدراسات أن شعور المعلم بدوره الإيجابي في تحديد أهداف المدرسة ودوره في المشاركة في اتخاذ القرارات سواء في الشؤون الأكاديمية أو الإدارية من شأنه أن يزيد انتمائه ورغبته في الالتزام بتحقيق أهداف المدرسة (Mifsud, 2023). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخزاعي والقرني، 2019) التي توصلت لوجود ارتباط إيجابي لممارسة القيادة الموزعة لمديري المدارس على الالتزام التنظيمي للمعلمين، ودراسة (Devos et al., 2014) ودراسة (Berjaoui & Karami-Akkary, 2020) ودراسة (Ucar, 2021) ، ودراسة (Hulpia & Devos, 2010)، التي توصلت لوجود أثر للقيادة الموزعة على الالتزام التنظيمي للمعلمين.

الخاتمة

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الحالية وبعد مراجعة الأدبيات النظرية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل ممارسات القيادة الموزعة في مدارس التعليم العام في دولة الكويت وزيادة الالتزام التنظيمي للمعلمين، على النحو التالي:

- 1 - تدريب مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت على أحدث التطورات النظرية والعملية في مجال أنماط القيادة، ومنها ممارسات القيادة الموزعة؛ لما لها من أثر على الالتزام التنظيمي للمعلمين.
- 2 - عقد محاضرات وورش تدريبية لمديري المدارس حول نمط القيادة الموزعة وكيفية ممارسته وأبعاده في مدارس التعليم العام.
- 3 - توعية مديري المدارس بأهمية العلاقات الإنسانية ودورها في زيادة ولاء العاملين والالتزام بهم.
- 4 - تكثيف جهود وزارة التربية للارتقاء بدور مديري المدارس من خلال برامج مهنية تعزز الممارسات القيادية التشاركية وتشجع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

- 5 - توعية المعلمين بأهمية دورهم في تطوير العملية التعليمية وصنع القرارات التربوية وتشجيعهم على إبداء آرائهم، وطرح أفكارهم ومبادراتهم القيادية دون تخوف.
- 6 - إجراء دراسات مماثلة عن متغيري: القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي وربطهما بمتغيرات أخرى.

المراجع

- الإدارة المركزية للإحصاء. (2022). إحصائيات التعليم. 2021-2022. المسترجع من <https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentC>
- البشر، فاطمة. (2016). واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، 16، 213-270.
- جرجس، نبيل سعد، وأحمد، محمد نمر، ومحمود، رجاء أبو السعود. (2023). واقع ممارسة القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 15، 795-845. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1375937>
- الجابري، هلال، وإبراهيم، حسام. (2022). مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي لمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 461-499.
- الحجري، علياء بنت حمد. (2009). أهمية ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وأهدافه. مجلة التطوير التربوي، 8(51)، 38-40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/5835>
- الخزاعي، مرزوق، والقرني، صالح. (2019). أسلوب القيادة الموزعة في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، 216(1)، 15-1949.

- الخطيب، محمد، والعتيبي، موسى. (2020) مدى ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الدوادمي القيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية،* 1(20)، 415-450.
- الرحيلي، أسماء. (2022). دور القيادة الموزعة في تحقيق البراعة التنظيمية لدى قائدات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية،* 6(14)، 105-79.
- الزهراني، صالح، وصائغ، عبدالرحمن. (2019). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس،* 108(1)، 211-196.
- سمعان، فيفيان نلسن. (2023). القيادة الموزعة: مدخل لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية،* 10(38)، 187 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379937>
- الشوابكة، زياد، والشلبي، فراس، والخوالدة، رياض. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. *المجلة العربية للإدارة،* 38(4). 165-145.
- الطويل، إيمان. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. *المجلة العلمية، كلية التربية في جامعة اسيوط،* 38(2)، 135-89.
- عبابنة، نور. (2021). *متبئات القيادة الموزعة وعلاقتها بالأداء المدرسي من منظور المعلمين في المدارس الثانوية في مديرية تربية لواء قصبه إربد* [رسالة دكتوراه]، جامعة اليرموك. متاح على دار المنظومة. <http://search.mandumah.com/Record/1184724>
- العاظمي، مزنة سعد. (2019). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لإدارة بالتجوال وأثرها على الالتزام التنظيمي. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية،* 45(174)، 185-139. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1012738>

علي، صبري، ومعرفي، محمد، وإبراهيم، آمال، وأحمد، ننسي. (2018). دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، 35(1)، 294-314.

العيساني، سلطان، والقاسمية، عايدة. (2021). ممارسة القيادة الموزعة بمدارس التعليم الأساسي للصفوف 5-10 بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية للعلوم النفسية والاجتماعية*، 22(1)، 261-307.

كليب، عبد العزيز محسن. (2021). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. *مستقبل التربية العربية*، 28(131)، 77-100 . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1193342>

للحياي، سلطان. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. *المجلة العلمية*، 37(12)، 267-288.

آل هيضة، حنان. (2020). القيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك خالد. *مجلة جامعة حضر الباطن للعلوم التربوية والنفسية*، 1(1)، 313-352.

محمد، رجب أحمد. (2020). القيادة الموزعة للمدرسة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وهونج كونج وإمكانية الإفادة منها في مصر. *المجلة التربوية في كلية التربية بسوهاج*، 77(1)، 167-258.

المحيلي، عبد العزيز سعود، والقحطاني، عبد المحسن عايش، والعازمي، مزنة سعد. (2014). الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. *المجلة التربوية*، جامعة الكويت، 28(110)، 15-57.

معيني، وضحة. (2022). درجة توافر أبعاد القيادة الموزعة لدى مديرات المدارس الثانوية بمكة من وجهة نظر المعلمات والمشرفات. *مجلة جامعة الملك سعود*، 12(1)، 123-141.

Ababneh, N. (2021). *Predictors of distributed leadership and its relationship with academic performance from the teachers' perspective in secondary schools in the education directorate of Qasaba Irbid* (in

- Arabic) [Unpublished doctoral dissertation]. College of Education, Yarmouk University.
- Ahmed, M.; George, N. & Mahmoud, R. (2023). The Current Status of Distributed Leadership in Public Secondary Schools in Sohag Governorate (in Arabic). *Journal of Youth Researchers in Educational Sciences*, 15, 795-845. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1375937>
- Al-Azmi, M. (2019). The Degree of Mobile Administration Practice by Public School Principals in Kuwait and Its Impact on Organizational Commitment (in Arabic). *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 45(174), 139-185. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1012738>.
- Al-Azmi, A. & Alenezi, A. (2020). Exploring the mediating role of trust in principal on the relationship between organizational justice and teacher commitment in Kuwait public schools. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1832705>
- Al-Bashir, F. (2016). The reality of scientific department heads' practice of distributed leadership in the College of Social Sciences at Imam Muhammad ibn Saud Islamic University (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 16, 213-270.
- Al-Daihani S. G. (2019) Distributed leadership applications in high schools in the State of Kuwait from teachers' viewpoints. *International Journal of Leadership in Education*, 23(2), 1-16.
- Al-Esani, S. & Al-Qasmiyah, A. (2021). Distributed leadership practice in Omani primary schools (Grades 5-10) from the perspective of teachers, (in Arabic). *Journal of Educational and Social Psychological Sciences*, 22(1), 261-307.
- Al-Haydha, H. (2020). Distributed leadership and its relationship to organizational trust among faculty members in the College of Education at King Khalid University (in Arabic). *Journal of Hafar Al-Batin University for Educational and Psychological Sciences*, 1(1), 313-352.

- Al-Hajri, A. (2009). The Importance and Objectives of the Ethical Code of the Teaching Profession (in Arabic). *Educational Development Journal*, 8(51), 38-40. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/5835>
- Ali, S., Ma'arifi, M., Ibrahim, A., & Ahmed, N. (2018). The role of school administration in activating the implementation of distributed leadership approach in high schools in Kuwait (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 35(1), 294-314.
- Al-Jabri, H., Hilal, S., Ibrahim, S., & Hussam, M. (2022). The level of organizational commitment among primary school teachers in Al-Buraimi Governorate, Oman (in Arabic). *Ibn Khaldun Journal for Studies and Research*, 2(7), 461-499.
- Al-Khatib, M., & Al-Otaibi, M. (2020). The extent of practicing distributed leadership by public education leaders in Dawadmi governorate from the teachers' perspective (in Arabic). *Journal of the College of Education*, 1(20), 450-415.
- Al-Khzaei, M., & Al-Qarni, S. (2019). Distributed leadership style in primary schools in the Holy Capital and its relationship to teachers' organizational commitment (in Arabic). *Journal of Reading and Knowledge*, 216(1), 159-194.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Al-Luhayani, S. (2021). The current state of organizational commitment among administrative staff at the Ministry of Education in Makkah from the perspective of educational leaders (in Arabic). *Scientific Journal*, 37(12), 267-288.
- Al-Mahdy, Y.F. & Alazmi, A.A. (2023). Principal Support and Teacher Turnover Intention in Kuwait: Implications for Policymakers. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 44-59, DOI: 10.1080/15700763.2021.1879168.
- Al-Mohilebi, A.S., Al-Qahtani, A.A.M., & Al-Azmi, M.S.K. (2014). Organizational culture in public and private schools in Kuwait and

- its relationship to administrative creativity (in Arabic). *Education Journal*, 28(110), 57-75.
- Al-Rahili, A. (2022). The role of distributed leadership in achieving organizational excellence among female principals in public schools in Medina from teachers' perspective (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(14), 79-105.
- Al-Shawabkeh, Z.; Al-Shalabi, F., & Al-Khawaldeh, R. (2018). The role of transformational leadership in achieving organizational commitment among employees at the Jordanian Income and Sales Tax Department (in Arabic). *Arab Journal of Administration*, 38(4), 145-165.
- Al-Taweel, I. (2022). Developing the performance of administrative leadership in Saudi universities in light of the distributed leadership approach (in Arabic). *Journal of the College of Education in Assiut University*, 38(2), 89-135.
- Al-Zahrani, S., & Sa'igh, A. (2019). Distributed leadership for school leaders and its relationship to organizational trust: A field study on government education schools in Al-Qwayiyah Province (in Arabic). *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 108(1), 196-211.
- Bagwell, J. (2019). Exploring the Leadership Practices of Elementary School Principles through a Distributed Leadership Framework: A Case Study. *Educational Leadership and Administration*, 30, 83-103.
- Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2020). Distributed leadership as a path to organizational commitment: The case of a Lebanese school. *Leadership and Policy in Schools*, 19(4), 610-624.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*, (5th Edition). Sage.
- Bush, T., & Ng, A.Y.M. (2019). Distributed leadership and the Malaysia Education Crow Blueprint: From prescription to partial school-based enactment in a highly centralized context. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 279-295.
- Central Statistical Bureau (2022). *Education statistics*. Retrieved from <https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentC>

- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Devos, G.; Tuytens, M. & Hulpia, H. (2014). Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education*, 120(2), 205-231.
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46, 141-158.
- Habib, H. (2020). Organizational Commitment among Secondary School Teachers in Relation to Job Burnout. *Shanlax International Journal of Education*, 8(3), 72-76.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2007). Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.
- Hartley, D. (2010). Paradigms: How far does research in distributed leadership "stretch"? *Educational Management, Administration and Leadership*, 38(3), 271-285.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment?. A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Howell, D. C. (2012). *Statistical Methods for Psychology*. Cengage Learning.
- Kirkic, K. A., & Balci, T. D. (2021). Organizational Commitment Levels of Preschool Teachers and Administrators' Leadership Styles. *Problems of Education in the 21 century*, 79(2), 207-219.
- Kleib, A. (2021). Distributed Leadership for Achieving Organizational Excellence in Educational Institutions in Kuwait (in Arabic). *Future of Arab Education*, 28(131), 77-100. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1193342>

- Liu, S., Keeley, J., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of Distributed Leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>.
- Mifsud, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 1-26.
- Mohamed, R. (2020). Distributed leadership in schools in the United States and Hong Kong and its potential for benefitting Egypt (in Arabic). *Journal of Education in Sohag University*, 77(1), 167-258.
- Moeini, W. (2022). The extent of availability of distributed leadership dimensions among female high school principals in Mecca from the perspective of female teachers and supervisors (in Arabic). *King Saud University Journal*, 12(1), 123-141.
- Özer, N., & Beycioğlu, K. (2013). The development, validity, and reliability study of distributed leadership scale. *Elementary Education Online*, 12(1), 77-86.
- Samaan, V. (2023). Distributed Leadership: An Approach to Developing Leadership Practices for Secondary School Principals: An Analytical Study (in Arabic). *Journal of Educational Administration*, 10(38), 129-187. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1379937>
- Spillane, J.P. (2005). Distributed leadership. In: *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. Taylor & Francis Group.
- Ucar, R. (2021). The Effect of School Principals' Distributed Leadership Behaviours on Teachers' Organizational Commitment. *International Education Studies*, 14(5), 19-30.

The Level of Teachers' Organizational Commitment and its Prediction through Distributed Leadership Practices among Public School Principals in Kuwait: Teachers' View

Dr. Ayeshah A. Alazmi¹

College of Education - Kuwait University
State of Kuwait

Abstract

Objectives: The aim of this study is to identify the level of teachers' organizational commitment and its prediction through distributed leadership practices among public school principals in Kuwait from teachers' view. **Method:** The study followed a descriptive approach by administering a questionnaire to a random sample of 886 teachers from public schools in Kuwait. **Results:** The results indicate the following: 1- The teachers' perceptions of the degree of practicing distributed leadership by school principals is moderate; 2- The teachers' perceptions of their level of organizational commitment is high; 3- There were statistically significant differences in the study participants' perceptions of the degree of practicing distributed leadership based on gender (favoring females) and teaching experience (favoring greater teacher experience); and 4- The distributed leadership practices of school principals predicts 12% of the variation in the level of teachers' organizational commitment in public schools in Kuwait. **Conclusion:** Based on these results, the study proposes several relevant recommendations and suggestions.

Key words: Distributed leadership, Organizational commitments, School principals, Kuwait.

¹ Associate Professor in Department of Educational Administration, College of Education, Kuwait University. **Research interests:** Educational Leadership, Educational Policies, Educational Legislation, Educational Law, Research Methodology.

e-mail: ayeshah.alazmi@ku.edu.kw

- Submitted 18/5/2023, Accepted 18/7/2023.

تلاستشهاد

العازمي، عائشة. (2024). مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والتنبؤ به عن طريق ممارسات القيادة الموزعة لدى مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية*, 38(150), 43-81.

<http://doi.org/10.34120/0085-038-150-002>

To Cite:

Al-Azmi, A. (2024). The Level of Teachers' Organizational Commitment and its Prediction through Distributed Leadership Practices among Public school principals in Kuwait: Teachers' View (in Arabic). *The Educational Journal*, 38(150), 43-81.

<http://doi.org/10.34120/0085-038-150-002>

